

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

EVIDENČNÉ ČÍSLO: 16100/D/2015/2137550740

**PORADENSTVO V MARKETINGU – PRÍSTUPY A
PERSPEKTÍVY**

Dizertačná práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

EVIDENČNÉ ČÍSLO: 16100/D/2015/2137550740

**PORADENSTVO V MARKETINGU – PRÍSTUPY A
PERSPEKTÍVY**

Dizertačná práca

Študijný program: *Marketingový a obchodný manažment*

Študijný odbor: *6280 Obchod a marketing*

Školiace pracovisko: *Katedra marketingu OF*

Školiteľ: *doc. Ing. Eva Hanuláková, PhD.*

Ekonomická univerzita v Bratislave
Obchodná fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Romana Paráková
Študijný program: Marketingový a obchodný manažment (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.10 Obchod a marketing
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Poradenstvo v marketingu – prístupy a perspektívy
Cieľ: Identifikovať a posúdiť význam, postavenie a prínosy poradenstva ako metódy na skvalitnenie marketingu vo vybranom podniku.
Anotácia: Téma sa zameria na jednotlivé prístupy, ktoré chápu poradenstvo ako (1) profesiu, (2) metódu a (3) službu pre klienta a na porovnanie stavu v zahraničí a na Slovensku. Osobitný dôraz sa položí na nositeľov poradenstva – poradcov so zreteľom na ich kompetencie. Práca sa tiež zameria na jednotlivé metódy/techniky, poradenské zručnosti, poradenský proces a jeho výstupy/prínosy pre klienta vo vybranom odvetví.

Školiteľ: doc. Ing. Eva Hanuláková, PhD.
Katedra: KMr OF - Kat. marketingu OF
Vedúci katedry: doc. Ing. Júlia Lipianska, CSc.
Dátum zadania: 03.02.2012

Dátum schválenia: 02.04.2012
prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela veľmi pekne pod'akovať mojej školiteľke doc. Ing. Eve Hanulákovej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej záverečnej práce.

ABSTRAKT

PARÁKOVÁ, Romana: *Poradenstvo v marketingu – prístupy a perspektívy*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Eva Hanuláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2015, 131 s.

Cieľom práce je identifikovať a posúdiť význam, postavenie a prínosy poradenstva ako metódy na skvalitnenie marketingu vo vybranom podniku. Dizertačná práca je rozdelená do piatich kapitol, pričom problematike samotného poradenstva, jeho súčasného stavu doma a v zahraničí sa venuje druhá kapitola. Obsahuje vymedzenie základných pojmov, definície poradenstva, jeho stručný vývoj a objasnenie poradenstva z jeho troch základných prístupov. Poradenstvo ako služba, poradenstvo ako profesia a poradenstvo ako metóda. Ďalej sa v nej nachádza charakteristika poradenstva v marketingu z pohľadu dvoch základných foriem poradenstva. V tretej kapitole je cieľ práce ako aj hypotézy, ktoré boli predmetom skúmania a stručná charakteristika metód, ktoré boli v práci použité. Rovnako ako ciele, aj metódy členíme na tie, ktoré boli použité v teoretickej časti práce a tie, ktoré sme použili v praktickej časti práce. Štvrtá kapitola s názvom Výsledky práce a diskusia sa opiera najmä o nami realizovaný prieskum. Primárnym cieľom prieskumu bolo zistiť stav a úroveň využívania poradenských služieb podnikmi, pôsobiacimi v slovenskom podnikateľskom prostredí, a to so zreteľom na jeho prínosy, existujúce aj potenciálne bariéry a limity spojené s jeho využitím v podnikovej praxi. Následne sme v danej kapitole zhrnuli hlavné výsledky prieskumu a overili hypotézy a nadväznosti na výsledky prieskumu navrhli manuál postupu pri výbere poradenskej spoločnosti pre konkrétnu spoločnosť. Piata kapitola predstavuje akúsi sumarizáciu prínosov našej dizertačnej práce a to tak z pohľadu teoretickej roviny ako aj praktickej.

Kľúčové slová: poradenstvo, poradca, marketingové poradenstvo, poradenské služby

ABSTRACT

Paráková, Romana *Marketing Consulting - approaches and perspectives*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Marketing Department. - Supervisor: Assoc. Ing. Eva Hanuláková, PhD. - Bratislava: OF EU, 2015, 131 p.

The aim of this work is to identify and assess the importance of the position and benefits of counseling as a method to improve marketing in selected companies. Dissertation thesis is divided into five chapters. Current situation at home and abroad are outlined in the second chapter. It includes definitions of basic concepts, definitions advice, brief development and clarification of advice from its three basic approaches. Advice as a service, advice as a profession and as a method. This chapter also include characteristic of advice in marketing from the perspective of two basic forms of advice. The third chapter is the objective of the work as well as assumptions made subject to review and brief description of methods that were used in the work. The fourth chapter titled The results and discussion is based mainly on our previous survey. The primary objective of the survey was to determine the condition and level of use of advisory services firms operating in the Slovak business environment, and with regard to its benefits, existing and potential barriers and limitations associated with its use in business practice. Consequently, we are in the same chapter summarizing the main results of the survey and verify hypotheses. The fifth chapter is a kind of summary of the benefits of our dissertation both in terms of theoretical and practical levels.

Keywords: consultancy, consultant, marketing consulting, consulting services

OBSAH

ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....	14
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ.....	17
1.1 Charakteristika poradenstva.....	17
1.2 Hlavné prístupy k poradenstvu.....	22
1.2.1 Poradenstvo ako služba.....	22
1.2.2 Poradenstvo ako profesia.....	29
1.2.3 Poradenstvo ako metóda.....	38
1.3 Poradenský proces.....	41
1.4 Poradenstvo v marketingu.....	45
1.4.1 Základné formy poradenstva v marketingu.....	46
1.4.2 Marketingový prieskum ako poradenstvo.....	51
2 CIEĽ A METÓDY PRÁCE.....	53
2.1 Ciele dizertačnej práce.....	53
2.2 Metodika práce a metódy skúmania.....	54
2.2.1 Metódy použité v teoretickej časti.....	55
2.2.2 Metódy použité v praktickej časti.....	56
2.3 Formulovanie a overovanie hypotéz.....	57
3 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA.....	59
3.1 Trh poradenských služieb.....	59
3.2 Trendy a perspektívy v oblasti poradenstva.....	65
3.3 Prieskum využívania poradenstva v slovenskom podnikateľskom prostredí.....	69
3.3.1 Projekt prieskumu a jeho jednotlivé časti.....	69
3.3.2 Hlavné zistenia a výsledky prieskumu.....	73
3.3.3 Zhodnotenie výsledkov a overenie hypotéz.....	91
3.4 Návrh postupu na výber poradenského subjektu pre spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.....	98
3.4.1 Profil spoločnosti BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.....	98

3.4.2 Postup výberu poradenského subjektu.....	99
3.4.3 Návrh manuálu pre výber poradenského subjektu spoločnosťou BLACKWOLF INVESTMENT, s.r.o.	101
4 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY.....	120
4.1 Teoretické prínosy dizertačnej práce	120
4.2 Praktické prínosy dizertačnej práce	121
ZÁVER.....	124
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	126

Zoznam grafov

Graf č. 1 - Štruktúra respondentov podľa tržieb.....	71
Graf č. 2 - Štruktúra respondentov podľa vlastníkov.....	72
Graf č. 3 - Štruktúra respondentov podľa počtu zamestnancov.....	72
Graf č. 4 - Štruktúra respondentov podľa oblasti pôsobenia.....	72
Graf č. 5 - Využívanie poradenských služieb.....	73
Graf č. 6 - Využívanie poradenských služieb - zameranie.....	75
Graf č. 7 - Využívanie poradenských služieb – dôvody.....	76
Graf č. 8 - Využívanie poradenských služieb – faktory rozhodovania.....	79
Graf č. 9 - Druhy poradenských subjektov – preferencie (typ).....	80
Graf č. 10 - Druhy poradenských subjektov – preferencie (veľkosť).....	80
Graf č. 11 - Druhy poradenských subjektov – preferencie (pôvod).....	81
Graf č. 12 - Využívanie poradenských služieb – kritéria výberu.....	83
Graf č. 13 - Spokojnosť s poradenskými službami.....	84
Graf č. 14 - Oblasti marketingového poradenstva.....	85
Graf č. 15 - Existencia marketingového oddelenia.....	87
Graf č. 16 - Očakávania od poradenstva.....	89

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1 Zoznam odporúčaných voľných živností a ich bližšie obsahové vymedzenie – poradenské služby.....	24
Tabuľka č. 2 Štatistická odvetvová klasifikácia ekonomických činností OKEČ – poradenské služby.....	28
Tabuľka č. 3 Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE rev. 2 – poradenské služby.....	28
Tabuľka č. 4 Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – právne, daňové a podnikateľské poradenstvo v rokoch 2003 – 2008 v SR.....	60
Tabuľka č. 5 Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2009 – 2012 v SR.....	61
Tabuľka č. 6 Celkový počet obyvateľov a priemerná mesačná mzda vybraných krajín.....	61
Tabuľka č. 7 Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2009 – 2011 v ČR.....	62
Tabuľka č. 8 Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2008 – 2011 v Rakúskej republike.....	62
Tabuľka č. 9 Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2008 – 2011 v Poľskej republike.....	63
Tabuľka č. 10 Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2009 – 2011 v Maďarskej republike.....	64
Tabuľka č. 11 Štruktúra respondentov.....	71
Tabuľka č. 12 Využívanie poradenských služieb.....	73
Tabuľka č. 13 Využívanie poradenských služieb – zameranie.....	74
Tabuľka č. 14 Využívanie poradenských služieb – dôvody.....	75
Tabuľka č. 15 Využívanie poradenských služieb – faktory rozhodovania.....	78
Tabuľka č. 16 Druhy poradenských subjektov – preferencie (typ).....	79
Tabuľka č. 17 Druhy poradenských subjektov – preferencie (veľkosť).....	80
Tabuľka č. 18 Druhy poradenských subjektov – preferencie (pôvod).....	81
Tabuľka č. 19 Využívanie poradenských služieb – kritéria výberu.....	82
Tabuľka č. 20 Spokojnosť s poradenskými službami.....	84
Tabuľka č. 21 Oblasti marketingového poradenstva.....	85

Tabuľka č. 22 Existencia marketingového oddelenia.....	87
Tabuľka č. 23 Očakávania od poradenstva.....	88
Tabuľka č. 24 Riziká/limity poradenstva.....	90
Tabuľka č. 25 Krížová tabuľka podľa veľkostí podniku z pohľadu počtu zamestnancov a využívania poradenských služieb.....	92
Tabuľka č. 26 Frekvenčná tabuľka využívania poradenských služieb z dôvodu profesionality, odbornosti a skúsenosti poradcov.....	93
Tabuľka č. 27 Frekvenčná tabuľka využívania poradenských služieb z dôvodu úspory vlastných zamestnancov.....	93
Tabuľka č. 28 Frekvenčná tabuľka využívania poradenských služieb z dôvodu nedisponovania vlastnými špecialistami.....	94
Tabuľka č. 29 Frekvenčná tabuľka preferovaných subjektov poskytujúcich poradenské služby.....	94
Tabuľka č. 30 Krížová tabuľka využívania marketingového poradenstva podľa oblastí pôsobenia.....	95
Tabuľka č. 31 Frekvenčná tabuľka vyhľadávania marketingového poradenstva z dôvodu marketingového prieskumu.....	96
Tabuľka č. 32 Frekvenčná tabuľka vyhľadávania marketingového poradenstva z dôvodu realizácie reklamy.....	97
Tabuľka č. 33 Frekvenčná tabuľka vyhľadávania marketingového poradenstva z dôvodu realizácie public relations.....	97

Zoznam skratiek

ČR	Česká republika
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EÚ	Európska únia
ES	Európske spoločenstvo
HDP	Hrubý domáci produkt
ObchZ	Obchodný zákonník
OKEČ	Štatistická odvetvová klasifikácia ekonomických činností
SK NACE	Štatistická klasifikácia ekonomických činností Európskej únie
SR	Slovenská republika
USA	Spojené štáty americké

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

V súčasnosti sa podniky nachádzajú v období rýchlych kvalitatívnych zmien. Trhy nadobúdajú globálny charakter, nastáva odklon od trhu dodávateľa k trhu zákazníka. Firmy sú nútené naučiť sa flexibilne reagovať na tieto zmeny a to navyše v podmienkach neustálej neistoty a rizika.

Poradenstvo sa už dlhšiu dobu považuje a je uznávané ako prospešná profesionálna služba, ktorá pomáha riadiacim pracovníkom analyzovať a riešiť praktické problémy, pred ktorými organizácia stojí. Poskytuje im tak možnosť učiť sa zo skúseností iných riadiacich pracovníkov a organizácií, ktoré disponujú dlhoročnými skúsenosťami. Poradenstvo treba chápať ako metódu skvalitňovania riadiacich praktík, avšak v súčasnosti sa z poradenstva pre riadenie vyvinula taktiež profesia. Stále rastúci počet jednotlivcov ako aj organizácií sa venuje poradenstvu na plný úväzok a snažia sa dosahovať profesionálne normy čo do kvality poskytovaných odporúčaní a rád, tak aj metód pôsobenia a etických princípov.

Poradenstvo má na Slovensku pomerne krátku históriu, pretože sa začalo rozvíjať až po roku 1989, kedy došlo k zavedeniu trhovej ekonomiky na tomto území. Spočiatku bolo reprezentované zahraničnými spoločnosťami, no neskôr začali vznikať nové poradenské spoločnosti čisto slovenského pôvodu. Poradenstvo sa začalo využívať v rôznych oblastiach a pri rôznych činnostiach, napr. v architektúre, práve, ochrane životného prostredia, podnikaní alebo napríklad pri riadení podnikov, kde okrem manažérskeho poradenstva sa začala rozvíjať nová poradenská oblasť – marketingové poradenstvo.

Trhové vzťahy vytvorili dopyt po službách ekonomického a manažérskeho poradenstva, vrátane marketingového poradenstva. Poradenská práca, orientovaná na marketingové činnosti klienta sa od poradenstva využívaného v iných oblastiach čiastočne líši. Táto skutočnosť súvisí s poznaním, že prežitie firmy závisí od toho ako sa firma dokáže prispôsobovať trhovým podmienkam, ktoré tieto subjekty ovplyvňujú. Marketingové poradenstvo ako špeciálna metóda smeruje ku skvalitneniu riadiacich a rozhodovacích procesov a aj celkovému marketingovému výkonu.

Marketingové poradenstvo sa stáva stále viac nevyhnutným predpokladom správneho marketingového riadenia firmy a to si uvedomujú aj zodpovední manažéri. Na názory ľudí sa prikladá stále väčšia váha a zodpovedné vedenie firiem už nepokladá poradenstvo za „zbytočne vyhodené peniaze“, ale za kľúčový nástroj správneho rozhodovania.

Dizertačná práca si kladie za cieľ identifikovať a posúdiť význam, postavenie a prínosy poradenstva ako metódy na skvalitnenie marketingu vo vybranom podniku. Našou ambíciou bolo zaoberať sa tými aspektmi poradenstva a marketingového poradenstva, ktoré znamenajú východiská pre skúmanie riešenej problematiky.

Dizertačná práca je rozdelená do piatich kapitol, pričom problematike samotného poradenstva, jeho súčasného stavu doma a v zahraničí sa venuje druhá kapitola. Obsahuje vymedzenie základných pojmov, definície poradenstva, jeho stručný vývoj a objasnenie poradenstva z jeho troch základných prístupov. Poradenstva ako služby, poradenstva ako profesie a poradenstva ako metódy. Následne sa venujeme aj poradenskému procesu a jeho jednotlivým fázam. Na konci druhej kapitoly sa nachádza charakteristika poradenstva v marketingu z pohľadu dvoch základných foriem poradenstva. Všeobecné marketingové poradenstvo, ktoré sa uplatňuje na strategickej úrovni a špecializované marketingové poradenstvo uplatňované na operatívnej úrovni.

V tretej kapitole sme stanovili cieľ práce tak, aby bol v súlade s problematikou a názvom práce, pričom sme ho následne rozobrali na parciálne ciele teoretickej časti a praktickej časti. Hlavným cieľom práce je identifikovať a posúdiť význam, postavenie a prínosy poradenstva ako metódy na skvalitnenie marketingu vo vybraných podnikoch. Súčasťou tejto kapitoly sú aj nami stanovené hypotézy, ktoré boli predmetom skúmania a stručná charakteristika metód, ktoré boli v práci použité, rovnako ako ciele, aj metódy členíme na tie, ktoré boli použité v teoretickej časti práce a tie, ktoré sme použili v praktickej časti práce.

Štvrtá kapitola s názvom Výsledky práce a diskusia sa opiera najmä o nami realizovaný prieskum. Samotnej realizácii prieskumu však najskôr predchádzalo zmapovanie trhu poradenských služieb, ich klasifikácia a hlavné trendy a perspektívy pre oblasť poradenstva. Primárnym cieľom prieskumu bolo zistiť stav a úroveň využívania poradenských služieb podnikmi, pôsobiacimi v slovenskom podnikateľskom prostredí, a to so zreteľom na jeho prínosy, existujúce aj potenciálne bariéry a limity spojené s jeho využitím v podnikovej praxi. Prieskum sa uskutočnil v období september - november 2014 metódou dopytovania s využitím štandardizovaného dotazníka. Dotazník bol zaslaný prostredníctvom mailu 200 podnikom pôsobiacim na Slovensku, pričom respondentov tvorili výlučne manažéri a členovia vrcholového vedenia oslovených subjektov. Spracovaných bolo 97 riadne vyplnených dotazníkov (veľkosť vzorky $n = 97$). Návratnosť dotazníkov tak predstavovala

48, 5 %. Prieskum sa uskutočnil medzi slovenskými aj zahraničnými podnikmi etablovanými na Slovensku, ktorých predmet činnosti bol rôzneho zamerania. Následne sme v danej kapitole zhrnuli hlavné výsledky prieskumu a overili hypotézy.

Piata kapitola predstavuje akúsi sumarizáciu prínosov našej dizertačnej práce a to tak z pohľadu teoretickej roviny ako aj praktickej.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ

Poradenstvo môže byť uplatňované v rôznych oblastiach, pričom rozlišujeme rôzne druhy poradenstva, ako napríklad daňové poradenstvo, účtovné poradenstvo, ekonomické poradenstvo, audit, manažérske poradenstvo, finančné poradenstvo, personálne poradenstvo, atď. Marketingové poradenstvo je jedným z týchto druhov, no zároveň je súčasťou manažérskeho poradenstva, ktoré predstavuje širší pojem. Vývoj smeruje od všeobecného poradenstva k veľmi špecifickému a komplexnému marketingovému poradenstvu zahŕňajúcemu všetky nástroje marketingového mixu, teda produkt, cenu, distribúciu a komunikáciu.

1.1 Charakteristika poradenstva

Pojem „poradenstvo“ sa odvodzuje z anglického výrazu „to consult“ a znamená poradiť sa, konzultovať, mať ohľad, zvážiť, resp. z „to counsel“, čo znamená poradiť sa. Poradenstvo však znamená viac ako iba radenie a konzultovanie. Možno sa stretnúť z viacerými definíciami poradenstva, ktoré sa dajú zhrnúť do troch základných prístupov k poradenstvu.

Prvý prístup poníma poradenstvo ako službu. Ide o službu, ktorá je poskytovaná vysokokvalifikovanými poradcami.

Druhý prístup považuje poradenstvo za profesiu. Subjekty, ktoré poskytujú takéto služby sa čoraz častejšie venujú poradenstvu, ako hlavnému predmetu svojej činnosti, pričom sa snažia poskytovať vysoko kvalifikované služby pri súčasnom rešpektovaní zásad profesijnej etiky.¹

Tretím prístupom je chápanie poradenstva ako metódy. Charakterizuje ho z pomerne širokého funkčného hľadiska. Vyprofilovalo sa tak na metódu odbornej pomoci

¹ HANULÁKOVÁ, E. *Poradenstvo v marketingu*. In: DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva – VOKOUNOVÁ, Dana. 2005. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. s. 9. ISBN 80-225-2109-4

podnikom a ich manažmentom pri skvalitňovaní riadiacich praktík, rozhodovacích procesov, ako aj individuálneho výkonu a výkonnosti celej organizácie

F. Steel považuje poradenstvo za „akýkoľvek spôsob poskytovania pomoci zameraný na obsah, proces alebo štruktúru úloh, kde poradca nenesie skutočnú zodpovednosť za realizáciu samotnej úlohy, ale pomáha tým, ktorí túto zodpovednosť majú.“²

L. Greiner a Metzger charakterizujú poradenstvo ako „zmluvne zachytenú službu, poskytovanú organizáciám špeciálne vyškolenými a kvalifikovanými osobami, ktoré objektívnym a nezávislým spôsobom pomáhajú zadávateľskej organizácii identifikovať a analyzovať problémy, navrhujú riešenia týchto problémov a v prípade ak sú o to požiadaní, zúčastňujú sa na implementácii navrhnutých riešení.“³

Poradenské služby zadefinovali vo svojej publikácii aj S. Barcus a J.W. Wilkinson ako „služby poskytované nezávislým dodávateľom (individuálnym subjektom alebo firmou), ktorý nie je na výplatnej listine vašej organizácie a ktorý ponúka svoje služby pre verejnosť. Poradenské služby prispievajú k zlepšeniu výkonu spoločnosti pomocou analýzy existujúcich problémov a tvorby plánov do budúcnosti. Ide o služby, ktoré zahŕňajú identifikáciu a vzájomné obohacovanie osvedčených postupov, analytické techniky, riadenie zmien, tréning zručností, implementáciu technológií, rozvoj stratégie ako aj prevádzkové zlepšenie.“⁴

Uvedené definície poradenstva by sme tak mohli zhrnúť a vo všeobecnosti definovať poradenstvo ako poskytovanie služieb, kde ide o odovzdávanie know-how kvalifikovanými odborníkmi. Vykonáva sa na základe analýzy relevantných oblastí, aktivít a problémov a následného posúdenia rôznych variantov riešenia daného problému alebo úlohy. Možno sa stretnúť aj s pojmami konzultovanie, konzultačné služby, ktoré predstavujú osobitnú, operatívnu a krátkodobú formu poradenstva, resp. poradenských služieb.⁵

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že podniky sa obracajú na poradcov vtedy, keď pociťujú potrebu poradiť, prípadne nájsť riešenie problému za predpokladu, že na to nemajú vlastnú kapacitu. V ekonomicky vyspelých krajinách je poradenstvo skutočne službou, ktorá

² STEELE, F. 1975. *Consulting for organizational change*. [online]. Massachusetts: The University of Massachusetts Press, 1975. 202 s., s. 2-3. [citované 2.9.2013]. Dostupné na internete: <http://books.google.com/books?id=amfArBhijhgC&printsec=frontcover&dq=consulting+for+organisational+change&hl=sk&ei=4xnYTKGPityR4gbWk9H3Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>.

³ GREINER, L. E. – METZGER, R. O. 1983. *Consulting to management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. s. 37. ISBN 0-13-169128-7

⁴ BARCUS, S. W. III, WILKINSON J.W. 1995. *Handbook of Management Consulting Services*. New York: McGraw-Hill, 1995. s. 24. ISBN: 0070036861

⁵ BURY, F. 1991. *Oblasti a vybrané metódy psychologického poradenstva v riadení*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 1991. s. 6. ISBN 80-223-0445-9

pomáha manažmentu podnikov riešiť problémovú situáciu cestou zmien k vyššej efektívnosti a prosperite.

Po roku 1989 sa poradenstvo stalo pomerne frekventovaným pojmom aj v našich podmienkach. Zmena ekonomickej situácie a vlastníckych vzťahov prinútila podniky hľadať nové stratégie a usilovať sa o získanie novej pozície na domácom i zahraničnom trhu. V súčasnosti sa dôvody na využitie poradenstva naďalej rozširujú. Dynamika konkurenčného prostredia, jeho rýchle kvalitatívne zmeny a globálny charakter trhov vyvolávajú dopyt po poradenských službách.⁶

Spolu s vývojom a rastom manažmentu ako študijného odboru sa v minulosti vyvíjalo aj poradenstvo. V roku 1886 založil Arthur D. Little prvú konzultačnú spoločnosť, ktorá niesla jeho meno. Spoločnosť bola pôvodne špecializovaná na technický prieskum, a až neskôr sa stala všeobecnou poradenskou spoločnosťou. O niečo neskôr, v roku 1914 bola založená spoločnosť Booz Allen Hamilton, ktorej zakladateľom bol Edwin G. Booz. Išlo o poradenskú firmu slúžiacu priemyselným aj vládny klientom. Účtovník z univerzity v Chicagu, menom John McKinsey zriadil svoju firmu v roku 1926. V rámci danej spoločnosti došiel k záveru ako systematizovať proces náboru nových klientov a analyzoval spoločnosti vo finančných ťažkostiach.⁷

Tieto poradenské spoločnosti sa venovali hlavne výskumu, používaniu analytických prístupov k riešeniu podnikateľských výziev, zbieraniu faktov a následne aplikácii štruktúrovaných nástrojov. Vytvárali tak prakticky aplikovateľné a logicky precízne riešenia podnikateľských problémov. Počet poradenských spoločností zaznamenal výrazný rozmach po 2. svetovej vojne, kedy hlavne spoločnosť Boston Consulting Group, založená v roku 1963, priniesla striktné analytický prístup k štúdiu manažmentu a stratégie. Spomínaná spoločnosť spolu s ďalšími spoločnosťami, McKinsey, Booz Allen Hamilton a Harvard Business School vyvinuli v priebehu 60. a 70. rokov 20. storočia nástroje a prístupy definujúce novú oblasť strategického manažmentu, ktoré vytvorili základy pre množstvo nových poradenských spoločností. Neopomenuteľnou spoločnosťou v histórii poradenstva je aj spoločnosť Monitor Group, ktorú založili v roku 1983 šiesti profesori. Koncentrácia

⁶ HANULÁKOVÁ, E. *Poradenstvo v marketingu*. In: DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva – VOKOUNOVÁ, Dana. 2005. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. s. 11, ISBN 80-225-2109-4

⁷ NOYELLE, T. J. – DUTKA, A. B. 1998. *International Trade in Business Services. Accounting, Law and Management Consulting*. Washington, D.C. : AEI, 1998. s. 31. ISBN 0-88730-237-8

poradenských služieb v rukách veľkých firiem bola pomerne značná. V roku 1990 presiahli tržby 40 najväčších poradenských firiem 60% celosvetového obratu.⁸

Z uvedeného je zrejmé, že poradenstvo má svoje korene predovšetkým v USA. Dôvodom je určite aj skutočnosť, že v USA bolo podstatne skôr akceptované, že manažment a vedenie spoločnosti môže byť rovnako kompetentné za každých okolností, a preto aj nákup externej kompetencie bol považovaný za bežný spôsob riešenia problému firmy.

V Európe bol naopak manažment spájaný skôr s emocionálnymi a kultúrnymi dimenziami, kde manažér bol považovaný za toho, kto má byť vždy kompetentný a zaviazaný. Nákup externej kompetencie, hľadanie a platenie za externú radu sa považovalo za nevhodné.

V Európe sa začalo poradenstvo objavovať až po 2. svetovej vojne, spolu s prebúdajúcim sa medzinárodným obchodom. V roku 1943 bola v Anglicku založená spoločnosť PA Consulting, zakladajúca svoju činnosť na princípoch Taylorizmu. Spoločnosť funguje dodnes a zakladá si na ľudskom prístupe pri začleňovaní pracovníkov do procesu zvyšovania konkurencie.

Americké konzultačné spoločnosti, v 50. rokoch 20. storočia, si prostredníctvom medzinárodných dohôd začali zakladať v Európe vlastné konzultačné spoločnosti, a to v spolupráci so spoločnosťami ako Royal Dutch Shell Oil, IBM atď. Táto skutočnosť vyvolala rapidný rast amerických poradenských spoločností v Európe. Vo všeobecnosti môžeme tvrdiť, že európske poradenské spoločnosti boli podstatne pomalšie vo vývoji ako americké. Zopár z nich však zaznamenalo aj výraznejší rast. Medzi tieto spoločnosti patrí napríklad anglická spoločnosť PA Consulting, francúzska spoločnosť Cap Gemini. Do oblasti poradenstva sa komputerizácia dostáva približne v 60tych rokoch 20. storočia. Pojmom komputerizácia môžeme rozumieť proces vytvárania a zavádzania počítačov do sfér spoločenskej činnosti. Jednou z najvýznamnejších aplikácií tohto obdobia, ktorú so sebou komputerizácia priniesla, bola počítačová podpora účtovných funkcií. V tomto čase sa objavilo 6 najväčších účtovných spoločností, známych ako „Big Six“: Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Price Waterhouse a Coopers & Lybrand, (posledné dve spoločnosti sa neskôr spojili a vytvorili známu svetoznámu spoločnosť PricewaterhouseCoopers).⁹

⁸ KUBR, M. 1994. *Jak si vybrat poradce*. Praha : Management Press, 1994. s. 41. ISBN 80-85603-46-2

⁹ *Business consulting companies* [online] CONSULTINGINFO.COM. 2014 [cit. 2014-07-13]. Dostupné na internete: http://consultinginfo.com/search_caf.php?src=linen&uid=consultinginfo555d818a857545.31892589&abp=1&country=SK&query=Business%20Consulting%20Companies&afdToken

V 90. rokoch 20. storočia sa oblasť poradenských spoločností vyznačovala vysokou medzinárodnou konkurencieschopnosťou, čo spôsobovalo vznik éry reinžinieringu. Ten spočíval hlavne v množstve aktivít, ako zhromažďovanie dát, analýzy a rôzne rozvojové aktivity, čo vyžadovalo asistenciu poradenských spoločností, ktoré zamestnávali čoraz skúsenejších odborníkov.

V úvode práce sme už spomenuli, že na území Slovenskej republiky sa poradenstvo začalo rozvíjať až po roku 1989, kedy sa centrálné plánované hospodárstvo zmenilo na trhovú ekonomiku, štátny majetok sa privatizoval, čím dochádzalo k zmenám vlastníckych vzťahov v rámci všetkých odvetví hospodárstva. Nastal rozmach súkromného podnikania, zvyšovala sa konkurencia a podniky tak museli hľadať nové stratégie, aby si udržali, prípadne zlepšili svoju pozíciu na trhu. To bolo dôvodom vzniku poradenských spoločností, ktoré mali firmám v týchto podmienkach pomôcť pri presadzovaní sa na trhu. Slovenský trh sa stal prístupný spoločnostiam zo zahraničia, ktoré začali na našom území vytvárať svoje pobočky a dcérske spoločnosti, napr. PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o. (1998), Ernst & Young Slovakia, spol. s r.o. (2002), Deloitte Slovakia s.r.o. (1996), atď.

K poradenstvu ako k novému druhu služby na Slovensku mali spoločnosti spočiatku dvojaký prístup. Na jednej strane to boli firmy, ktoré poradenstvu nedôverovali a využitie poradenských služieb považovali za prejav vlastnej neschopnosti. Na druhej strane spoločnosti, ktoré sa rozhodli využiť služby poradenských firiem očakávali, že poradenstvo je „všeliak“, ktorý vyrieši všetky existujúce problémy.

Iné názory zase poradenstvo negujú, pričom zdôrazňujú neprofesionálny prístup zo strany niektorých jeho poskytovateľov. Ako príklad možno uviesť seminár ponúkaný inštitúciou označovanú ako Institute of Management Consultants, ktorá združuje poradcov v USA a ktorý niesol názov: „Poradenstvo, práca snov alebo nočná mora?“¹⁰

Prečo by vôbec malo byť poradenstvo označované ako nočná mora? Pravdepodobne sa tu odrazil vplyv enormného nárastu neprofesionálnych poradenských subjektov a častokrát s tým súvisiacimi neúspešnými projektmi.

Až neskorším vývojom podnikateľa pochopili, že poradenstvo im má iba pomôcť zlepšiť úroveň vlastnej efektivity, pričom medzi signály, ktoré indikujú potrebu poradcu, patria napríklad:¹¹

- pravidelný, stály nárast výdavkov,

¹⁰ LEVINSON J.C., W. MCLAUGHLIN M. 2004 *Guerrilla marketing for consultants*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, inc, 2004. s. 3. ISBN 0-471-61873-X

¹¹ COHEN, W. A. 2005. *Staňte se úspěšným poradcem*. Brno: CP Books, a.s., 2005. s. 12. ISBN 80-251-0530-X

- pravidelný nedostatok hotovosti,
- strata pozície na trhu,
- nevysvetliteľne nízka morálka a ďalšie.

Poradenké spoločnosti v súčasnosti rozširujú svoju činnosť do viacerých oblastí. Poskytujú tak skôr komplexné poradenské služby ako úzko špecializované.

1.2 Hlavné prístupy k poradenstvu

Ako sme už uviedli v predchádzajúcej podkapitole možno sa stretnúť z viacerými definíciami poradenstva, ktoré sa dajú zhrnúť do troch základných prístupov k poradenstvu. Poradenstvo ako služba, ako profesia a ako metóda.

1.2.1 Poradenstvo ako služba

Poradenstvo, ktoré pomáha riadiacim pracovníkom analyzovať a riešiť praktické problémy, pred ktorými organizácia stojí, sa považuje za prospešnú profesionálnu službu. Prináša možnosť učiť sa zo skúseností odborníkov a organizácií, ktoré disponujú dlhoročnými skúsenosťami.

Pojem služby je frekventovanou kategóriou teórie a praxe trhovej ekonomiky s mnohostranným uplatňovaním a viacvýznamovým chápaním. V literatúre sa nachádza množstvo definícií služieb, či už z pohľadu všeobecnej ekonomickej teórie, marketingu alebo manažmentu, avšak ani jedna nenadobudla všeobecné prijatie. Za jednu z hlavných príčin tejto skutočnosti možno považovať fakt, že služby sa vyznačujú veľkou mierou rôznorodosti, keďže do ich rámca spadá celý rad rôznych činností ako dopravné, telekomunikačné, zdravotnícke, kultúrne, poisťovnícke či bankovnícke služby, čo v konečnom dôsledku spôsobuje viaceré výnimky pri snahe o zostavenie jednotnej definície služieb. Odborníci sa zhodujú v názore nepresadzovať za každú cenu ich jednotnú charakteristiku ale skôr je pre prax žiaduce vystihnúť špecifické prvky služieb.¹²

Marketingová teória vymedzuje službu týmito prvkami:¹³

- služba je akákoľvek činnosť, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej,

¹² MICHALOVÁ, V. 2006. *Manažment a marketing služieb*. Bratislava: Daniel NETRI, 2006. s. 10. ISBN 80-969567-1-X

¹³ KOTLER, P. 2001. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 421. ISBN 80-247-0016-6

- je nehmotná,
- neutvára nadobudnutie vlastníctva,
- jej poskytnutie môže (ale nemusí) byť spojené s hmotným produktom.

V praxi trhovej ekonomiky sa služby započítavajú samostatne len v prípade, že sa produkujú pre niekoho iného, teda nie priamo na spotrebu producenta, stávajú sa tovarom rovnako ako výrobky. To znamená, že nie každá ekonomická činnosť, ktorej výsledkom je produkt nehmotného charakteru bude zahrnutá do HDP ako služba. Takisto za službu v ekonomickom zmysle nemožno klasifikovať ani plnenie určitých záväzkov voči druhej osobe v bežnej spoločenskej praxi, keďže sa peňažne neoceneňuje.

Právny rámec a klasifikácia poradenských služieb

V zmysle Ústavy Slovenskej republiky patria medzi základné práva a slobody aj hospodárske práva, ktorých úprava je vykonaná čl. 35 ods. 1, ktorý každému priznáva právo na slobodnú voľbu povolania a prípravu naň, ako aj právo podnikat' a uskutočňovať inú zárobkovú činnosť. Ako jedna zo štyroch základných slobôd garantovaných Zmluvou o založení Európskeho spoločenstva v znení z Nice v rámci jednotného trhu sa zaručuje právo podnikania aj na úrovni komunitárneho primárneho práva, a to osobitne v čl. 43 tejto zmluvy.

Základné právne podmienky pre podnikanie právnických a fyzických osôb na území Slovenskej republiky, bez rozdielu, či ide o osoby slovenskej alebo inej národnosti, malý alebo veľký podnik, upravujú Obchodný zákonník a živnostenský zákon. Právnym predpisom upravujúcim živnostenské podnikanie v Slovenskej republike je zákon č. 455/1991 o živnostenskom podnikaní (Živnostenský zákon), ktorý obsahuje hmotnoprávne ako aj procesnoprávne normy.

Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky v rámci živnostenského podnikania vytvorilo dokument s názvom *Zoznam odporúčaných voľných živností a ich bližšie obsahové vymedzenie*, kde pod skupinu s označením 27 Administratívne služby a poradenstvo spadá aj poradenská činnosť z rôznych oblastí podnikania.

Konkrétne v skupine s kódovým označením 27.2 Činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov tento dokument vymedzuje oblasti poradenskej činnosti uvedené v tabuľke nachádzajúcej sa na druhej strane.

V podskupine 23 s názvom Informácie, Komunikácie a vydavateľstvo je samostatne zatriedené poradenstvo v oblasti počítačových služieb.

Tabuľka č. 1: Zoznam odporúčaných voľných živností a ich bližšie obsahové vymedzenie – poradenské služby

Kód podskupiny	Obsahové vymedzenie činností
27.2.1	činnosť informačných kancelárií
27.2.2	príprava a vypracovanie technických návrhov, grafické a kresličské práce
27.2.3	inžinierska činnosť
27.2.4	poradenská činnosť pri spracovaní projektov na čerpanie finančných zdrojov z EÚ pre Štrukturálne fondy a Kohézny fond
27.2.5	spracovanie ekonomických projektov na čerpanie finančných zdrojov z EÚ pre Štrukturálne fondy a Kohézny fond
27.2.6	technicko - organizačná pomoc pri realizácii projektov na čerpanie finančných zdrojov z EÚ pre Štrukturálne fondy a Kohézny fond
27.2.7	marketingové poradenstvo
27.2.8	účtovné poradenstvo
27.2.9	mediálne poradenstvo
27.2.10	poradenská činnosť a vypracovanie bezpečnostných projektov na ochranu osobných údajov
27.2.11	poradenstvo a vypracovanie bezpečnostných projektov podnikateľa
27.2.12	poradenská činnosť v oblasti rozvoja osobnosti, vizáže a farbové poradenstvo
27.2.13	poradenstvo a certifikácia v oblasti systémov riadenia a kvality
27.2.14	poradenstvo a certifikácia systémov manažérstva kvality neurčených výrobkov
27.2.15	poradenstvo a certifikácia kvality služieb a osôb
27.2.16	poradenstvo v oblasti spoločenského správania
27.2.17	poradenská činnosť v oblasti zdravého životného štýlu a zdravej výživy
27.2.18	poradenská činnosť v oblasti personálneho manažmentu
27.2.19	konzultačné, poradenské, tréningové a koučovacie služby v oblasti rozvoja ľudských zdrojov
27.2.20	poskytovanie organizačno - technických a informačných služieb v doprave

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zoznamu odporúčaných voľných živností a ich bližšieho obsahového vymedzenia, 2013. [online]. [cit. 2013- 9-20] Dostupné na internete:

http://www.minv.sk/swift_data/source/verejna_sprava/zivnostenske_podnikanie_zuborova/2010%20%20VOLNE%20ZIVNOSTI.pdf

V prípade živností označovaných ako Poradenstvo, výchova a vzdelávanie v oblasti ochrany práce (len v oblasti pôsobnosti dozoru štátnej banskej správy) spolu so živnosťou označovanou ako Odborné poradenstvo v oblasti integrovanej prevencie a kontroly znečisťovania životného prostredia, už nejde o voľné živnosti, ale o tzv. viazané živnosti ktorých zoznam je obsiahnutý v prílohe č. 2 zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov.

Výnimkou je taktiež činnosť pri výkone povolání finančných poradcov a iných fyzických osôb oprávnených vykonávať finančné sprostredkovanie a finančné poradenstvo nakoľko ide o jednu z viacerých taxatívne vymedzených činností, v prípade ktorých nemožno hovoriť o živnosti, nakoľko sú obsiahnuté v § 3 zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní, ktorý obsahuje negatívne vymedzenie živnosti. Na poradenskú činnosť v oblasti finančných poradcov sa teda nevzťahujú ustanovenia Živnostenského zákona, ale je okrem iného spravovaná osobitným právnym predpisom, konkrétne zákonom č. 186/2009 Z. z. o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Živnostenský zákon rozlišuje živnosti, upravuje vzťahy medzi štátom a podnikateľmi, teda upravuje verejnoprávnu rovinu podnikania. Sleduje ochranu verejných záujmov v podnikaní, riadny výkon živnosti, riadnu evidenciu podnikania, ochranu záujmov zákazníkov, zdravia a života občanov a zamestnancov podnikateľov. Živnostenský zákon neupravuje podmienky pre všetky druhy podnikateľskej činnosti, ale len podnikanie, ktoré má živnostenský charakter. Živnostenský zákon používa na označenie fyzických osôb oprávnených vykonávať živnosť pojem živnostník. Zároveň však používa na označenie tak fyzických osôb ako aj právnických osôb oprávnených vykonávať živnosť označenie podnikateľ. Pojem podnikateľa podľa živnostenského zákona je však užší než podľa Obchodného zákonníka. Za podnikateľa podľa Obchodného zákonníka sa považujú i osoby vykonávajúce podnikateľskú činnosť, ktorá nie je živnosťou.

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v rámci komplexnej právnej úpravy upravuje predovšetkým vzťahy medzi podnikateľmi navzájom a s tým súvisiace vymedzenie podnikateľských subjektov, právnych foriem ich podnikania (obchodné spoločnosti), obchodno-záväzkové vzťahy a typy zmlúv, ďalej niektoré ďalšie právne inštitúty úzko súvisiace s podnikaním. Je to hlavne úprava základných princípov účtovníctva podnikateľov, hospodárskej súťaže a obchodného tajomstva. Obsahuje aj úpravu podnikania zahraničných osôb a niektoré zvláštne ustanovenia o záväzkoch v medzinárodnom obchode.

Okrem dvoch základných (Živnostenský zákon a Obchodný zákonník) existuje ešte množstvo ďalších právnych noriem, ktoré sa dotýkajú poradenstva ako oblasti podnikania. Napríklad poradenská činnosť pri spracovaní projektov na čerpanie finančných zdrojov z EÚ pre štrukturálne fondy a Kohézny fond, sa pri výkone svojej činnosti riadi ďalším množstvom právnych predpisov a iných dokumentov vzťahujúcich sa na financovanie fondov. Ide jednak o Zmluvu o založení európskeho spoločenstva, Zmluvu o pristúpení k Európskej únii zo dňa 16.4.2003, ako aj pomerne veľké množstvo nariadení Rady, spojených s financovaním a ochranou finančných záujmov Európskeho spoločenstva.

Z právnych noriem Slovenskej republiky sa jedná napríklad o zákon č. 39/1993 Z. z. o Najvyššom kontrolnom úrade SR v znení neskorších predpisov, zákon č. 303/1995 Z. z. o rozpočtových pravidlách v znení neskorších predpisov, zákon č. 523/2003 Z. z. o verejnom obstarávaní v znení neskorších predpisov a zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve.

Pri výkonne činnosti marketingového poradenstva musia podnikatelia upriamiť pozornosť napríklad na zákon č. 147/2001 o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý ustanovuje všeobecné požiadavky na reklamu, požiadavky na reklamu niektorých produktov, ochranu spotrebiteľov a podnikateľov pred účinkami klamlivej reklamy a neprípustnej porovnávacej reklamy a reklamy, ktorá je nekalou obchodnou praktikou ako aj pôsobnosť orgánov štátnej správy pri výkone dozoru nad dodržiavaním tohto zákona.

Rovnako treba spomenúť aj zákon č. 205/2007 o ochrane spotrebiteľa, ktorý upravuje práva spotrebiteľov a povinnosti výrobcov, predávajúcich, dovozcov a dodávateľov, pôsobnosť orgánov verejnej správy v oblasti ochrany spotrebiteľa, postavenie právnických osôb založených alebo zriadených na ochranu spotrebiteľa a zákon č. 167/2008 o periodickej tlači a agentúrnom spravodajstve a o zmene niektorých zákonov (tlačový zákon) zase upravuje práva a povinnosti vydavateľa periodickej tlače a práva a povinnosti tlačovej agentúry pri získavaní a šírení informácií, práva a povinnosti osôb pri uplatňovaní práva na opravu, práva na odpoveď a práva na dodatočné oznámenie v periodickej tlači a práva na dodatočné oznámenie v agentúrnom spravodajstve, evidovanie periodickej tlače, ukladanie sankcií za porušenie povinností ustanovených týmto zákonom. Z uvedeného možno analogicky odvodiť, že tlačový zákon je veľmi dôležitým právnym predpisom aj pre oblasť mediálneho poradenstva.

Pomerne novým právnym predpisom, dotýkajúcim sa problematiky marketingu je zákon č. 646/2005 o ochrane niektorých rozhlasových programových služieb a televíznych

programových služieb a služieb informačnej spoločnosti a o zmene a doplnení zákona č. 128/2002 Z. z. o štátnej kontrole vnútorného trhu vo veciach ochrany spotrebiteľa a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a taktiež zákon č. 351/2011 o elektronických komunikáciách.

Veľmi významným právnym predpisom pri poskytovaní poradenských služieb v akejkoľvek oblasti je zákon č. 25/2006 o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Tento zákon upravuje zadávanie zákaziek na dodanie tovaru, zákaziek na uskutočnenie stavebných prác, zákaziek na poskytnutie služieb, súťaž návrhov a správu vo verejnom obstarávaní. Pozostáva zo šiestich častí, pričom prvá časť základné ustanovenia definuje základné pojmy ako verejné obstarávanie, zákazka, finančné limity, uchádzač, obstarávateľ, jeho povinnosti. Druhá časť je venovaná problematike postupov zadávania nadlimitných zákaziek a naopak tretia časť sa venuje postupom zadávania podlimitných zákaziek, podprahových zákaziek a zákaziek s nízkymi hodnotami. Štvrtá časť obsahuje ustanovenia o súťaži zákaziek, v piatej časti je obsiahnuté zadávanie zákaziek v oblasti ochrany a bezpečnosti a šiesta časť sa venuje správe vo verejnom obstarávaní.

NACE Rev.2

Vyhláška 306/2007 Z.z. Štatistického úradu Slovenskej republiky, ktorou sa vydáva Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2, zrušuje vyhlášku Štatistického úradu Slovenskej republiky č. 552/2002 Z. z., ktorou sa vydávala štatistická odvetvová klasifikácia ekonomických činností, známa pod skratkou OKEČ. Revidovaná klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2 je plne harmonizovaná s jej európskou verziou NACE Revision 2 vydanou Nariadením Európskeho parlamentu a Rady č. 1893/2006. Používanie tejto klasifikácie, respektíve od nej odvodenej národnej verzie, je v oblasti štatistiky záväzné pre všetky členské štáty Európskej únie.

Dôvodom pre rozsiahlu revíziu klasifikácie ekonomických činností bola snaha zohľadniť v nej technologické a štrukturálne zmeny v ekonomike, ako aj zabezpečiť porovnateľnosť ekonomickej štatistiky nielen na európskej, ale aj na medzinárodnej úrovni. Preto bol vývoj novej klasifikácie koordinovaný Štatistickou komisiou Organizácie spojených národov a na európskej úrovni Európskym štatistickým úradom - EUROSTATom.

Klasifikácia poradenských služieb, resp. poradenstva v rôznych oblastiach je v spomínaných klasifikáciách ekonomických činností odlišná. Nasledujúca tabuľka zobrazuje

všetky odvetvia poradenstva OKEČ (štatistická odvetvová klasifikácia ekonomických činností), ktoré sa v danej klasifikácii uvádzajú.

Tabuľka č. 2: Štatistická odvetvová klasifikácia ekonomických činností OKEČ – poradenské služby

Kód OKEČ	Odvetvie
72100	Hardvérové poradenstvo
72200	Softvérové poradenstvo a dodávka softvéru
74100	Právne činnosti, účtovníctvo, vedenie účtovných kníh, audítorská činnosť; daňové poradenstvo; prieskum trhu a verejnej mienky; podnikateľské poradenstvo; holdingy
74200	Architektonické a inžinierske činnosti a súvisiace technické poradenstvo

Zdroj: vlastné spracovanie podľa štatistickej odvetvovej klasifikácie ekonomických činností. 2002. [online] [cit. 2013- 9-19] Dostupné na internete: http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.zbierka.sk%2Fsk%2Fpredpisy%2F552-2002-z-z.p-6717.pdf&ei=dhw_UtPVAYn_4QSE6IDQAw&usg=AFQjCNHh0eXmMBau2v1_izxbiIE08TNFg&bvm=bv.52434380,d.bGE

Pre porovnanie uvádzame poradenské činnosti a číselné označenie ich skupiny v rámci štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2

Tabuľka č. 3: Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE rev. 2 – poradenské služby

Skupina	Činnosť
62.0	Počítačové programovanie, poradenstvo a súvisiace služby
69.2	Účtovnícke a audítorské činnosti, vedenie účtovných kníh; daňové poradenstvo
70.2	Poradenstvo v oblasti riadenia
71.1	Architektonické a inžinierske činnosti a súvisiace technické poradenstvo

Zdroj: vlastné spracovanie podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev.2. 2008. [online]. [cit. 2013- 9-19] Dostupné na internete: http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_200/Klasifikacie/Nariadenie_NACE.pdf

Pri klasifikácii ekonomických činností SK NACE rev. 2 tak možno pozorovať kategorizáciu poradenských služieb všeobecnejšími pojmi ako v prípade OKEČ.

1.2.2 Poradenstvo ako profesia

Vzájomný vzťah medzi poradcom a klientom ako odberateľom poradenských služieb predstavuje nevyhnutnú podmienku realizácie úspešnej poradenskej činnosti. Je založený predovšetkým na vzájomnej dôvere medzi účastníkmi poradenského procesu, t.j. medzi poradcom na jednej strane a klientom na strane druhej. Prístup poradcu ku klientovi je vždy individuálny a závislí od konkrétneho prípadu. Významnú úlohu zohráva v každom prípade organizačná a profesionálna kultúra poradcu, resp. poradenskej spoločnosti, v ktorej pôsobí. Ináč povedané, prístup poradcu ku klientovi sa zakladá na etike, profesijnej zodpovednosti a poradenskej kultúre.

Súčasťou vývoja poradenstva smerom k profesii a profesionalite je intenzívne úsilie, ktoré si kladie za cieľ vytvoriť z poradenstva profesiu. Pojem „*profesia*“ sa používa na označenie tých povolání, v ktorých prevažuje duševná činnosť, a pri ktorých výkone existuje relatívna samostatnosť. Tieto povolania sa vyznačujú vysokou spoločenskou prestížou. V súvislosti s vymedzením profesie však považujeme za potrebné zdôrazniť, že v súčasnosti nie je jednoznačné, čo sa pod pojmom profesia vlastne rozumie. Túto skutočnosť zrejme podporuje fakt, že popri klasických profesiách, akými sú lekár, právnik, učiteľ vznikli nové, ako napríklad inžinier, vedec, finančný expert. Nové profesie však vznikajú aj naďalej, resp. vznikajú nové povolania, ktoré majú aspoň základné znaky profesie ako sú napríklad profesijná autorita, profesijná asociácia, profesijná etika, autonómnosť práce a rozhodovania a ďalšie.

Poradenské firmy sú predajcami poradenských služieb a klienti sú kupujúcimi. Vytvára sa tak vzťah medzi klientom a poradcom – profesionálny a komerčný, ktorý by mal byť v rovnováhe. Aktívna spolupráca medzi poskytovateľom poradenskej služby a jej odberateľom je pre konečný výsledok nesmierne dôležitá.¹⁴

A. Poskytovatelia poradenských služieb

Poradenstvo vykonávajú špecializovaní odborníci – poradcovia alebo poradenské organizácie na komerčnej báze, alebo sa vykonáva prostredníctvom vlastného podnikového útvaru. Posledná z uvedených možností však prichádza do úvahy iba v prípade niektorých veľkých a ekonomicky silných firiem.

¹⁴ KUBR, M. 1994. *Jak si vybrat poradce*. Praha : Management Press, 1994. s 20. ISBN 80-85603-46-2

Poradenská organizácia je v podstate akýkoľvek typ organizačnej jednotky, ktorá poskytuje poradenské služby. Poradenské organizácie možno rozčleniť do troch základných kategórií:

1. Veľké mnohofunkčné poradenské firmy – do tejto kategórie patria firmy, ktoré zamestnávajú viac ako 100 odborníkov. Zvyčajne sú to nadnárodné spoločnosti, poskytujúce komplexné poradenské služby (tzv. full service)
2. Malé a stredné poradenské firmy – zamestnávajú 50 až 100 odborníkov (stredné poradenské firmy) a menej než 50 odborníkov (malé poradenské firmy). Poskytujú komplexné poradenstvo alebo sa špecializujú na určitú oblasť poradenstva.
3. Netradiční poskytovatelia poradenských služieb – ich hlavná resp. pôvodná činnosť je odlišná než poradenstvo. Poradenstvo vnímajú ako doplnok k ich výrobkom alebo službám, ktorý obohatí a zatraktívni ich ponuku.

Profesionálna firma (organizácia) sa vyznačuje týmito prvkami:¹⁵

- viac ako 50 % zamestnancov sú profesionáli,
- kladie sa vysoký dôraz na profesionálne zábery zahrňujúce altruistické riešenia problémov voči klientom,
- prejavuje sa vysoký stupeň uznávania profesionálnych noriem,
- kladie sa dôraz tak na tvorbu, ako aj aplikáciu znalostí,
- disponuje profesionálmi s kľúčovými aktivitami a rozhodnutiami.

Ako sme vyššie spomenuli, poradenskú činnosť môže vykonávať aj vlastný podnikový útvar. Môžeme tak rozlišovať medzi pojmom interní a externí konzultanti. Rizikom však je, že interný poradca je počas svojho pôsobenia neustále súčasťou organizačnej hierarchie a tlakov v organizácií. V praxi interný konzultant často vykonáva svoju činnosť v súlade s nariadeniami a nie na základe vlastnej voľby, to znamená, že posledné slovo majú ich nariadení a nie oni sami.¹⁶

¹⁵ MICHALOVÁ, V. 2006. *Obchodno-podnikateľské služby* 1. Vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo Daniel Netri, 2006. s. 14. ISBN 978-80-969567-3-9

¹⁶ BLOCK, P. 2007. *Staňte se špičkovým poradcem*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 189. ISBN 978-80-247-1750-0

Poradca a jeho profesionálne zručnosti

Poradca je osoba, ktorá vykonáva všetky alebo niektoré z typických poradenských funkcií na plný alebo čiastočný úväzok. Ako kvalifikovaný špecialista objektívnym a nezávislým spôsobom pomáha podnikom identifikovať a analyzovať ich problémy, formuluje odporúčania na odstránenie alebo riešenie týchto problémov, prípadne navrhnuté riešenie implementuje. Úlohou poradcu je pomôcť klientovi uskutočniť progresívne zmeny v jeho organizácii. Všetky návrhy a zmeny odporúčané poradcom by mali priamo alebo nepriamo prispieť ku skvalitneniu riadiacej práce a zlepšeniu výkonnosti organizácie.¹⁷

Veľmi dôležitou skutočnosťou na ktorej je postavený vzťah poradca - klient, je dôveryhodnosť poradcu, ktorá zohráva najdôležitejšiu úlohu práve na začiatku celého tohto vzťahu, t.j. pri nadväzovaní kontaktov a výbere samotného poradcu. V mnohých prípadoch je determinantom dôveryhodnosti aj cena, ktorá musí byť nastavená tak aby nevyvolávala obavy a pochybnosti o kvalite a naopak, aby nepôsobila prehnane vysoko a vyvolávala tak dojem, že cieľom poradcu je hlavne zarobiť.¹⁸

Ďalej by sa mal poradca vyznačovať nasledujúcimi vlastnosťami a schopnosťami:

- intelektuálna schopnosť – schopnosť rýchlo a ľahko sa učiť, pozorovať, vyberať fakty, dobrý úsudok, tvorivá predstavivosť a originálne myslenie,
- schopnosť pracovať s ľuďmi – tolerancia, zdvorilosť, schopnosť nadväzovať kontakty a predvídať reakcie ľudí,
- schopnosť komunikovať, presviedčať a motivovať – vedieť počúvať druhých ľudí a disponovať dobrou úrovňou vyjadrovania,
- intelektuálna a emocionálna zrelosť – nezávislosť a objektívnosť pri formulovaní záverov a odporúčaní, sebakontrola a sebaovládanie,
- tvorivosť a iniciatíva – zdravá ambicióznosť, podnikateľský duch a vytrvalosť,

¹⁷ KUBR, M. 1991. *Poradenství pro podnikatele a manažery* 1. Díl. Praha : CAPA poradenská agentúra a.s, 1991. s. 21. ISBN 80-7064-036-7

¹⁸ WEINBERG G.M., 1985. *The Secrets of Consulting*. New York: Virginia Satir. 1985. s. 193. ISBN 0-932633-01-3

- morálne vlastnosti – schopnosť poznať svoje sily a obmedzenia, schopnosť priznať si chyby.

Charakteristické znaky *profesionálneho prístupu* poradcu sú najmä:

- Kvalifikácia poradcu. Je základom jeho profesionálneho prístupu. Poradca musí mať znalosti a zručnosti, ktoré potrebuje konkrétny klient. Platí zásada, že profesionálny poradca sa vyhýba zákazkám, ktoré sú mimo jeho kvalifikácie.
- Záujem klienta. Poradca dáva počas realizácie zákazky svoju kvalifikáciu k dispozícii klientovi s cieľom nájsť čo najlepšie riešenia v prospech klienta. Účelom je pomôcť klientovi prekonať problémy a zahájiť potrebné zmeny, prípadne ich realizovať.
- Nestrannosť, nezávislosť a objektivita.
- Diskrétnosť.
- Hodnota za úplatu. Honorár účtovaný poradcom niekedy vyvoláva na strane klienta niekoľko etických otázok. Profesionálny prístup má byť preto založený na vzájomnom vzťahu medzi prínosom pre klienta a cenou zákazky.
- Etika, profesijná zodpovednosť a poradenská kultúra.

Uvedené zručnosti a schopnosti poradcu a znaky jeho profesionálneho prístupu zároveň predstavujú východisko a faktory rozhodovania o výbere poradcu klientom, na základe čoho plnia kontrolnú funkciu vo vzťahu poradca – klient. V neposlednom rade treba spomenúť dôležitosť reputácie, pri výbere poradcu. Pokiaľ má poradca, resp. poradenská spoločnosť dobre vybudovaný, pozitívnu reputáciu, je to pre ňu veľké plus a silná konkurenčná výhoda.¹⁹

Komunikačné kompetencie poradcov

Žiadna odbornosť ani ostatné znalosti a zručnosti nie sú realizované, pokiaľ nie sú komunikované. Z tohto dôvodu sa neustále zvyšujúce požiadavky na komunikačné zručnosti a kompetencie vzťahujú nielen na manažérov, ale tiež na poradcov. Je možné tvrdiť, že vo vzťahu poradca – klient sú tieto požiadavky ešte významnejšie. Tieto naše tvrdenia vychádzajú zo skutočnosti, že vzťah medzi poradcom a jeho klientom je vždy založený na

¹⁹ TOPPIN, G.- CZERNIAWSKA, F.: *Business Consulting*. London, The Economist, 2005. [online] BORDEURE.FILES.WORDPRESS.COM, 2008 [cit. 2015-03-15]. Dostupné na internete: <https://bordeure.files.wordpress.com/2008/11/the-economist-business-consulting.pdf>

dôvere. Poradca sa snaží pomôcť organizácii klienta vyriešiť problémy poskytovaním vhodných informácií. S tým súvisí aj miera participácie klienta v poradenskom procese, kedy poradca pripravuje klienta na aktívnu spoluprácu poskytovaním informácií, prípadne školeniami. Účasť klienta v poradenskom procese však môže byť oveľa intenzívnejšia. Intenzita a miera účasti klienta v poradenskom procese, ako aj kvalita celého poradenského procesu závisia od vzťahu medzi poradcom a klientom.

Jedným z predpokladov kvalitného vzťahu medzi oboma subjektmi poradenského procesu je tak práve komunikácia a schopnosť poradcu využívať komunikáciu v poradenskom procese. Treba zdôrazniť, že jednou z podmienok zvládnutia vzťahu poradca – klient je efektívna komunikácia. Poradca môže prinášať pre klienta tie najlepšie riešenia – pokiaľ ho však s nimi efektívnym spôsobom neoboznami, prínos takýchto riešení bude nulový. Komunikácia, ak má byť efektívna, musí spĺňať základné požiadavky, ktorými sú:²⁰

- zreteľnosť,
- stručnosť,
- správnosť,
- úplnosť,
- zdvorilosť.

V oblasti posudzovania odbornej a profesionálnej spôsobilosti poradcov sa vyžadujú komunikačné zručnosti a komunikačné kompetencie. Komunikačné kompetencie znamenajú schopnosť čítať a písať s porozumením, vyjadrovať svoje myšlienky tak, aby im druhí porozumeli, aktívne počúvať a kriticky pozorovať. Pod pojmom komunikačné zručnosti zase rozumieme súhrn úrovne verbálneho prejavu, emocionálnych kompetencií a poznania. Medzi kľúčové komunikačné zručnosti sa zaraďujú okrem hovorenia, čítania a písania aj počúvanie a načúvanie a vnímanie neverbálnej komunikácie.

Okrem efektívnej komunikácie je potrebné vo vzťahu poradca – klient zdôrazniť aj pozitívnu komunikáciu. Keďže tento spôsob komunikácie smeruje k vytvoreniu vzájomnej dôvery a pomoci, bez jej existencie v tomto vzťahu nie je možné pokračovať. Pri pozitívnej komunikácii ide totiž o súhlas, prijatie (názoru, kritiky a pod.), kompromis a iné pozitívne

²⁰ VYMĚTAL, J. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. s. 56. ISBN 80-24726-14-4

prejavy a postoje, ktoré podporujú vytvorenie takej atmosféry, v ktorej sú obaja účastníci poradenského procesu v „pohode“, rozumejú si a sú si sympatickí.

Základným predpokladom pozitívnej komunikácie je asertivita a kreativita. Asertivita znamená nenásilné, vládne, ale pevné, sebaisté a otvorené vyjadrenie a presadenie svojho názoru pri rešpektovaní slušnosti, taktu a ohľaduplnosti bez toho, aby bola obmedzovaná sloboda a práva partnera alebo spolupracovníkov.²¹

V klientsko – poradenskom vzťahu je tento prístup nevyhnutný, a to najmä v situácii, keď poradca potrebuje presadiť určitý postup pri riešení úlohy pre klienta alebo objasniť svoje postupy. Treba však uviesť, že asertívny prístup má opodstatnenie v celom poradenskom procese, keďže zásadou asertivity je adresné a maximálne zrozumiteľné vyjadrovanie.

Druhý predpoklad pozitívnej komunikácie – kreatívny prístup znamená tvorivý prístup ku komunikácii. Za tvorivý sa pritom považuje taký prístup, ktorý sa nejako odlišuje od normy, teda od prístupu tradičného alebo konzervatívneho.²²

V rámci poradenského procesu za kreatívne možno považovať vcítenie sa do klientových potrieb spojené so snahou čo najviac mu priblížiť výhodnosť a prínosy navrhovaného riešenia pri súčasnom rešpektovaní jeho úrovne. Ďalším príkladom môže byť odborný písomný prejav poradcu – ponuka, záverečná správa, prezentácia a pod. Kreativita sa môže vzťahovať na kompozíciu textu, využívanie grafov a iných mimojazykových prvkov.

V súvislosti s komunikáciou medzi poradcom a klientom je potrebné takisto spomenúť ďalšiu súčasť komunikačného procesu, ktorým je počúvanie a aktívne počúvanie. Je zrejmé, že úspešná komunikácia poradcu s klientom predpokladá tiež zvládnutie kladenia otázok.²³

V poradenskom procese ide predovšetkým o tieto formy počúvania:

1. *Počúvanie za účelom získania informácií* – je pre poradenský proces a vôbec vzťah poradcu – klient typické. Jeho hlavným problémom je schopnosť identifikovať kľúčové myšlienky a body celej štruktúry komunikovaného obsahu, napr. pri úvodných stretnutiach s klientom, kedy je dôležité správne identifikovať jeho potreby a problémy.

²¹ VYMĚTAL, J. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. s. 62. ISBN 80-24726-14-4

²² KÖNIGOVÁ, M. 2006. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2006. s. 25. ISBN 80 – 247 – 1626 – 7

²³ SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2004. *Kreativita v manažmente*. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2004. s. 112. ISBN 80-225-1796-8

2. *Kritické počúvanie* – je vyššou formu predchádzajúceho spôsobu počúvania, nakoľko zahŕňa aj analýzu počutého, pochybovanie, namietanie, kritiku, posúdenie vierohodnosti povedaného a jeho zdroja, tvorbu nových myšlienok a pod.
3. *Aktívne počúvanie (načúvanie)* - je najvyššou formou počúvania. Predstavuje situáciu, kedy pozorne bez prerušovania počúvame a aktívne vnímame komunikovaný obsah, vrátane jeho štruktúry, pripravujeme si otázky na komunikátora a snažíme sa priblížiť k optimálnemu stavu komunikačného procesu elimináciou bariér, šumov, založenou na efektívnej spätnej väzbe. V poradenskom procese sa táto forma počúvania prelína naprieč celým spektrom aktivít a poradenských úloh. Najdôležitejšia je však v úvodných fázach tohto procesu, kedy sa vytvára vzťah poradca – klient, diagnostikujú sa potreby a problémy klienta, identifikujú a koncipujú sa poradenské úlohy a dizajn poradenského procesu. Cieľom je tu získať čo najviac informácií, maximálne pochopiť komunikovaný obsah vo všetkých prezentovaných súvislostiach, poskytnúť zodpovedajúcu spätnú väzbu a vyhnúť sa tak omylom a chybám.

Neoddeliteľnou súčasťou komunikácie poradcu s klientom je kladenie otázok, a to obojstranné. Očakávania sú tu však kladené predovšetkým na poradcu. Jeho úlohou je zistiť podstatu problému/problémov v organizácii klienta v úvode poradenského vzťahu, čo mu umožní práve kladenie vhodne sformulovaných otázok. Získanie požadovaných informácií od klienta je doslova umenie, ktoré musí poradca ovládať. Vhodne položená otázka podstatnou mierou rozhoduje o kvalite, úplnosti, presnosti a celkovej výpovednej hodnote odpovedí klienta. Nevhodne položené otázky môžu znamenať komunikačné bariéry a znížiť celkový poradenský výkon. Umenie klásť otázky je zároveň kreatívnou schopnosťou poradcu.

Súčasťou poradenského procesu, resp. vzťahu poradca – klient nezriedka bývajú aj rôzne prejavy tzv. *negatívnej, resp. problémovej komunikácie*. Spomenieme najmä kritiku, konflikty, manipuláciu, dezinformácie, komunikácia „mimo“ a iné, ktoré majú negatívny vplyv na samotný priebeh poradenského procesu, poradenský výkon a v konečnom dôsledku problematizujú vzťah poradca – klient.

Poradcovia využívajú pri výkone svojej profesie prakticky všetky formy komunikácie – okrem verbálnej aj neverbálnu komunikáciu, označovanú ako reč tela, písomnú, telefonickú, mailovú... zvládnutie všetkých uvedených foriem komunikácie je z pohľadu poradenského výkonu nevyhnutnosťou.

Neoddeliteľnou súčasťou profesionálnych zručností poradcu pri výkone poradenstva sú *prezentačné zručnosti*, ktoré sa zvyknú označovať tiež ako komunikačnú zručnosť. Je

tomu tak najmä preto, že cieľom samotnej prezentácie je okrem sprostredkovania informácií jej účastníkom získať (pozitívnu) spätnú väzbu. Ďalším dôvodom je skutočnosť, že forma komunikácie, teda spôsob podania daného predmetu prezentácie, predstavuje jeden z rozhodujúcich faktorov úspechu prezentácie.

Dostatočne zozbierané podklady tvoria bázu pre prípravu samotnej prezentácie poradcom. Osnovu prezentácie tvoria jej hlavné myšlienky. Dôležitou súčasťou prípravy prezentácie je jej časové a priestorové usporiadania tak, aby myšlienky a hlavné body tvorili kompaktný celok.

Poradca, ak prezentuje pred klientom, prípadne iným auditóriom, musí predovšetkým upútať pozornosť a túto pozornosť udržať počas celej svojej prezentácie. V neposlednom rade je nevyhnutné dosiahnuť to, aby si poslucháči prezentáciu aj zapamätali. Na tento účel je potrebná názornosť v prezentácii (grafy, tabuľky, obrázky, schémy...). Najvýznamnejším spôsobom, ako uvedené dosiahnuť je prvý dojem. Navyše, prvý dojem determinuje to, ako bude poradca svojim publikom ďalej vnímaný. Poradca sa preto musí usilovať dosiahnuť so svojimi poslucháčmi tzv. raport, teda zladenie, zosúladenie, vytvorenie a udržanie dobrej atmosféry a sympatií, udržiavanie pozornosti.

Súčasťou prezentácie je tiež vťahovanie účastníkov do jej priebehu vyššie spomenutým spôsobom obojstranného kladenia otázok.

V nadväznosti na prezentáciu je potrebné spomenúť aj tzv. dress code, teda zásady obliekania v spoločenskom a pracovnom styku. Aj keď v poslednom období sme svedkami jeho „uvoľňovania“, poradca má prísť na prezentáciu (osobitne pred klientom) oblečený v súlade so štandardami. Prejavuje tým úctu svojmu poslucháčovi a podporuje tak aj svoj profesionálny imidž.

Je vhodné, ak si poradca na prezentáciu pripraví okrem štandardného aj krízový scenár. Pomôže mu vyriešiť neočakávané situácie. Je to akýsi plán protiopatrení, v ktorom si poradca stanoví, čo bude robiť v prípade, ak nastane situácia, ktorá bude problematická.

B. Odberatelia poradenských služieb (klient)

Druhou skupinou subjektov, ktoré pôsobia v oblasti poradenstva sú odberatelia. Rovnako ako poskytovatelia, aj odberatelia predstavujú veľmi dôležitý prvok pri poskytovaní poradenských služieb.

Odberateľom poradenských služieb je klient poradenskej organizácie. Je to jednotlivец (živnostník, zástupca klientskej organizácie) alebo skupina ľudí zastupujúcich organizáciu. Klient si uvedomuje svoj problém, hľadá odbornú pomoc pri jeho riešení, a preto si objednáva služby poradenskej spoločnosti.²⁴

V súčasnosti čoraz viac spoločností vyhľadáva odborné služby aj v prípade, že nepocituje problém. Zastávajú totiž názor, že vždy je možnosť robiť veci lepšie ako doposiaľ.

Spolupráca s externými poradenskými firmami je medzi spoločnosťami čoraz vyhľadávanejšia. Tieto služby sú využívané pomerne často v oblasti vzdelávania a tréningov, pri výbere pracovníkov na vyššie pozície, pričom spoločnosti si majú možnosť vybrať či využijú služby poradenskej spoločnosti, ktorá poskytuje tzv. full service alebo sa s požiadavkami o spoluprácu obráti na poradenské firmy špecializujúce sa na isté oblasti. Kritériami, ktoré rozhodujú pri výbere tej-ktorej poradenskej firmy, sú najmä dobré referencie a konkrétne odporúčania, vlastná skúsenosť, finančná výhodnosť služieb ako aj dobrý imidž prípadne známosť značky. Poradcovia vo finančnej, daňovej či personálnej oblasti sú už vo väčšine našich podnikov prirodzeným fenoménom. Stali sa všeobecne využívaným zdrojom informácií a know-how. Menej častým javom je využívanie poradenských služieb v oblasti firemnej komunikácie a public relations.²⁵ Jedným z faktorov, prečo firmy váhajú využiť služby externých poradcov v oblasti komunikácie, býva nedocenenie úlohy komunikácie v riadení firmy. Akékoľvek pozitívne zmeny v organizácii či obchodnej politike však nemajú očakávaný efekt, ak neboli smerom k cieľovým skupinám zrozumiteľné a nebola spracovaná spätná väzba. Investícia do poradenských služieb sa firme rýchlo navráti, pretože v procese tvorby a implementácie komunikačných programov rastie i potenciál interných zamestnancov. Jedna z námietok môže byť i fakt, že žiadny externý konzultant nemôže firmu či organizáciu tak dobre poznať, ako ju poznajú jej zamestnanci, personalisti, obchodníci. Hodnota poradenstva je však v skúsenostiach konzultantov z viacerých firiem (klientov), v profesionalite a v dôkladnom poznaní komunikačného procesu. Pri efektívnej spolupráci konzultanta a predstaviteľov firmy je transfer know-how pre klienta dlhodobou investíciou a hodnotou, ktorú možno ďalej rozvíjať a využívať vo všetkých oblastiach riadenia firmy, ľudských zdrojov a marketingovej komunikácie.

²⁴ JAGDISH S., SOBEL A., 2000. *Clients for Life: How Great Professionals Develop Breatrough Relationshipsships*. New York: Simon & Schuster, 2000. s. 21, ISBN 0684870304

²⁵ *Efektívna komunikácia firmy je výsledkom kvalitného know-how a znalosti komunikačných procesov*. [online] TREND.SK, 1998 [cit. 2013-09-19]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Marec/efektivna-komunikacia-firmy-je-vysledkom-kvalitneho-know-how-a-znalosti-komunikacnych-procesov.html>

2.2.3 Poradenstvo ako metóda

O prístupe poradcu možno hovoriť ako o koncepčnom a prísne metodickom. Pri výkone svojej činnosti postupuje od identifikácie problému, cez zber, analýzu a vyhodnotenie relevantných údajov, skúmanie a diagnózu všetkých skúseností, až k vyriešeniu daného problému. Využíva pri tom celý rad tvorivých postupov a metód, hľadá nové, na mieru šité riešenia, identifikuje a overuje jednotlivé alternatívy, prípadne pomáha klientovi pri implementácii a kontrole zvolenej alternatívy.

Existuje množstvo takýchto tvorivých postupov a metód, ktoré poradenské subjekty pri poskytovaní poradenských služieb využívajú. Medzi často používané nepochybne patrí diagnostika v poradenstve, marketingový audit ako aj projektový manažment.

Diagnostika

Prístup poradcu je koncepčný a prísne metodický. Poradca postupuje od identifikácie problému, cez zber, analýzu a vyhodnotenie relevantných údajov, skúmanie a diagnózu všetkých skúseností, až k vyriešeniu daného problému. Poradca využíva celý rad tvorivých postupov, hľadá nové – na mieru šité riešenia, identifikuje a overuje jednotlivé alternatívy, prípadne pomáha klientovi pri implementácii a kontrole zvolenej alternatívy.

Podkladom pre úspešné uplatnenie poradenstva v praxi podnikov sú kvalitne realizované diagnostické práce. Predtým ako poradca začne s diagnózou, mal by mať jasnú predstavu o tom, k čomu mu má táto fáza poradenského procesu dopomôcť a čo mu má prniesť.²⁶

Diagnóza je tak súčasťou poradenského procesu. Vyznačuje sa tým, že ako jediná z fáz poradenského procesu plní operatívne úlohy za účelom dôkladného skúmania problému, pred ktorým stojí podnik / klient.

Diagnóza v poradenstve je založená na dôkladnom zistení faktického stavu a jeho analýze. Počas tejto etapy poradca opäť pracuje so svojím klientom pri identifikácii potrebnej zmeny. Treba zistiť, aký charakter má daný problém (technický, organizačný, informačný,

²⁶ KUBR. M., *Managment Consulting: A guide to the profession*. [online] BOOKS.GOOGLE.SK, 2002 [cit. 2015-03-19]. Dostupné na internete: https://books.google.sk/books?id=Wzjb55Gv5zoC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=KUBR,+M.:+Managment+Consulting&source=bl&ots=OYip_KcCGb&sig=z--d9svHgPIGuHnB5AXplCmQ8vc&hl=sk&sa=X&ei=E3YuVYX2BJb1aqbUgLgF&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=KUBR%2C%20M.%3A%20Management%20Consulting&f=false

psychologický alebo iný), a ktorý z nich je rozhodujúci. Nasleduje syntéza výsledkov diagnostickej fázy a vyvodenie záverov, ktoré sa týkajú spôsobov orientácie, aby sa vyriešil problém a získal požadovaný prínos. Ďalším cieľom diagnózy v rámci poradenského procesu je dôkladná analýza a vyhodnotenie kľúčových vzťahov medzi skúmaným problémom, cieľmi a očakávaným výsledkom a zistiť potenciál podniku a jeho predpoklady na realizáciu zmien vedúcich k efektívnemu vyriešeniu problému.

Marketingový audit

Poradca využíva pri diagnostike celý rad metód a nástrojov. V oblasti marketingového poradenstva medzi ne patrí aj marketingový audit.

Podľa Kotlera môžeme marketingový audit definovať ako „určitú formu nezávislého skúmania marketingovej výkonnosti podnikov, ktorej cieľom je určiť problémové oblasti a marketingové príležitosti a odporučiť plán opatrení na zlepšenie marketingovej výkonnosti firmy.“²⁷

Cieľom marketingového auditu je včasné odhalenie problémových miest a zlepšenie celkového marketingového výkonu.

Marketingový audit musí byť:

- 1 komplexný – má pokrývať všetky marketingové oblasti, nie iba problémové,
- 2 systematický – znamená usporiadanú postupnosť krokov, plán odporúčaní a návrhy na zlepšenie efektívnosti marketingu v podniku,
- 3 nezávislý – vykonávajú ho predovšetkým nezávislí experti (poradcovia, marketingový audítori), ktorí majú potrebné zručnosti a znalosti, sú objektívni a nezávislí na jeho výsledkoch,
- 4 periodický – podniky zvyknú tento audit iniciovať až vtedy, keď sa vyskytnú nejaké problémy a / alebo poruchy v ich marketingu. Pravidelne vykonávaný audit (t. j. aspoň jedenkrát ročne) môže podnik udržiavať „v dobrej kondícii“. Zároveň slúži ako prevencia „zlého marketingu“.

Možno teda konštatovať, že marketingový audit skúma vnútornú situáciu podniku s dôrazom položeným na marketingové činnosti a postavenie spoločnosti v jej prostredí

²⁷ KOTLER, P. 2007. Marketing management. Praha : Vydavateľstvo GRADA, 2007. s. 534. ISBN 80-247-0016-6

z pohľadu trhu. Marketingový audit predstavuje analytický nástroj, prostredníctvom ktorého môže spoločnosť diagnostikovať príležitosti a riziká. Je informačným inputom pre strategické marketingové plánovanie. Predstavuje intervenciu pre tvorbu politiky zmien, založenej na prijatí a využití inovatívnych marketingových myšlienok.

Projektový manažment

V rámci poradenského prístupu zohráva jednu z kľúčových úloh manažment projektu. Ide o proces, ktorý využíva špecifické princípy a techniky. V súčasnej poradenskej praxi má projektový manažment prevládajúcu tendenciu.

Projekt sa vo všeobecnosti charakterizuje ako druh podnikania s definovaným začiatkom a cieľmi. V praxi sa ako projekt označujú tiež rôzne úlohy alebo procesy riešenia týchto úloh. Väčšina projektov závisí od konečných alebo obmedzených zdrojov, ktorými sa má dosiahnuť cieľ.

Projekty sa realizujú pomocou materiálnych a ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov je nevyhnutné na to, aby boli využité dostupné materiálne zdroje. Existujú aj ďalšie atribúty projektu, ktoré však posúvajú problematiku projektového manažmentu do inej roviny. Sú nimi pôvod, charakter výstupu, trh a veľkosť projektu.²⁸

Projekt v poradenstve sa líši od ostatných projektov, a to vo viacerých aspektoch. V poradenskej praxi sa projekt zvyčajne definuje ako ponuka pre klienta a kontrakt.

Za splnenie projektových cieľov je maximálne zodpovedný projektový manažér. Jeho kľúčová rola však spočíva v súčinnosti s projektovým a podporným tímom. Musí pracovať s ľuďmi, ktorých si zvyčajne sám nevybral, a ktorí majú odlišné záujmy a schopnosti. Nevyhnutnosťou preto je schopnosť ovplyvňovať druhých a vynikajúce komunikačné schopnosti.

Vzhľadom na časovú náročnosť je pri riadení projektov nesmierne dôležitá vysoká sebadisciplína a sebakontrola poradcov. Je zvyčajne na nich, ako budú aplikovať profesionálne správanie a integritu v prostredí klientovej organizácie.²⁹

²⁸ BURNS, A. C. – BUSH, R. F. 2003. *Marketing Research*. New Jersey : Pearson Education, Inc. 2003. s. 45. ISBN 0-13-120264-2

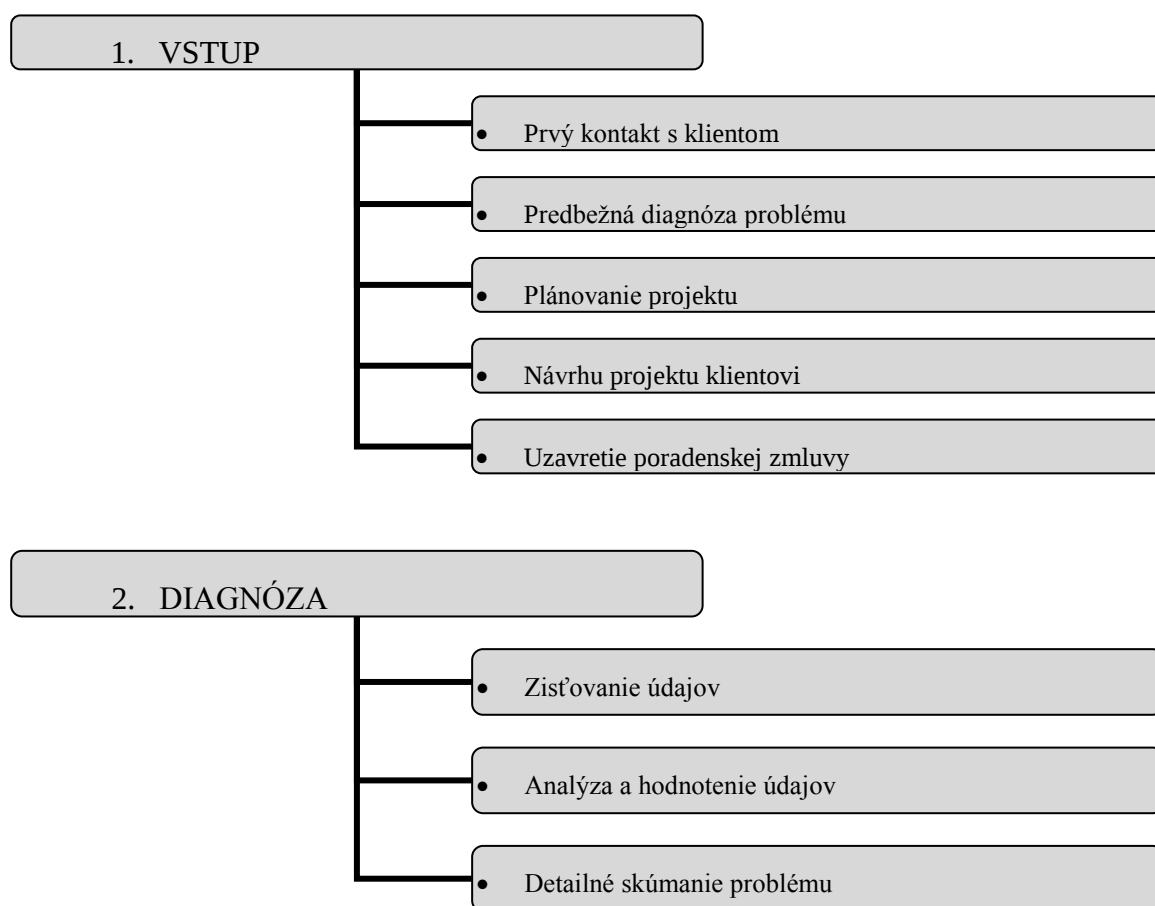
²⁹ ROSENAU, M. D. 2000. *Řízení projektů*. Praha : Computer Press 2000. s.58. ISBN 80-7226-218-1

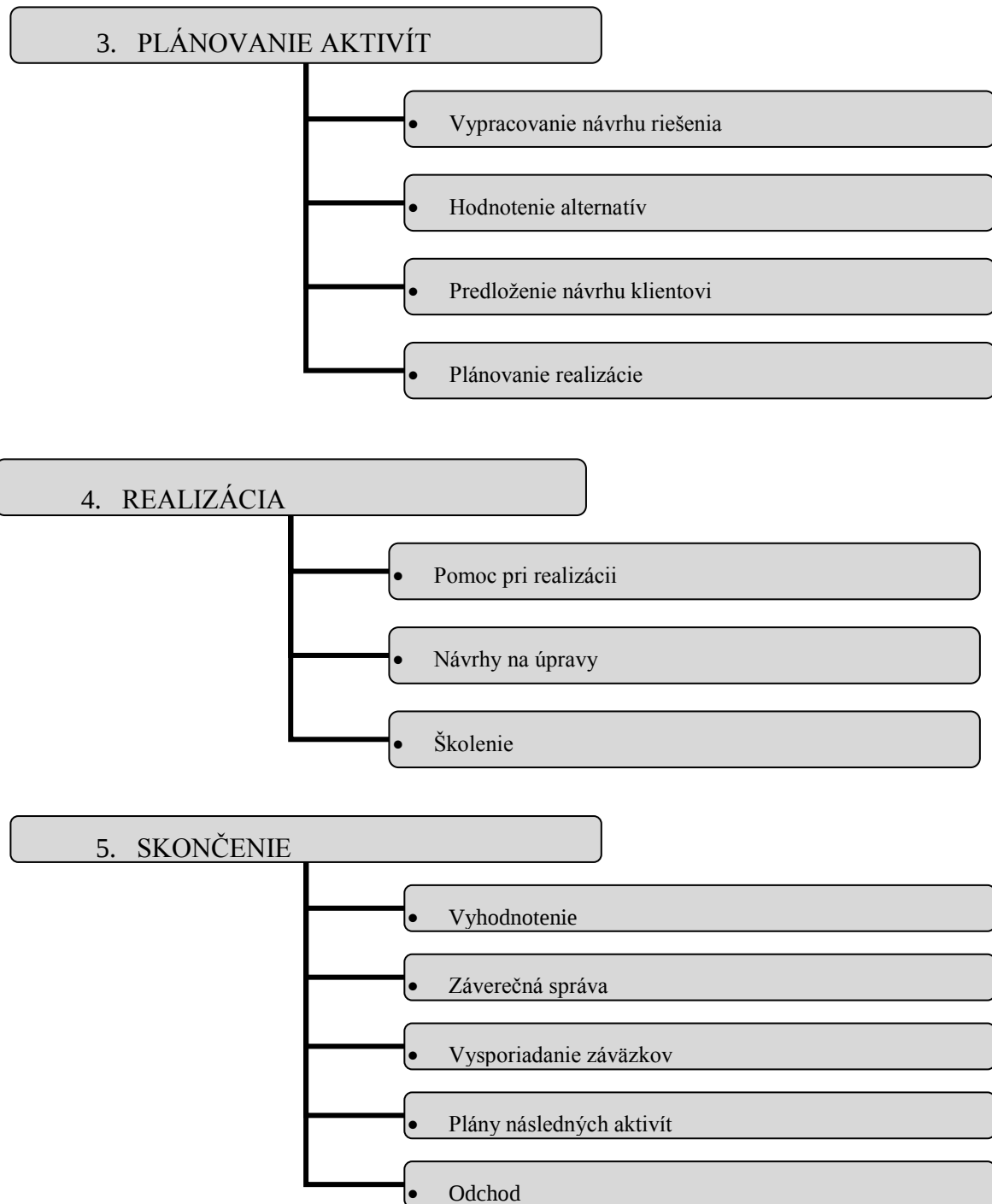
1.3 Poradenský proces

Každý poradenský projekt bez ohľadu na to či trvá niekoľko minút alebo niekoľko mesiacov, prechádza rôznymi štádiami. Jednotlivé kroky na seba nadväzujú a úzko so sebou súvisia. Ak by sa poradca spoliehal, že niektoré z nižšie uvedených štádií sa vyrieši automaticky, mohlo by to neskôr priniesť problémy. Poradenská práca prebieha vo väčšine prípadov na základe projektu. Klient sa vopred dohodne s poradcom na zdrojoch, ktoré mu poskytne, stanoví si ciele, časový horizont a iné podmienky dôležité pre realizáciu stanoveného projektu.

M. Kubr používa k popisu poradenského procesu jednoduchý päťfázový model. Model zahŕňa päť postupných fáz, ktorými sú: vstup- diagnóza- návrh riešenia- skončenie (Obr. č.1).

Obr. 1 Fázy poradenského procesu





Zdroj : vlastné spracovanie podľa KUBR, M. 1994. *Jak si vybrat poradce*. Praha : Management Press, 1994. s 31. ISBN 80-85603-46-2

V literatúre môžeme nájsť aj iné modely, ale rozdiely medzi nimi sú minimálne. Ide skôr o rozdiely v terminológií alebo štruktúre. Základný princíp je vo všetkých rovnaký.

P. Block rovnako ako M. Kubr uvádza, že poradenský proces prechádza piatimi rôznymi štádiami:³⁰

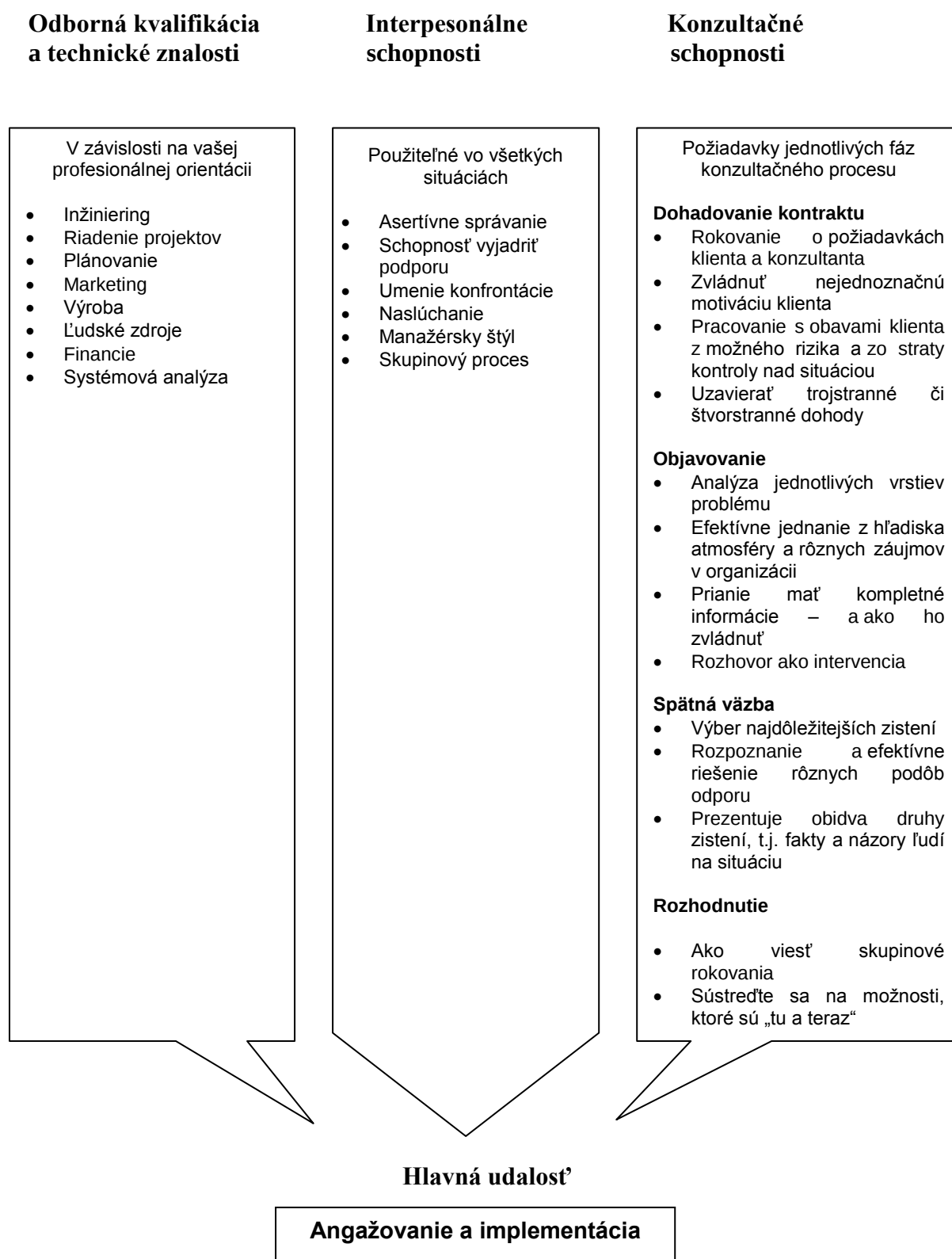
1. **Úvodné jednanie a vyjednávanie o kontrakte.** V tejto fáze, podľa uvedeného autora, nadväzuje poradca s klientom prvý kontakt v rámci projektu. Patrí sem dohodnutie prvého stretnutia a skúmanie povahy problému. P. Block zdôrazňuje, že práve v tejto fáze dochádza najčastejšie k chybám, ktoré môžu negatívne ovplyvniť priebeh a výsledok celého poradenského procesu.
2. **Objavovanie a dialóg.** V druhej fáze poradca rieši otázky typu kto bude účastníkmi projektu, aké metódy budú použité, aké informácie treba zabezpečiť atď.
3. **Spätná väzba a rozhodnutie konať.** Poradca rozhoduje o možnosti a spôsobe zapojenia klienta do poradenského procesu. Spätná väzba, ktorú poradca organizácií poskytuje, je vždy spojené s určitým odporom voči získaným informáciám. S takouto prekážkou sa musí poradca intenzívne zaoberať, a to ešte pred rozhodnutím o tom, ako bude ďalej poradenský projekt pokračovať.
4. **Angažovanie a implementácia.** V tejto fáze sa realizujú naplánované kroky. Miera a intenzita účasti poradcu na tejto implementácii závisí od rozsahu plánovaných zmien.
5. **Rozšírenie procesu na iné oblasti, jeho opakovanie alebo ukončenie.** Piata, posledná fáza poradenského procesu začína zhodnotením toho, čo sa odohralo počas fázy angažovania a implementácie.

P. Block ďalej uvádza, že v rámci každého poradenského kroku možno ešte rozlišovať dve etapy: *prípravné akcie a hlavnú intervenciu*, ktoré v sebe zahŕňajú aj schopnosti a zručnosti poradcu, ktorým sme sa venovali v jednej z predchádzajúcich kapitol (Obr. č.2). Prípravné akcie zahŕňajú úvodný kontakt s klientom, plánovanie stretnutia, zber informácií, spätnú väzbu a prijatie rozhodnutí o ďalšom postupe.

Hlavná intervencia predstavuje kroky, ktoré sa nakoniec realizujú, a ktoré majú na organizáciu klienta zásadný dopad.

³⁰ BLOCK, P. 2007. *Staňte se špičkovým poradcem*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 29. ISBN 978-80-247-1750-0

Obr. 2 Prehľad poradenských zručností – prípravné kroky



Zdroj: BLOCK, P. 2007. *Staňte se špičkovým poradcem*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 31. ISBN 978-80-247-1750-0

Vychádzajúc z uvedených fáz poradenského procesu a ich spoločných charakteristík možno tvrdiť, že poradca postupuje od identifikácie problému cez zhromažďovanie údajov a vyhodnotenie, skúmanie a diagnózu všetkých zistení a skúseností až k vyriešeniu daného problému. Poradca hľadá nové, na mieru šité riešenia, identifikuje a overuje jednotlivé alternatívy, prípadne pomáha klientovi pri implementácii a kontrole zvolenej alternatívy. Treba preto zdôrazniť, že profesionálne poradenstvo vyžaduje, aby boli všetky kroky kompletne zvládnuté. Vynechanie niektorého z nich môže priniesť problémy a mať negatívny vplyv na výsledok a prínosy celého poradenského procesu.

1.4 Poradenstvo v marketingu

V rámci poradenstva existujú špecializácie pre jednotlivé funkčné oblasti v podniku, vrátane marketingového poradenstva. Marketingové poradenstvo vo všeobecnosti predstavuje profesiu a službu v oblasti manažérskeho poradenstva, ktorá je vysoko kvalifikovaná a ktorá ponúka špeciálne metódy smerujúce ku skvalitneniu riadiacich postupov a posilneniu konkurencieschopnosti podniku.

Špecifickými znakmi marketingového poradenstva sú najmä vysoká kvalifikovanosť, objektivita, vzájomná dôvera a spolupráca medzi poradcom a klientom, služba pre riadiacich a marketingových pracovníkov, ktorá im má pomôcť pri problémoch súvisiacich nielen s marketingom ale aj ostatnými činnosťami v podniku. Charakteristickou črtou marketingového poradenstva je skutočnosť, že sa oveľa viac a intenzívnejšie zaoberá vzťahmi konkrétnej firmy k jej marketingovému mikroprostrediu (zákazníkom, konkurentom, dodávateľom, odberateľom, verejnosti), ako aj interným prostredím samotnej firmy. V závislosti od charakteru prostredia sa primerane venuje aj marketingovému makroprostrediu.

Na Slovensku sa jednotlivé názory na to, čo vlastne marketingové poradenstvo je, rôznia. Súvisí to zrejme s ešte stále sa odlišujúcimi názormi na podstatu a úlohy samotného marketingu. Hlavné problémy spočívajú najmä v nesprávnom systémovom poňatí a zaradení marketingu, jeho jednotlivých aktivít i samotného útvaru, vrátane dobre fungujúceho informačného systému a zodpovedajúcich kvalít pracovníkov marketingu. Ďalej treba uviesť, že marketingové poradenstvo poskytujú aj nekvalifikovaní poradcovia, čo má nepochybne veľký vplyv na hodnotenie a využívanie tejto služby. Na Slovensku je preto nedocenené a oproti iným poradenským službám oveľa menej využívané. Na odstránenie týchto

nedostatkov a zabezpečenia vyššej odbornej úrovne v oblasti poskytovania marketingových služieb by bolo potrebné ustanoviť pravidlá vykonávania tejto profesie (právne, etické).

³¹V súvislosti s kvalitou služieb marketingového poradenstva sa vynára aj otázka budovania vhodnej infraštruktúry poradenskej siete, dostatok kvalifikovaných poradcov ako aj otázka dostatku finančných možností podnikov na takéto služby.

Poradenská činnosť v oblasti marketingu vyžaduje od poradcu vysokú profesionalitu, a to tak pri zvládnutí marketingu, ako aj poradenskej profesie. Na rozdiel od iných oblastí poradenstva, marketingové poradenstvo vyžaduje aj značnú dávku tvorivého prístupu poradcu a jeho flexibilitu pri individuálnych riešeniach jednotlivých poradenských zákaziek/projektov. Pre podniky znamená riešenie problému na základe pomoci poradcu a prispôsobenie sa zmene, ktorú toto riešenie nevyhnutne prináša. Nájdenie efektívneho riešenia pre obe strany znamená rešpektovanie zmien a trendov v samotnom marketingu.

1.4. 1 Základné formy poradenstva v marketingu

Charakter poradenských úloh, ktoré sa postupne objavovali ako zákazky pre marketingových poradcov v krajinách, kde je táto profesia už rozvinutá, vyprofiloval dva typy marketingového poradenstva, ktoré sa uplatňujú na rôznych úrovniach: ³²

1. Všeobecné marketingové poradenstvo - uplatňované na strategickej úrovni
2. Špecializované marketingové poradenstvo – uplatňované na operatívnej úrovni

Do oblasti všeobecného marketingového poradenstva patrí predovšetkým diagnóza celkovej marketingovej efektívnosti, stanovenie marketingových cieľov s príležitosťami, ktoré klientovi ponúka trh a jeho vnútornými možnosťami, formulácia marketingových stratégií, marketingové analýzy, marketingový kontroling prípadne implementácia.

Do oblasti špecializovaného marketingového poradenstva patrí činnosť poradcu pri uskutočňovaní jednotlivých marketingových aktivít a pri využívaní jednotlivých marketingových nástrojov klientom – marketingový prieskum, marketingová komunikácia, projektovanie firemného imidžu, formovanie firemnej kultúry, dizajnu a mnohé ďalšie.

³¹ KRSKOVÁ, A. 1994. *Etika právnického povolania*. Bratislava : Studia Iuridica Bratislavensia 1994. s. 32. ISBN 80-7160-065-2

³² *Efektívna komunikácia firmy je výsledkom kvalitného know-how a znalosti komunikačných procesov*. [online] TREND.SK, 1998 [cit. 2013-09-19]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Marec/efektivna-komunikacia-firmy-je-vysledkom-kvalitneho-know-how-a-znalosti-komunikacnych-procesov.html>

Špecializované marketingové poradenstvo vychádza z celkovej marketingovej situácie v podniku. Všeobecné marketingové poradenstvo disponuje oveľa širším priestorom, preto sa uplatňuje najmä pri budovaní samotných základov marketingu podniku.

1. Marketingové poradenstvo na strategickej úrovni

Strategické rozhodnutia v marketingu majú ďalekosiahly vplyv na podnikanie ako celok, ako aj na riadenie čiastkových funkcií. V prvom rade si treba uvedomiť, či podnik využívajúci marketingové poradenstvo, možno klasifikovať ako produktovo – orientovaný, produkčne – orientovaný alebo trhovo – orientovaný. Každá z týchto foriem podnikania využíva špecifickú marketingovú stratégiu. Produktovo – orientovaná stratégia sa orientuje na produkt samotný, produkčne – orientovaná stratégia má za cieľ znižovať náklady, zvyšovať efektivitu a kapacitu produkcie. Trhovo – orientovaná stratégia sa zameriava na analýzu potrieb na trhu a požiadaviek dopytu.³³

Podniky orientujúce sa na trh pri tvorbe vlastnej stratégie najviac využívajú služby marketingového poradenstva, pretože úspech na trhu si vyžaduje dokonalú symbiózu všetkých prvkov marketingového mixu. Na strategickej úrovni je úlohou marketingového poradenstva analyzovať marketingovú stratégiu klienta. Ďalším problémom na strategickej úrovni, ktorý musí top manažment zohľadniť, je imidž podniku – teda názor súčasných a hlavne potencionálnych zákazníkov na firmu. Tento názor by mal byť konzistentný, resp. veľmi príbuzný s vlastným vnímaním imidžu firmy. Najčastejšie využívanou technikou marketingového poradenstva na strategickej úrovni je marketingový audit.

Kotler definuje marketingový audit ako komplexné, systematické, nezávislé a periodické skúmanie marketingového prostredia, cieľov, stratégie a aktivít firmy s cieľom určiť problémové oblasti a marketingové príležitosti a odporučiť plán opatrení na zlepšenie marketingových výsledkov firmy.³⁴

2. Marketingové poradenstvo na operatívnej úrovni

Manažment predaja, reklama, komunikácia, jednanie s distributérmi, balenie, dizajn balenia, vývoj nových produktových konceptov či výskum trhu, to všetko sú oblasti, ktoré by

³³ BIECH, E. *Marketing your consulting services*. [online]. San Francisco: Pfeiffer, 2003. 267 s., [citované 2014-02-24]. Dostupné na internete: <<https://books.google.sk/books?id=Dy36K2chItgC&printsec=frontcover&dq=marketing+your+consulting+services&hl=sk&sa=X&ei=hoURVeDUA9LOaKCYgfgI&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=marketing%20your%20consulting%20services&f=false>>

³⁴ LESÁKOVÁ, D. a kol. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 52. ISBN 978-80-89393-56-5

mali spadať do pôsobnosti marketingového manažéra. Po analýze podnikovej stratégie s top manažmentom firmy je úlohou marketingového poradcu analyzovať jednotlivé funkcie a oblasti podnikania klienta a poskytnúť mu vhodné odporúčania.

Marketingové poradenstvo v oblasti produktovej stratégie

Z pohľadu produktu je nevyhnutné analyzovať celý sortiment ponúkaných produktov (resp. služieb). Dôležité je posúdiť, či celá škála sortimentu je konzistentná s podnikovými cieľmi. Na základe tejto analýzy môže poradca poskytnúť firme odporúčania pre potenciálne zmeny alebo vyradenia určitých produktov v produktovom mixe. Každý produkt prechádza štádiami životného cyklu, ktorými sú uvedenie produktu na trh, rast, zrelosť a pokles.

Jednotlivým štádiám životného cyklu produktu však predchádza vývoj produktu, pri ktorom je rovnako vhodné uplatniť pomoc marketingového poradcu. Na vývoji nového produktu sa podieľajú viaceré oddelenia podniku, teda oddelenie marketingu, oddelenie výskumu a vývoja, finančné či oddelenie predaja. Marketingový poradca overuje, či sú informácie, ktoré pri vývoji nového produktu poskytuje marketingové oddelenie, dostatočne relevantné. Zároveň musí zaistiť, aby boli presné a využiteľné údaje poskytnuté všetkým útvarom zapojeným do tohto procesu.

Balenie a jeho dizajn je dôležitou súčasťou nového dizajnu produktu a často je hlavným komponentom vynovenia existujúceho produktu. Balenie môže zvýšiť komfort používania produktu, alebo môže byť použité na iný účel. Preto môže byť v prípade porovnateľných produktov zdrojom konkurenčnej výhody. Atraktívny dizajn obalu tiež láka pozornosť zákazníkov. V neposlednom rade musí balenie spĺňať požiadavky obchodníka na manipuláciu a stohovateľnosť a chrániť produkt pred poškodením. Vďaka novým materiálom a technológiám sa stáva balenie oblasťou rýchleho vývoja. Marketingový poradca musí na to, aby získal poverenie od marketingu, držať krok s týmto vývojom.

Súčasťou produktových stratégií je aj stratégia značky. Budovanie značky je cieľavedomou činnosťou zameranou na premenu produktu na značku. Marketingový poradca musí analýzou overiť, či značka vytvára pridanú hodnotu produktu, odlišuje ho od konkurencie a prispieva k rozvoju tzv. značkového myslenia.

Marketingové poradenstvo v oblasti cenovej stratégie

„Cena je peňažné vyjadrenie hodnoty produktu. Je to ekonomická kategória, ktorá vyjadruje výmenný pomer medzi veľkosťou hodnoty určitého tovaru a nezávisle od nej

existujúcim peňažným tovarom (peniazmi). Cena je dôležitým ekonomickým nástrojom určujúcim podiel firmy na trhu, a samozrejme, aj výsledok hospodárskej činnosti.³⁵ Pri rozhodovaní o cenách je potrebné vychádzať z interných faktorov (ciele marketingu, stratégia marketingového mixu, náklady a organizácia tvorby cien) aj externých faktorov (charakter trhu a dopytu, konkurencia, ostatné faktory prostredia). Marketingový poradca musí pri svojej činnosti zvažovať, či si podnik zvolil ziskovo orientovanú, predajne orientovanú, alebo status-quo stratégiu. Rovnako je potrebné zohľadniť, či uplatňuje nákladovo, dopytovo alebo konkurenčne orientovanú cenotvorbu.

Úlohou poradenstva je posúdiť existujúcu cenovú stratégiu podniku. Ak marketingový poradca zistí, že ceny sú stanovované jednosmerným rozhodnutím účtovníka alebo ekonóma, musí posúdiť a zhodnotiť, ako to ovplyvňuje marketing a objem predaja.

Cenové rozhodovanie je zvlášť potrebné, ak podnik uvádza na trh nový produkt, ak vznikne potreba meniť cenu v dôsledku zmeny trhových podmienok alebo zmeny nákladov, alebo ak musí podnik reagovať na zmeny cien konkurencie. Cena je špecifickou kategóriou, pri ktorej je obzvlášť nevyhnutné ovládať legislatívu v tejto oblasti. Na tieto účely slúži Zákon č. 18/1996 Z.z. o cenách, ktorý bol naposledy novelizovaný v roku 2008 zákonom č. 382/2008 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 18/1996 Z.z. o cenách. Zvlášť zvýšenú pozornosť pri cenovom rozhodovaní musí marketingový poradca venovať aj v prípade, ak patrí klientsky podnik do sieťových odvetví, ktoré podliehajú regulácii: elektroenergetika, plynárenstvo, tepelná energetika, zásobovanie vodou a odvod odpadových vôd, doprava, poštové služby a elektronické komunikácie.

Marketingové poradenstvo v oblasti distribučnej stratégie

Distribučné stratégie predstavujú rozhodnutia v súvislosti s cestou produktu od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi. Cieľom je zabezpečiť, aby boli ponúkané produkty v správnom stave a množstve k dispozícii odberateľovi. Distribúciu považuje teória marketingu za jeden z najdôležitejších nástrojov marketingového mixu. Chápe ju ako súbor operácií, ktorými sa tovar, resp. služba z oblasti výroby odovzdáva k dispozícii spotrebiteľovi alebo používateľovi v správnom množstve, kvalite, cene, mieste a čase.³⁶

Pri navrhovaní distribučnej stratégie by mal marketingový poradca zohľadniť, že musí

³⁵ LIPIANSKA, J. – HASPROVÁ, M. 2009. *Cenové rozhodovanie v marketingu. Praktikum*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 7. ISBN 978-80-225-2812-2

³⁶ VIESTOVÁ K. – ŠTOFILOVÁ J. 2006. *Distribučné systémy a logistika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. s. 29. ISBN 80-25-2163-9

byť v súlade s celkovou podnikovou stratégiou, jej funkcia musí byť odvodená od tovarového zamerania podniku, musí viesť k znižovaniu celkových nákladov a jej kvalitu určuje rýchlosť, presnosť, komplexnosť a spoľahlivosť.

Trendom posledných rokov je rast koncentrácie v maloobchode, pričom v distribučnom kanáli sa oslabuje postavenie výrobcu a čoraz silnejšie postavenie získavajú maloobchodníci. Úlohou marketingového poradenstva je zhodnotiť náklady a výhody doposiaľ používaného distribučného kanála v porovnaní s alternatívnymi možnosťami. Čoraz častejšie sa v praxi uplatňuje outsourcing distribúcie, hlavne logistický outsourcing. Znamená, že sa na jej realizáciu využívajú mimopodnikové zdroje. Outsourcing v distribúcii umožňuje znižovanie bežných nákladov, zvyšovanie flexibility, presun rizika, orientáciu na kľúčové oblasti podnikania, úsporu času a uvoľňovanie vlastných kapacít. Marketingový poradca však musí využitie outsourcingu starostlivo zvážiť, pretože pri jeho nevhodnom uplatnení môže dôjsť k vzniku rizika, zvýšeniu transakčných nákladov, dlhodobej závislosti na partnerovi, odlivu kompetencií a knowhow a komplikovanejšej kontrole.

Marketingové poradenstvo v oblasti komunikačnej stratégie

Marketingová komunikácia informuje spotrebiteľa o výrobkoch, o ich cene, vlastnostiach a o čase a mieste, kde ich možno získať. Skladá sa zo štyroch prvkov, tvoriacich komunikačný mix: reklama, podpora predaja, public relations a osobný predaj. V súčasnosti sa k nim pridáva piaty prvok, priamy marketing. Cieľom marketingovej komunikácie je ovplyvniť správanie. Ten dosahuje informovaním, presvedčaním a pripomínaním. „Vývoj výdavkov na komunikačné aktivity v celosvetovom priemere neustále stúpa. Postupnú vzrastajúcu tendenciu reklamných výdavkov zaznamenávame aj na slovenskom trhu. Niet pochyb o tom, že významu komunikácie s trhom sa bude venovať pozornosť aj v ďalších desaťročiach.“³⁷

Spracovať kvalitnú komunikačnú kampaň zvlášť v silne konkurenčných odvetviach je nesmierne náročné. Preto podniky práve v oblasti marketingovej komunikácie využívajú najčastejšie pomoc špecializovaného poradenstva. Okrem toho prenechávajú tvorbu komunikačnej kampane externým odborníkom – reklamným agentúram, ktorých význam aj množstvo neustále rastie.

³⁷ LABSKÁ, H. – TAJTÁKOVÁ, M. – LOYDLOVÁ, M. 2009. *Marketingová komunikácia I.* 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 26. ISBN 978-80-225-2760-6

Marketingový poradca má za úlohu posúdiť komunikáciu ako súčasť marketingového mixu klienta, hlavne jej konzistentnosť s ponúkaným produktom (službou). Pri tvorbe komunikačnej stratégie je jeho úlohou pomôcť klientovi pri vypracovaní komunikačného plánu, uskutočnení situačnej analýzy, špecifikácii komunikačných cieľov, tvorbe rozpočtu, spracovaní stratégií komunikačného mixu a na záver pri monitorovaní, vyhodnocovaní a kontroľingu. Pri tom musí zohľadniť cieľovú skupinu, charakter konkurencie, štádium životného cyklu produktu a celkovú hospodársku situáciu. Na záver musí poradca zhodnotiť, či reklamná agentúra správne interpretuje posolstvo v reklamnej správe a či použila správne médiá.

1.4.2 Marketingový prieskum ako poradenstvo

Ako sme už uviedli v predchádzajúcich podkapitolách do oblasti špecializovaného marketingového poradenstva patrí činnosť poradcu pri uskutočňovaní jednotlivých marketingových aktivít a pri využívaní jednotlivých marketingových nástrojov klientom. Jedným z takýchto nástrojov je aj marketingový prieskum, ktorým sa zaoberáme v nasledujúcich častiach práce.

Špecializované marketingové poradenstvo vychádza z celkovej marketingovej situácie v podniku, pričom úspech firiem na trhu závisí často krátko od toho koľko a akých informácií používajú pri svojom rozhodovaní, koľko a akých zdrojov majú k dispozícii. Manažment stojí vždy pred jedným, resp. dvomi základnými rozhodnutiami v súvislosti s realizáciou prieskumu, a to či prieskum vôbec realizovať a ak áno, či interne (vlastnými kapacitami) alebo externe (s využitím špecializovanej agentúry).

Nie je vhodné realizovať prieskum za každú cenu. Pri zvažovaní realizácie treba brať do úvahy faktory ako sú náklady, prínosy, schopnosť reagovať na eventuálne výsledky a podobne. Marketingový prieskum má zmysel realizovať najmä:³⁸

- keď existuje nedostatok informácií potrebných na marketingové rozhodnutie,
- keď v rámci organizácie existujú konflikty týkajúce sa politiky firmy, jej cieľov alebo stratégie,

³⁸ CHURCHILL, G. A., Jr. – IACOBUCCHI, D. 2002. *Marketing Research - Methodological Foundations*. South-Western Thomson Learning, 2002. s. 14. ISBN 0-030-33101-3

- keď sa marketingový program realizuje úspešne a ide o zistenie prečo, aby sa v budúcnosti mohli využiť pozitívne skúsenosti,
- keď sa uvažuje o zmene niektorého prvku marketingového mixu.

Prieskum trhu možno chápať ako určitý proces pozostávajúci z niekoľkých krokov. Každý z týchto krokov treba dôkladne zvážiť, aby sa nestal zdrojom chýb, ktoré môžu viesť k nepresným alebo nespoľahlivým údajom.

Tull a Hawkins uvádzajú faktory, ktoré treba zvážiť pri rozhodovaní či realizovať prieskum vlastnými silami alebo si ho zadovážiť kúpou. Ide o nasledujúce faktory:³⁹

1. Ekonomické faktory
2. Odbornosť
3. Špeciálne príslušenstvo
4. Zainteresovanosť firmy
5. Organizačný aspekt
6. Utajenosť výsledkov

V prípade, že sa firma rozhodne realizovať prieskum prostredníctvom prieskumnej agentúry, indikátorom kvality prieskumnej agentúry môže byť jej členstvo v združeniach alebo asociáciách. To ale neznamená, že prieskumná agentúra, ktorá nie je členom žiadneho združenia alebo asociácie, nie je schopná uskutočniť kvalitný prieskum.⁴⁰

V Európe pôsobí ESOMAR (European Society for Opinion Polls and Marketing Research), ktorého členské agentúry musia dodržiavať stanovené štandardy. Do štruktúry ESOMARu sa začlenila aj Slovenská asociácia výskumných agentúr SAVA, ktorej členom je napríklad aj agentúra GfK Slovakia a Inštitút pre prieskum trhu, s.r.o.

³⁹ TULL, D. S. – HAWKINS, D. I. 1990. *Marketing Research*. New York : Macmillan Publishing Company 1990. s. 58. ISBN 0 02 421821 9

⁴⁰ AAKER, D. A. – KUMAR, V. - DAY, G. S. 2004. *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2004. s. 44. ISBN 0-471-45168-1

2 CIEĽ A METÓDY PRÁCE

V tejto kapitole sa venujeme formulácii hlavného cieľa dizertačnej práce, ktorý rozdeľujeme na ciele praktickej a ciele teoretickej časti. Následne stanovujeme hypotézy, ktoré na základe realizovaného prieskumu overíme. Taktiež tu identifikujeme jednotlivé metódy, ktoré sme využívali tak pri teoretickej ako aj praktickej časti práce.

2.1 Ciele dizertačnej práce

Ciele práce môžeme rozdeliť do dvoch základných častí – ciele teoretickej časti práce a ciele praktickej časti práce.

Hlavným cieľom práce je identifikovať a posúdiť význam, postavenie a prínosy poradenstva ako metódy na skvalitnenie marketingu vo vybranom podniku.

Na dosiahnutie hlavného cieľa je nevyhnutné vymedziť a riešiť viacero parciálnych cieľov.

Jedným z čiastkových cieľov teoretickej časti práce je zhrnúť relevantné teoretické poznatky z oblasti poradenstva ako služby a taktiež poznatky z oblasti marketingového poradenstva, z domácej ako aj zahraničnej literatúry, ktoré sú východiskom pri zisťovaní úrovne využívania marketingového poradenstva a jeho prínosu. Ďalším cieľom je vymedziť poradenstvo z pohľadu základných prístupov k nemu. Ide o tri prístupy k poradenstvu: (1) prístup, ktorý poníma poradenstvo ako službu, (2) ako metódu, ktorá ho charakterizuje zo širokého funkčného hľadiska, pričom sa tak vyprofilovalo na metódu odbornej pomoci podnikom a ich manažmentom pri skvalitňovaní riadiacich praktík, rozhodovacích procesov, ako aj individuálneho výkonu a výkonnosti celej organizácie. Taktiež z pohľadu prístupu, ktorý považuje poradenstvo za (3) profesiu.

Čiastkovým cieľom vo výskumnej časti práce je zistiť mieru využívania poradenstva podnikmi a identifikovať mieru využívania marketingového poradenstva a overiť nami stanovené hypotézy na základe vlastného prieskumu, ktorého cieľom bolo zistiť stav a úroveň využívania poradenských služieb podnikmi, pôsobiacimi v slovenskom podnikateľskom prostredí, a to so zreteľom na jeho prínosy, existujúce aj potenciálne bariéry a limity spojené s jeho využitím v podnikovej praxi.

Každý z vytýčených cieľov práce si vyžaduje odlišné spektrum vedeckých metód skúmania, ktoré možno rozdeliť na metódy použité pri spracovaní teoretických častí práce - metódy práce s literatúrou. Ďalšou skupinou sú metódy, ktoré budú použité pri praktickej (výskumnej časti práce) - pri realizácii a interpretácii výskumnej časti práce a pri formulácii záverov a prínosov z výskumnej časti práce.

Objektom skúmania v teoretickej časti práce je poradenstvo vo všeobecnosti a to rôzne prístupy, ktoré chápu poradenstvo ako profesiu, metódu a službu pre klienta.

2.2 Metodika práce a metódy skúmania

V úvode je dôležité vymedzenie objektu skúmania dizertačnej práce. V našej práci rozlišujeme objekt skúmania vo výskumnej časti a objekt skúmania v aplikačnej časti.

Ako objekt skúmania vo výskumnej časti dizertačnej práce sme si zvolili podniky z akejkoľvek oblasti podnikania, bez ohľadu na ich veľkosť, počet zamestnancov a právnu formu. Znamená to, že podľa klasifikácie podnikov v znení odporúčania Európskej komisie č. 2003/361/EC nahrádzajúceho odporúčanie č. 96/280/EC, ktorým sa menia kritériá pre klasifikáciu malých a stredných podnikov budú objektom skúmania nasledujúce kategórie podnikov:

- *Mikropodniky* - definované ako podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 10 osôb a nepresahujú ročný obrat alebo výslednú bilanciú 2 mil. eur.
- *Malé podniky* - definované ako podniky, ktoré zamestnávajú 10 - 49 osôb a nepresahujú ročný obrat alebo výslednú bilanciú 10 mil. eur.
- *Stredné podniky* - definované ako podniky, ktoré zamestnávajú 50 - 249 osôb a nepresahujú ročný obrat 50 mil. alebo výslednú bilanciú nepresahujúcu 43 mil. eur.
- *Veľké podniky* - zamestnávajú viac ako 250 zamestnancov.

Štatistický úrad Slovenskej republiky evidoval ku dňu 31.12.2013 celkovo 624 173 ekonomických subjektov, z čoho podnikov s počtom 0-9 zamestnancov je 422 806, s počtom

10-49 je 19 491 a stredných podnikov s počtom zamestnancov 49-249 je 19 491. Zvyšok, t.j. 751 predstavujú veľké podniky.⁴¹

Objektom skúmania v aplikačnej časti je spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o., v ktorej mala autorka práce možnosť absolvovať trojtýždennú odbornú stáž. Spoločnosť pôsobí v Českej republike od roku 2012. Sídлом spoločnosti je Praha, U lužického semináře 114/46, Malá strana. Predmetom činnosti spoločnosti BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o. je prenájom nehnuteľností, bytov a nebytových priestorov. Ide o mikropodnik, ktorý ak by sme vychádzali z vyššie uvedenej charakteristiky, zaradujeme medzi podnik s obrátom medzi 0,1 mil. – 10 mil. EUR, počet zamestnancov 0-9 (keďže okrem konateľa sa tu nachádzajú len dvaja ďalší zamestnanci). Je to spoločnosť s domácimi vlastníkmi a pôsobí v oblasti služieb.

Dôvodom výberu len jednej spoločnosti ako objektu skúmania v aplikačnej časti práce a vypracovanie manuálu pre výber poradenského subjektu (ako firemného dokumentu) len pre túto vybranú spoločnosť je adresnosť spomenutého manuálu. Nebolo by podľa nášho názoru prínosné a zároveň možné, aby bol manuál tohto typu aplikovateľný plošne na všetky podniky. Ide o spoločnosť, ktorá pri výkone svojej práce využíva maklérov. Považujeme preto za účelné, aby sa ich činnosť kontrolovala prostredníctvom mystery shoppingu.

2.2.1 Metódy použité v teoretickej časti

Ako už bolo spomenuté, v rámci teoretickej časti práce je našim cieľom zhrnúť relevantné teoretické poznatky z oblasti marketingového poradenstva z domácej ako aj zahraničnej literatúry, ktoré budú východiskom pri zisťovaní úrovne využívania marketingového poradenstva a jeho prínosu. Na tento účel využijeme štúdium domácej i zahraničnej literatúry a budeme aplikovať najmä nasledujúce metódy vedeckej práce:

- *Metóda abstrakcie* - predstavuje oddelenie nepodstatných vlastností javu od podstatných. To znamená, že prostredníctvom abstrakcie selektujeme podstatné a konzistentné informácie publikované v rôznych literárnych zdrojoch tak, aby sme mohli definovať základné pojmy a kategórie, potrebné pre praktickú časť práce. Použitie metódy abstrakcie je zrejmé v úvode druhej kapitoly práce s názvom Súčasný

⁴¹ *Ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov k 31.12.2013.* [online]. 2014. [cit. 2014-01-23.]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=81292>

stav riešenej problematiky doma a v zahraničí, kde sa venujeme charakteristike pojmu poradenstvo.

- *Komparácia (porovnávanie)* - umožňuje zistiť odlišné, prípadne rovnaké znaky dvoch alebo viacerých rôznych javov. Túto metódu využívame napríklad pri porovnávaní vývoja v časovom rade v podkapitole, ktorá sa venuje trhu poradenských služieb, kde môžeme na základe vybraných ekonomických ukazovateľoch sledovať ich zmeny za jednotlivé roky.
- *Metóda analógie* - vychádza z metód porovnávania. Predstavuje myšlienkový postup, pri ktorom na základe zistenia zhody niektorých vlastností dvoch alebo viacerých rôznych javov usudzujeme ich približnú zhodu. Umožní nám prenášať nové poznatky a metódy, ktoré využíva poradenstvo aj do oblasti marketingového poradenstva napríklad v prípade trendov a perspektív v oblasti poradenstva.

2.2.2 Metódy použité v praktickej časti

V praktickej časti dizertačnej práce budú použité metódy kvantitatívneho štatistického skúmania.

V prvej časti praktickej časti sme sa prioritne zamerali na analýzu dokumentov a sekundárnych údajov, ktoré tvoria základ pre ďalšiu fázu dizertačnej práce – realizáciu primárneho výskumu.

Cieľom výskumnej časti práce bolo získať poznatky o úrovni využívania poradenských služieb a marketingového poradenstva slovenskými firmami, zhodnotiť dosiahnutú úroveň využívania marketingového poradenstva v čase a určiť podstatné faktory vplývajúce na rozvoj a konkurencieschopnosť firiem.

Ako nástroj zberu údajov sme využili štandardizovaný dotazník distribuovaný a vyplňaný metódou CASI – online dotazník. Cieľom bolo osloviť slovenské firmy z rôznych oblastí pôsobenie, pričom sme oslovili 200 firiem etablovaných na Slovensku (domácich aj zahraničných). Dotazník bol zaslaný do každej firmy viacerým pracovníkom (za účelom zvýšenia úrovne návratnosti dotazníkov z jednotlivých firiem a rovnako za účelom zníženia rizika jednostranného zamerania názorov). Oslovení boli manažéri na rôznych pozíciách, ktorí majú vo svojej kompetencii nákup poradenských služieb. Išlo prevažne o vedúcich marketingových oddelení, v prípade malých firiem o konateľov spoločnosti. Naopak v prípade veľkých firiem zase o vedúcich špecializovaných útvarov, centrálne

zabezpečujúcich spomínaný nákup externých služieb.

Dotazník bol vypracovaný na základe poznatkov získaných teoretickým štúdiom literatúry. Dĺžka vyplňania dotazníka bola maximálne 5-7 minút.

Zároveň sme pomocou sekundárneho zberu dát z verejne dostupných zdrojov (predovšetkým internetová stránka štatistického úradu) získavali informácie a rôzne štatistiky zaoberajúce sa danou problematikou, hlavne vývojom a tendenciami využívania poradenstva vo firmách.

Primárne i sekundárne údaje sme spracovávali využitím štatistických metód s cieľom identifikovať podstatné faktory využívania poradenstva vo firme. Následne sme prostredníctvom metód zameraných na podporu nových koncepcií a ideí tvorili odporúčania pre dané firmy za účelom zlepšenia konkurencieschopnosti a využitia ich potenciálu.

Stanovenie výskumnej vzorky

Veľkosť vzorky ovplyvňuje presnosť výsledkov. Pre zisťovanie presnosti výsledkov prieskumu pri 95% spoľahlivosti sme využili nasledujúci vzorec:

$$d = \pm \sqrt{\frac{z^2 \times s^2}{n}}$$

pričom:

d = presnosť výsledkov prieskumu

z = spoľahlivosť (pre 95% spoľahlivosť $z = 1,96$)

s = štandardná odchýlka (ak nie je známa, potom $s = 0,5$)

n = veľkosť vzorky

2.3 Formulovanie a overovanie hypotéz

Hypotéza je výskumný predpoklad. Možno ju považovať za určitý odborný odhad o tom, ako sa budú správať výskumné dáta a aké výsledky z nich možno vyvodit'. Je to v podstate predikcia záverov výskumu. Nejde však o hádanie. Ide o odbornú predpoveď, tá musí byť premyslená, reflektovaná a zdôvodniteľná. V opačnom prípade hypotéza bude

pripomínať tipovanie, aké robia ľudia v stávkových kanceláriách, a to môže priniesť triviálne, nevysvetliteľné alebo nezdôvodniteľné výsledky.

Hypotézy nútia výskumníka uvažovať hlbšie o výskumnom probléme a zamýšľať sa, aké dáta bude získavať v teréne a ako ich spracuje.⁴²

V nadväznosti na cieľ dizertačnej práce, na základe štúdia odbornej a vedeckej literatúry, sme sformulovali tak opisné hypotézy ako aj hypotézy skúmajúce závislosť:

H₀: Zo zvyšujúcim sa počtom zamestnancov v spoločnosti sa zvyšuje aj využívanie poradenských služieb podnikmi.

H₁: Najčastejším dôvodom využívania poradenských služieb je profesionalita a skúsenosti subjektov poskytujúcich poradenské služby.

H₂: Najvyhl'adávanejším typom poradenského subjektu podnikmi, sú poradenské spoločnosti.

H₃: Marketingové poradenstvo bude najviac využívané podnikmi pôsobiacimi v oblasti obchodu.

H₄: Najčastejšie využívajú podniky služby poradcov/poradenských agentúr z oblasti marketingových aktivít pre realizácií marketingového prieskumu.

V rámci kvantitatívneho výskumu s cieľom dosiahnutia výsledkov o pravdivosti stanovených predpokladov budú nami stanovené hypotézy predmetom overovania.

Vyústením praktickej časti dizertačnej práce by malo byť nasledujúce:

- prezentácia zistení kvantitatívneho prieskumu realizovaného na vzorke vybraných podnikov pôsobiacich na Slovensku,
- grafické zhrnutie a popis výsledkov nami realizovaného kvantitatívneho prieskumu,
- charakteristika stavu a úrovne využívania poradenských služieb na vzorke vybraných podnikov,
- predstavenie zahraničnej spoločnosti, zhodnotenie jej marketingových aktivít a vypracovanie návrhu postupu pri výbere subjektu poskytujúceho poradenské služby.

⁴² *Hypotézy* [online] 2015. [cit. 2015-05-15.]. Dostupné na internete: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/hypotezy.php?id=i7>

3 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

V praktickej časti práce sa venujeme jednak trhu poradenských služieb, vývoju vybraných ukazovateľov aplikovaných na oblasť poradenských služieb na Slovensku ako aj vo vybraných krajinách. V kapitole sa ďalej venujeme prieskumu, na základe ktorého sme spracovali prehľad o súčasnom využívaní poradenských služieb všeobecne, ako aj poradenských služieb pre oblasť marketingu.

Prieskum bol realizovaný medzi 200 podnikmi pôsobiacimi na území SR. Na jeho základe sme následne v danej kapitole vypracovali návrh postupu na výber poradenského subjektu pre spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

3.1 Trh poradenských služieb

Subjekty pôsobiace v oblasti poradenstva pôsobia vo vzájomnej súčinnosti ako účastníci poradenského procesu, pričom efektívna spolupráca medzi nimi a vzájomná komunikácia je na dosiahnutie výsledku a požadovaného cieľa nevyhnutná. Odberateľom poradenských služieb, resp. klientom môže byť skupina ľudí zastupujúcich organizáciu alebo ide o jednotlivca (živnostník, zástupca klientskej organizácie).

Najčastejšie si služby poradenskej spoločnosti klient objednáva v prípade, že si uvedomuje svoj problém a hľadá odbornú pomoc pri jeho riešení.

Čoraz častejšie sa však v praxi stretávame s uvedomelým klientom, ktorý zastáva názor, že vždy je možnosť robiť veci lepšie ako doposiaľ a vyhľadáva tak odborné služby aj v prípade, že nepociťuje problém.

Spolupráca s externými poradenskými firmami je na území Slovenskej republiky medzi spoločnosťami čoraz vyhľadávanejšia, čoho dôkazom je tabuľka č.4, kde máme možnosť vidieť rastúce tržby, počet zamestnancov ako aj rast priemernej mesačnej mzdy u firiem poskytujúcich právne, daňové a podnikateľské poradenstvo a ich vývoj počas obdobia rokov 2003 až 2008.

Tabuľka č. 4: Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – právne, daňové a podnikateľské poradenstvo v rokoch 2003 – 2008 v SR

Ukazovateľ	Merná jednotka	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby za vlastné výkony	mil. Sk	25 296	25 387	28 833	34 924	39 781	45 130
Priemerná ev. počet zamestnancov	počet	13 372	14 117	17 005	19 734	22 114	24 317
Priemerná mesačná mzda	Sk	17 718	19 894	23 889	26 028	29 064	31 457

Zdroj: vlastné spracovanie podľa vybraných ukazovateľov za nehnuteľnosti, prenájom, obchodné činnosti a ostatné služby podľa ekonomických činností (2003 - 2008). [online]. [cit. 2014- 01-21] Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=3688>

Za zmienku určite stojí zdôrazniť takmer 100%-ný nárast tržieb za vlastné výkony v roku 2008 v porovnaní s rokom 2003. Táto skutočnosť nasvedčuje tomu, že využívanie poradenských služieb viditeľne narastá čoho dôkazom je aj tento rapidný nárast tržieb počas obdobia piatich rokov. Rovnako je dôležité si uvedomiť, že hodnoty všetkých troch vybraných ukazovateľoch z roka na rok narastajú. Treba však poukázať na skutočnosť, že ide o predkrízové obdobie.

V roku 2009 okrem prechodu na spoločnú menu Euro začala platiť už spomínaná revidovaná klasifikácia ekonomických činností SK podľa NACE (Štatistická klasifikácia ekonomických činností Európskej únie), na základe ktorej sa podnikateľské poradenstvo začalo štatisticky vykazovať samostatne ako poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia.

Tabuľka č.5 je prehľadom vývoja vybraných ukazovateľov v rokoch 2009 až 2012 pričom aj tu môžeme pozorovať nárast jednotlivých hodnôt s výnimkou priemernej mesačnej mzdy.

Tabuľka č. 5: Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2009 – 2012 v SR

Ukazovateľ	Merná jednotka	2009	2010	2011	2012
Tržby za vlastné výkony	mil. EUR	419,820	541, 127	668,968	885,442
Priem. ev. počet zamestnancov	počet	6 645	7 453	7 907	9 388
Priem. mesačná mzda	EUR	1 300	1 421	1 367	1 169

Zdroj: vlastné spracovanie podľa vybraných ukazovateľov podľa ekonomických činností – poradenská činnosť v oblasti podnikania a riadenia. [online]. [cit. 2013- 01-21] Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4920>

Pre porovnanie uvádzame v nasledujúcich tabuľkách vybrané ukazovatele aj v susedných krajinách. Konkrétne v Českej republike, Rakúsku, Maďarsku a Poľsku.

Najprv však pre lepšie pochopenie týchto ukazovateľov, uvádzame celkový počet obyvateľov a priemernú mesačnú mzdu daných krajín.

Tabuľka č. 6 : Celkový počet obyvateľov a priemerná mesačná mzda vybraných krajín

Slovenská republika	Celkový počet obyvateľov	5 410 836
	Priemerná mesačná mzda (v EUR)	803 ⁴³
Česká republika	Celkový počet obyvateľov	10 516 125
	Priemerná mesačná mzda (v EUR)	907 ⁴⁴
Rakúska republika	Celkový počet obyvateľov	8 451 860
	Priemerná mesačná mzda (v EUR)	2 393 ⁴⁵
Poľská republika	Celkový počet obyvateľov	38 533 299
	Priemerná mesačná mzda (v EUR)	852 ⁴⁶
Maďarsko	Celkový počet obyvateľov	9 908 798
	Priemerná mesačná mzda (v EUR)	740 ⁴⁷

Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Population on 1 January*. [online]. [cit. 2014- 01-26] Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00001&plugin=1>

⁴³ Priemerná mzda v SR, aktuálny stav 2013, história . [online]. [cit. 2014- 01-27] Dostupné na internete: <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/priemerna-mzda/>

⁴⁴ Mzdy – vývoj mezd, priemerné mzdy 2014 [online]. [cit. 2014- 01-27] Dostupné na internete: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

⁴⁵ Priemerné mzdy na Slovensku a v EÚ [online]. [cit. 2014- 01-29] Dostupné na internete: <http://www.humanet.sk/spravy/priemerne-mzdy-sk-eu>

⁴⁶ tamtiež

⁴⁷ tamtiež

Tabuľka č. 7: Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2009 – 2011 v ČR

Ukazovateľ	Merná jednotka	2009	2010	2011	2012
Tržby za vlastné výkony	mil. EUR	895,8	959,5	1 143,3	-
Priem. ev. počet zamestnancov	počet	11 894	11 878	11 519	-
Priem. mesačná mzda	EUR	980	978,8	1 032	-

Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95)* [online]. [cit. 2014- 01-20] Dostupné na internete: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Pri porovnávaní vybraných ukazovateľoch Slovenskej republiky s Českou republikou je zaujímavé, že priemerná mesačná mzda pre oblasť poradenských služieb v ČR je výrazne nižšia ako priemerná mesačná mzda v SR a to aj napriek tomu, že v ČR je vychádzajúc z tabuľky č. 7 priemerná mesačná mzda vyššia ako u nás.

Možno tak konštatovať, že v ČR má pracovník v oblasti poradenských služieb priemerný plat, zatiaľ čo v SR, ide o nadpriemerné platy. Vychádzajúc z nižšie uvedených tabuliek, môžeme tvrdiť, že priemerné mesačné mzdy pre oblasť poradenských služieb, porovnateľné so SR sú v Poľskej republike.

Tabuľka č. 8: Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2008 – 2011 v Rakúskej republike

Ukazovateľ	Merná jednotka	2008	2009	2010	2011
Tržby za vlastné výkony	mil. EUR	1 413,2	1 350, 8	1 379,6	1 472,1
Priem. ev. počet zamestnancov	počet	14 974	14 646	14 868	15 545
Priem. mesačná mzda	EUR	1 770	1 824	1 940	-

Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95)* [online]. [cit. 2014- 01-20] Dostupné na internete: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Z doposiaľ uvedených krajín, má Rakúska republika najvyššie hodnoty pre ukazovateľa priemernej evidencie počtu zamestnancov. Ide o takmer dvojnásobný počet zamestnancov pôsobiacich v oblasti poradenských služieb ako v SR, pričom treba brať do úvahy aj skutočnosť, že aj celkový počet obyvateľov je v Rakúsku vyšší.

Treba si taktiež všimnúť pokles tržieb v roku 2009 v porovnaní s rokmi 2008, čo by sme mohli odôvodniť krízou a snahou o znižovanie nákladov objednávateľov poradenských služieb.

Tabuľka č. 9: Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2008 – 2011 v Poľskej republike

Ukazovateľ	Merná jednotka	2008	2009	2010	2011
Tržby za vlastné výkony	mil. EUR	1 753, 4	1 802, 6	1 988, 0	2 465,4
Priem. ev. počet zamestnancov	počet	44 080	45 725	44 046	42 509
Priem. mesačná mzda	EUR	1 231,6	1 194	1 287,6	1329,2

Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95)* [online]. [cit. 2013- 01-21] Dostupné na internete: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

V prípade Poľska ide o nadpriemerné platy pracovníkov v oblasti poradenstva a jednoznačne najvyšší počet zamestnancov pôsobiacich v tejto oblasti. To však môžeme tvrdiť iba za predpokladu, že sa na hodnotu pozeráme ako na absolútne číslo a nie v pomere k celkovému počtu obyvateľov.

Pre ukazovateľ priemerne evidovaného počtu zamestnancov v oblasti poradenských služieb v Poľsku taktiež platí, že od roku 2009 do roku 2011 jeho hodnoty klesali. Dokonca v roku 2011 bolo v Poľsku zamestnaných viac ľudí pôsobiacich v poradenských službách ako v roku 2008.

Tabuľka č. 10: Vybrané ukazovatele podľa ekonomických činností – poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia v rokoch 2008 – 2011 v Maďarsku

Ukazovateľ	Merná jednotka	2008	2009	2010	2011
Tržby za vlastné výkony	mil. EUR	1 491,5	2 344,1	1 715,6	1 605,8
Priem. ev. počet zamestnancov	počet	20 723	20 351	21 211	20 737
Priem. mesačná mzda	EUR	1 124	1 002,4	1 108	1 202

Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95)* .[online]. [cit. 2013- 01-21] Dostupné na internete: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

V pomere počtu evidovaných zamestnancov v oblasti poradenských služieb k celkového počtu obyvateľov, má Maďarsko jednoznačne z uvedených krajín prvenstvo. Rovnako však ako aj pri predchádzajúcich troch krajinách aj tu sa ich počet v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 znížil, avšak výraznejší pokles zamestnancov možno zaznamenať až v roku 2011 v porovnaní s predchádzajúcim rokom.

Investícia do poradenských služieb sa firme vráti pomerne rýchlo, pretože v procese tvorby a implementácie marketingových programov rastie i potenciál interných zamestnancov. Jednou z námietok môže byť skutočnosť, že žiadny externý poradca nemôže firmu či organizáciu poznať tak dobre, ako ju poznajú jej zamestnanci, personalisti, obchodníci. Hodnota poradenstva je však v skúsenostiach poradcov z viacerých firiem (klientov), v ich profesionalite a v dôkladnom poznaní marketingu.

Pri efektívnej spolupráci poradcu a predstaviteľov firmy je transfer know-how pre klienta dlhodobou investíciou a hodnotou, ktorú možno ďalej rozvíjať a využívať vo všetkých oblastiach riadenia firmy, ľudských zdrojov a marketingu.

3.2 Trendy a perspektívy v oblasti poradenstva

Či už v medzinárodnom alebo lokálnom meradle, sa poradenské spoločnosti zo začiatku profilovali skôr ako špecialisti. Postupom času a rastom záujmu klientov o rozšírenú ponuku služieb dochádzalo aj k vzniku nových oblastí poradenstva.

Z dlhodobého hľadiska však trend k špecializácii nebol udržateľný a to jednak z dôvodu trendov, ktoré v jednotlivých oblastiach pôsobili ako aj z dôvodu snahy samotných poradenských spoločností rozširovať svoje vlastné trhové podiely a upevňovať svoje priaznivé konkurenčné postavenie.

Počas nedávnej hospodárskej krízy boli navyše zaznamenané zmeny v preferenciách a postojoch firiem vo vzťahu k nákupu poradenských služieb, kedy bol zreteľný trend tieto nákupy obmedzovať. Na danú situáciu museli takisto reagovať aj poradenské spoločnosti. Nastal tak odklon od špecializácie ku ponuke širšieho spektra služieb so zreteľom na komplexný charakter ponuky. Častokrát pritom poradenské spoločnosti uplatnili diverzifikáciu, či už horizontálnu alebo vertikálnu v podobe širšej a hlbšej ponuky a ponuky doplnkových služieb k ich hlavnému predmetu podnikania.

Snahou poradenských spoločností je štandardizovať svoje produkty a postupy s cieľom zvyšovať ich kvalitu a znižovať náklady na poradenstvo. Mnohé poradenské firmy si preto vypracovali vlastné štandardné postupy. Medzi ne napríklad patria postupy na diagnostikovanie problémov v zadávateľskej organizácii alebo zavedenie informačného systému, ktorý má slúžiť klientovi. Dosiahnutie určitej štandardizácie poskytovaných služieb je žiaduce, pretože medzi požiadavkami klientov sa vyskytujú podobné problémy. Náročné je však stanoviť stupeň štandardizácie a úroveň a rozsah toho, čo štandardizovať v prístupe poradcov.

Pomerne významným trendom v súčasnosti je spájanie oboch vyššie spomenutých trendov a to komplexnosti ponuky spolu so štandardizáciou postupov. Poradenské spoločnosti v súčasnosti tak rozširujú svoju činnosť do viacerých oblastí a z úzko špecializovaných spoločností sa stávajú firmy so štandardnými a komplexnými poradenskými službami.

Medzi súčasné trendy v poradenstve patria:

- komplexnosť a rôznorodosť,
- kvalita,
- efektívnosť,
- kreatívnosť,
- transparentnosť a dostupnosť,
- flexibilita a inovatívnosť,
- dialóg,
- európska dimenzia.

V súvislosti s kvalitou služieb poradenstva sa okrem spomenutej šandardizácie vynára aj otázka budovania vhodnej infraštruktúry poradenskej siete, dostatok kvalifikovaných poradcov, ako aj otázka dostatku finančných možností podnikov na takéto služby.

Poradenské služby by mali odrážať meniace sa podmienky a potreby. K zlepšeniu dostupnosti a kvality poradenských služieb má prispieť aj zavádzanie nových technológií. Tvorcovia poradenských systémov by mali do tohto procesu zapájať všetky zainteresované strany. Ich úspešná implementácia sa preto zakladá na princípe partnerstiev a tvorbe hodnoty tak pre klientov, ako aj pre partnerov.

Poradenstvo vyžaduje aj značnú dávku tvorivého prístupu poradcu a jeho flexibilitu pri individuálnych riešeniach jednotlivých poradenských zákaziek/projektov. Tvorivý (kreatívny) prístup v poradenstve znamená spôsobilosť poradcu riešiť problémy novým (lepším) spôsobom s cieľom nachádzať alternatívne riešenia, vedúce k očakávanej zmene v organizácii klienta. Kreatívne správanie poradcu je veľmi dôležité pre rozpoznanie možných riešení a ich sprístupnenie klientovi rozpracovaním na jeho podmienky. Kreativita v poradenstve súvisí s procesom zmien, ktoré prinášajú veľa nepoznaného a znamenajú tiež riziko a neistotu.

Vývoj poradenstva smerom k profesii a profesionalite je súčasťou intenzívneho úsilia, ktoré si kladie za cieľ vytvoriť z poradenstva profesiu. Poradcovia ako profesionáli sledujú hlavné trendy v teórii a praxi. Zároveň vytvárajú špecializovanú skupinu s vlastným spôsobom práce, s vlastným súborom štandardov správania sa a vlastných pracovných postupov. Poradenské organizácie preto venujú dôkladnú pozornosť vzdelaniu svojich

poradcov. Niektoré poradenské spoločnosti dokonca vyžadujú pre určité poradenské pozície najvyšší stupeň vysokoškolského vzdelania. Zvažujú pri tom príbuznosť študijného odboru a príslušného poradenského odboru.

Rovnako intenzívne sa poradenské spoločnosti zaujímajú o študijné výsledky svojich poradcov, a najmä nových kandidátov na poradenské pozície.

Vzdelanie poradcu nekončí absolvovaním základného vysokoškolského štúdia. Táto myšlienka nie je nová. Mnohé poradenské organizácie si vybudovali a udržali vynikajúcu povest' práve vďaka neustálemu úsiliu o zvyšovanie kvalifikácie, profesionality a profesijných kompetencií svojich poradenských tímov.

Väčšina činností zameraných na zvyšovanie profesionálnych kompetencií poradcov sa zameriava na sebazvdelávanie vo vlastnom odbore. Práve táto oblasť tvorí spoločnú bázu ďalšieho profesionálneho rastu a rozvoja poradcu. Mnohé doškoloňovacie a vývojové činnosti v poradenských organizáciách sú zamerané práve na tento cieľ.

Poradca sa môže rozvíjať aj osvojovaním si poznatkov z iných, resp. nových oblastí, čím rozšíri svoje schopnosti plniť úlohy, týkajúce sa poradenských funkcií a úloh. V súčasnosti sa už aj na niektorých vysokých školách, či už na Slovensku alebo aj v zahraničí vyučujú predmety, ktorých súčasťou je aj poradenská činnosť, resp. poradenstvo. V prípade, že by sa počet takýchto predmetov rozširoval prípadne by sa vytvárali celé študijné programy zamerané špeciálne na prácu poradcu, mohli by sme túto skutočnosť považovať za akýsi pozitívny vplyv na vývoj a formovanie poradenských služieb kvalitných poradcov. Medzi školy v Európe vrátane Slovenskej republiky, kde už sú implementované v rámci študijných programov predmety, ktorých obsahom je poradenská činnosť či dokonca samostatné študijné programy orientované na poradenstvo patria napríklad nasledovné:

- EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE – Obchodná fakulta - Predmet Marketingové poradenstvo a outsourcing (Predmet je zameraný na podstatu a princípy poradenstva v marketingu, etické a právne aspekty poradenstva, subjekty poradenstva, poradenské zručnosti, poradenský proces a vybrané metódy a oblasti poradenstva. Následne sa zameriava na outsourcing marketingovej činnosti, právne aspekty outsourcingu, proces outsourcingu a trendy v tejto oblasti.).⁴⁸

⁴⁸ *Projekt predmetu Marketingové poradenstvo a outsourcing.*[online] EUBA.SK [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <http://www.euba.sk/kp/predmety/1069>

- MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNE – Filozofická fakulta - Seminár k základom poradenstva (Cieľom semináru je zorientovať študentov v ponuke poradenských služieb v ČR a v nárokoch na poradenskú prácu. V prvej časti je venovaná pozornosť vybraným poradenským teóriám, ktoré majú široké využitie v priamej práci s klientom. Ďalej je venovaná pozornosť jednotlivým druhom poradenstva, ponuke poradenských služieb v ČR a požiadavkám na osobnosť i prácu poradcu v kontexte vybraných oblastí poradenských služieb. Na konci sa študenti orientujú v existujúcej ponuke poradenských služieb a vzhľadom na vybrané teórie vedia formulovať nároky na poradenskú prácu vrátane princípov vedenia poradenského procesu).⁴⁹
- VU UNIVERSITY AMSTERDAM - Študijný program Management Consulting (Ponúka kombináciu akademických výskumných stratégií a poradenstva. Zameriava sa na nástroje potrebné pre kariéru poradcu. Silný dôraz kladie taktiež na zručnosti poradcov, naučí študentov vhodne argumentovať a zamedzovať nástrahám spojených s poradenskou činnosťou).⁵⁰
- HOCHSCHULE FURTWANGEN UNIVERSITY – Fakulta podnikových informačných systémov - Študijný program na magisterskom stupni Business Consulting (Program s dôrazom na integráciu podnikania, informačných systémov a mäkkých zručností. Zameraný na zmenu orientácie organizácie, hľadanie nových pracovných plôch, návrh procesu a tiež konverziu týchto cieľov do praxe pomocou moderných informačných technológií. Absolventi sú schopní analyzovať, optimalizovať, monitorovať kontrolné procesy a štruktúry v organizáciách).⁵¹

Ďalším nástrojom, ktorý je možné využívať na zdokonaľovanie poradenských zručností a najmä postojov poradcov je koučing. Do poradenstva sa koučing dostáva na prelome 20. a 21. storočia. Niektoré koncepcie dokonca koučing stotožňujú s poradenstvom. Koučovanie však nie je poradenstvo, hoci (najmä v Európe) sa externí kouči niekedy nazývajú poradcami.

⁴⁹ *Seminár k základům poradenství.* [online] IS.MUNI.CZ [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <https://is.muni.cz/predmet/phil/jaro2015/PAN124>

⁵⁰ *Business Administration,* [online] VU.NL [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <https://www.vu.nl/en/programmes/international-masters/programmes/a-b/business-administration-management-consulting/management-consulting-at-vu-university-amsterdam/index.asp>

⁵¹ *Business Consulting (Master)* [online] FURTWANGEN.DE [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <http://en.hs-furtwangen.de/faculty/business-information-systems/business-consulting-master.html>

Na druhej strane však koučing aj poradenstvo predstavujú techniky na podporu zmeny v organizácii klienta.

Možno konštatovať, že v poradenstve oveľa viac než v iných profesiách nesie jednotlivec hlavnú zodpovednosť za svoj profesionálny rast a rozvoj. Odborný rast poradcu je predovšetkým samostatný vývoj a dosiahnuté výsledky budú závisieť predovšetkým od jeho osobnej ambicióznosti, rozhodnosti, vzdelanosti, húževnatosti a intelektuálnej kapacity.⁵²

3.3 Prieskum využívania poradenstva v slovenskom podnikateľskom prostredí

3.3.1 Projekt prieskumu a jeho jednotlivé časti

Primárnym cieľom prieskumu bolo zistiť stav a úroveň využívania poradenských služieb podnikmi, pôsobiacimi v slovenskom podnikateľskom prostredí, a to so zreteľom na jeho prínosy, existujúce aj potenciálne bariéry a limity spojené s jeho využitím v podnikovej praxi. Primárny cieľ sme konkretizovali do viacerých parciálnych cieľov. Parciálnymi cieľmi prieskumu bolo zistiť:

- faktory rozhodovania podnikov o využívaní poradenských služieb,
- očakávania podnikov od poradenstva,
- oblasti, v ktorých podniky uplatňujú poradenské služby,
- prínosy poradenstva pre podniky,
- limity a bariéry vo využívaní poradenských služieb z pohľadu podnikov.

Prieskum sa uskutočnil v období september - november 2014 metódou dopytovania s využitím štandardizovaného dotazníka. Dotazník bol náhodným výberom zaslaný prostredníctvom mailu 200 podnikom pôsobiacim na Slovensku. Bol zaslaný do každej firmy viacerým pracovníkom (za účelom zvýšenia úrovne návratnosti dotazníkov z jednotlivých firiem a rovnako za účelom zníženia rizika jednostranného zamerania názorov). Oslovení boli manažéri na rôznych pozíciách, ktorí majú vo svojej kompetencii nákup poradenských služieb. Išlo prevažne o vedúcich marketingových oddelení, v prípade malých firiem a/alebo konateľov spoločnosti. Naopak v prípade veľkých firiem zase o vedúcich špecializovaných

⁵² WHITMORE, J. 2004. *Koučování*. Praha : Management Press, 2004. s. 16. ISBN 80-7261-101-1

útvárov, centrálne zabezpečujúcich spomínaný nákup externých služieb. Spracovaných bolo 97 riadne vyplnených dotazníkov (veľkosť vzorky $n = 97$). Návratnosť dotazníkov tak predstavovala 48,5 %. Prostredníctvom nižšie uvedeného vzorca sme zistili vplyv veľkosti vzorky na presnosť výsledkov pri 95% spoľahlivosti.

$$d = \pm \sqrt{\frac{z^2 \times s^2}{n}}$$

pričom:

d = presnosť výsledkov prieskumu

z = spoľahlivosť (pre 95% spoľahlivosť $z = 1,96$)

s = štandardná odchýlka (ak nie je známa, potom $s = 0,5$)

n = veľkosť vzorky

Potom pre uvedený vzťah platí:

$$d = \pm \sqrt{\frac{z^2 \times s^2}{n}} = \pm \sqrt{\frac{1,96^2 \times 0,5^2}{97}} = \pm 9,9\%$$

Z veľkosti výberového súboru vyplýva, že s 95% spoľahlivosťou sú výsledky za celý výberový súbor presné na $\pm 9,9\%$.

Prieskum sa uskutočnil medzi slovenskými aj zahraničnými podnikmi etablovanými na Slovensku, ktorých predmet činnosti bol rôzneho zamerania.

Získané údaje boli spracované štatistickým programom SPSS a s využitím frekvenčných a krížových tabuliek. Frekvenčné tabuľky boli podkladom pre zistenie tých odpovedí, ktoré sa najčastejšie vyskytovali. Krížové tabuľky, ktoré sú kombináciou dvoch alebo viacerých frekvenčných tabuliek tak, že každá vnútorná bunka predstavuje jednoznačnú kombináciu špecifických hodnôt krížovo tabelovaných premenných. Umožňuje teda zistiť frekvenciu, počet respondentov, padnúcich do špecifickej kategórie pre viac ako jednu premennú. Skúmanie týchto frekvencií, umožňuje zistenie relácie, vzťahu medzi tabelovanými premennými.

Pri formulácii záverov sme sa opierali o hypotézy, ktoré sme si stanovili na základe predpokladu, že podniky etablované v slovenskom podnikateľskom prostredí využívajú poradenské služby ako moderný nástroj na zefektívnenie ich činnosti. Hypotézy uvádzame

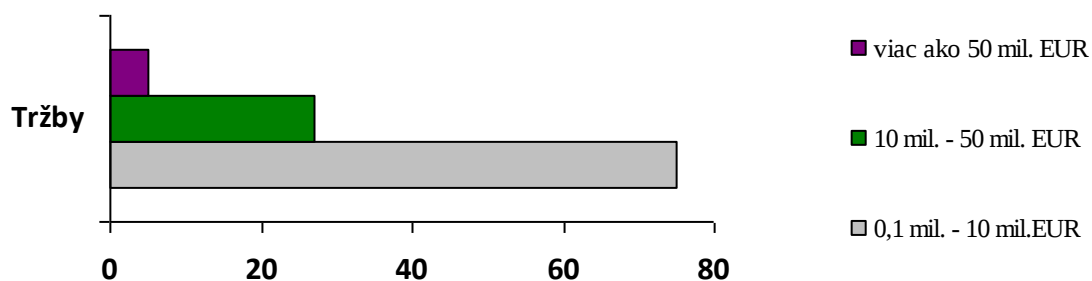
vyššie, v tretej kapitole dizertačnej práce s názvom Ciele a metódy práce. Štruktúra vzorky je uvedená v tabuľke č. 11

Tabuľka č. 11 Štruktúra respondentov

KRITÉRIUM	CHARAKTERISTIKA	POČET
Tržby	0,1 mil. – 10 mil. EUR	75
	10 mil. – 50 mil. EUR	27
	viac ako 50 mil. EUR	5
Vlastníci	domáci	66
	zahraniční	31
Počet zamestnancov	0 - 9	10
	10 - 49	53
	50 - 249	32
	250 - viac	2
Oblasť pôsobenia	výroba	41
	obchod	22
	služby	26
	iné	8

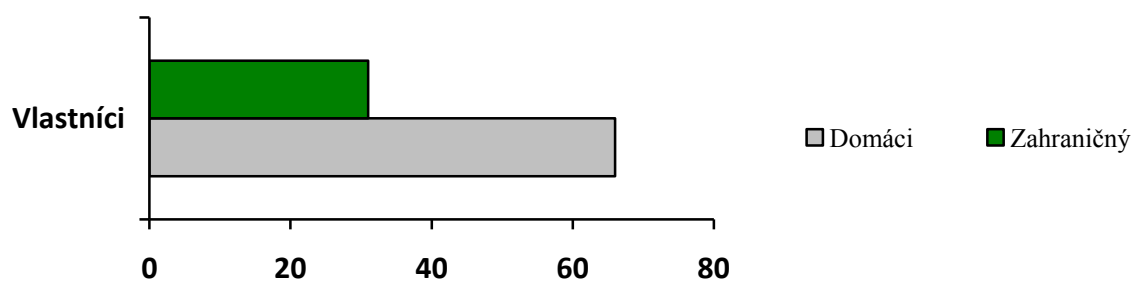
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf. č.1 Štruktúra respondentov podľa tržieb



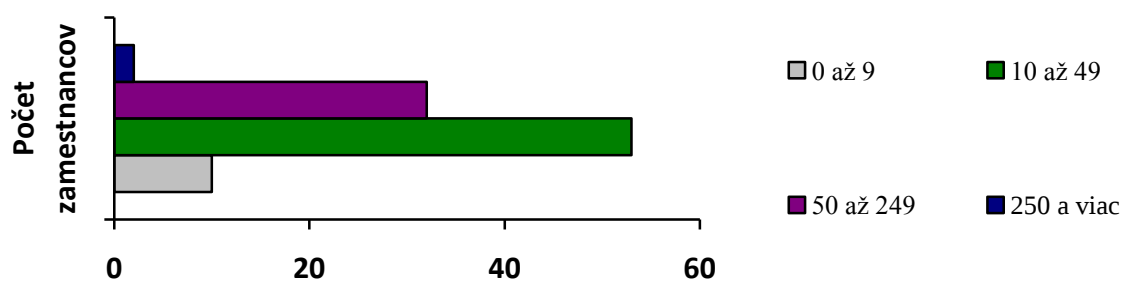
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf. č. 2 Štruktúra respondentov podľa vlastníkov



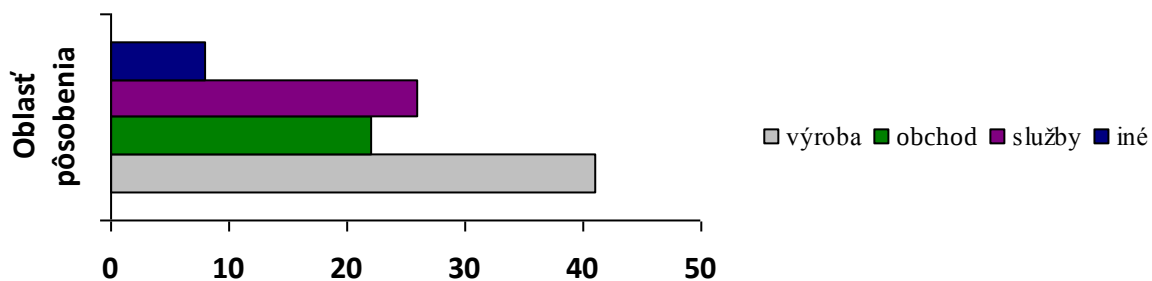
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf. č. 3 Štruktúra respondentov podľa počtu zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf. č. 4 Štruktúra respondentov podľa oblasti pôsobenia



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.3.2 Hlavné zistenia a výsledky prieskumu

V ďalších častiach dizertačnej práce uvádzame zhrnutie hlavných zistení a výsledkov prieskumu.

1. Vyžívate vo Vašej firme poradenské služby?

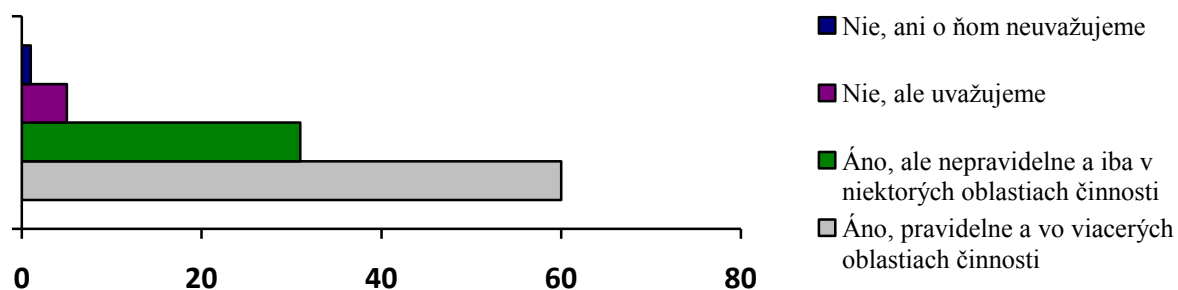
V prvej otázke sme zisťovali, či a v akej intenzite využívajú oslovené firmy poradenské služby.

Tabuľka č. 12 Využívanie poradenských služieb

Odpoveď	Počet	%
Áno, pravidelne a vo viacerých oblastiach činnosti	60	62
Áno, ale nepravidelne a iba v niektorých oblastiach činnosti	31	32
Nie, ale uvažujeme	5	5
Nie, ani o ňom neuvažujeme	1	1
Spolu	97	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 5 Využívanie poradenských služieb



Zdroj: Vlastné spracovanie

Takmer všetky firmy, ktoré sa zúčastnili prieskumu využívajú poradenské služby (94%), z toho až 62% využíva tieto služby intenzívne. Päť firiem služby poradenstva nevyužíva, avšak o tom uvažuje. Iba jedna z firiem, ktoré vyplnili dotazník, tieto služby nevyužíva a ani o nich neuvažuje. Išlo o malú domácu (slovenskú) firmu pôsobiacu v oblasti výroby.

2. Uved'te, ktoré poradenské služby vo Vašej firme využívate (uved'te aj viac možností):

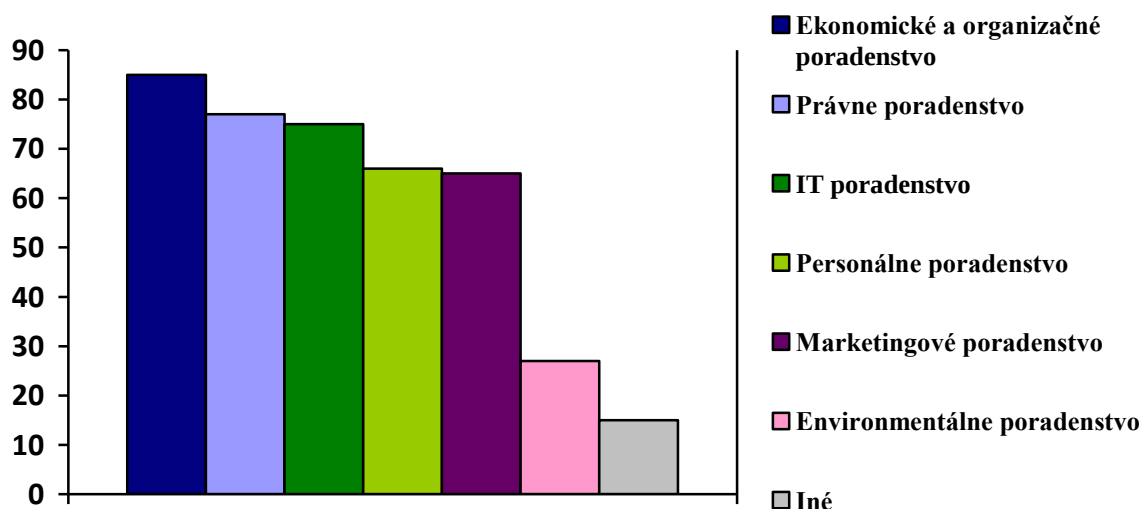
V ďalšej otázke sme zisťovali zameranie poradenstva, využívaného firmami, a to podľa jednotlivých oblastí. Na túto otázku odpovedali iba tie firmy, ktoré v predchádzajúcej otázke odpovedali, že poradenské služby využívajú pravidelne/vo viacerých oblastiach alebo ich využívajú nepravidelne/v niektorých oblastiach, t. j. n = 91. Respondenti pritom mohli uviesť viaceré možnosti.

Tabuľka č. 13 Využívanie poradenských služieb - zameranie

Odpoveď	Počet	%
Ekonomické a organizačné poradenstvo	85	93
Právne poradenstvo	77	85
IT poradenstvo	75	82
Personálne poradenstvo	66	73
Marketingové poradenstvo	65	72
Environmentálne poradenstvo	27	30
Iné	15	16

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 6 Využívanie poradenských služieb – zameranie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Najviac využívanými sú služby ekonomického a organizačného poradenstva (93%), pričom najčastejšie uvádzali služby v oblasti účtovníctva, daní a audit. Nasledujú právne služby (85%), služby v oblasti IT (82%) a personálne poradenstvo (73%). Zhodne s personálnym poradenstvom sú oslovenými firmami využívané aj služby v oblasti marketingového poradenstva (72%). Environmentálne poradenstvo využíva tretina (30%) oslovených firiem.

Respondenti uvádzali aj iné oblasti poradenských služieb, ktoré využívajú vo svojej činnosti (16%), v rámci ktorých boli spomenuté najmä mediálne poradenstvo, správa web stránok a poradenstvo v oblasti firemnej kultúry (logá, dizajn manuál).

Služby marketingového poradenstva ako pravidelnú súčasť svojej činnosti uviedli všetky zahraničné firmy, pôsobiace na Slovensku. Treba dodať, že tieto firmy uvádzali, že intenzívne využívajú všetky z uvedených poradenských služieb.

Otázkami č. 3 a 4 sme zisťovali dôvody, pre ktoré využívajú, resp. nevyužívajú oslovené firmy služby poradenstva.

3. Uved'te dôvody, pre ktoré Vaša firma poradenské služby využíva (uved'te aj viac možností):

Oslovené firmy, ktoré využívajú poradenské služby, mali v nasledujúcej otázke s nápo ved'ou uviesť hlavné dôvody, pre ktorí takéto služby využívajú (n = 91). Rovnako ako

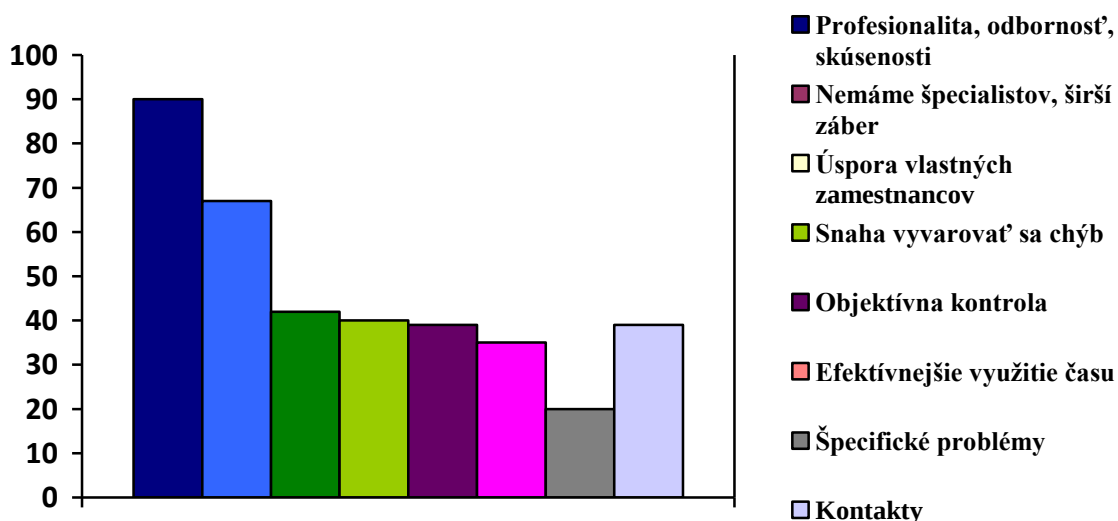
v predchádzajúcom prípade, aj tu boli skúmané podniky požiadané o uvedené viacerých možnosti.

Tabuľka č. 14 Využívanie poradenských služieb - dôvody

Odpoveď	Počet	%
Profesionalita, odbornosť, skúsenosti	90	99
Nemáme špecialistov, širší záber	67	74
Úspora vlastných zamestnancov	42	46
Snaha vyvarovať sa chýb	40	44
Objektívna kontrola	39	43
Kontakty	39	43
Efektívnejšie využitie času	35	38
Špecifické problémy	20	22

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 7 Využívanie poradenských služieb – dôvody



Zdroj: Vlastné spracovanie

Takmer všetky firmy (99%) sa zhodli v tom, že poradenské služby znamenajú pre ich činnosť profesionálny prístup, vykonávaný s vysokou odbornosťou a na báze relevantných

skúseností.

Ďalej uvádzali ako dôvod nákupu poradenských služieb absenciu zodpovedajúcich špecialistov (najmä v oblasti právnych, IT, personálnych a environmentálnych služieb) v rámci vlastných kapacít (74%). Takisto úspora zamestnancov, snaha minimalizovať chyby, objektívny pohľad či vyššia efektivita z časového hľadiska predstavujú pre skúmané firmy dôvody využívania poradenských služieb.

Najčastejšie uvádzanými problémami (22%) ako dôvodmi pre využitie poradenských služieb boli založenie/likvidácia firmy, organizačné a personálne zmeny a príprava a realizácia náročných projektov.

4. Uved'te dôvody, pre ktoré Vaša firma poradenské služby nevyužíva (uved'te aj viac možností):

Zaujímalo nás tiež, z akých dôvodov firmy nevyužívajú poradenské služby, v tomto prípade odpovedalo iba 6 skúmaných firiem. Nakoľko išlo o malú vzorku, uvádzame iba odpovede v absolútnom vyjadrení.

Všetci respondenti uviedli ako rozhodujúci dôvod, pre ktorý nevyužívajú poradenské služby vysokú cenu (6), ďalej nedôveru (4) a tiež schopnosť zabezpečiť si ich vlastnými kapacitami (3). Dodávame, že vo všetkých 6 prípadoch išlo o domáce (slovenské) firmy, pôsobiace v oblasti výroby.

5. Uved'te faktory, ktoré sa vo Vašej firme zohľadňujú pri rozhodovaní o využití poradenských služieb (uved'te aj viac možností):

Spomedzi nižšie menovaných faktorov rozhodovania o využívaní poradenských služieb respondenti mali uviesť ten/tie faktory, ktoré boli v tomto procese kľúčové z pohľadu manažmentu. Respondenti boli rovnako, ako v predchádzajúcej otázke, požiadaní o uvedenie viacerých možností (n=91).

Tabuľka č.15 Využívanie poradenských služieb - faktory rozhodovania

Odpoveď	Počet	%
Strategické	80	88
Výkonové	71	78
Nákladové	63	69
Personálne	47	52
Kvalitatívne	37	41
Časové	35	38

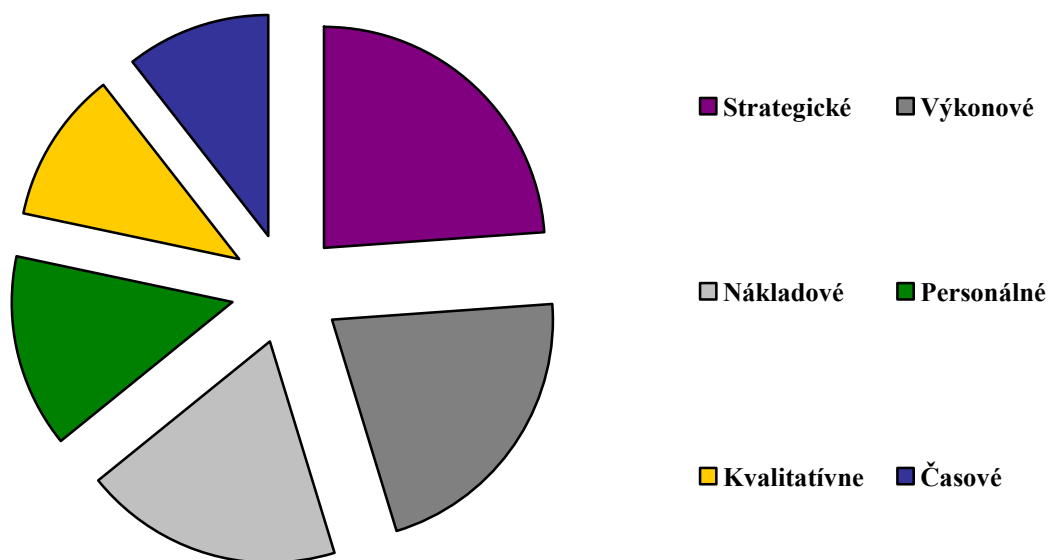
Zdroj: Vlastné spracovanie

Skúmané podniky uvádzali ako najčastejšie, resp. najvýznamnejšie faktory rozhodovania strategické faktory (88%), ovplyvňujúce využitie poradenstva pri ich činnosti. V rámci týchto faktorov sa najčastejšie objavovali také aspekty, ako koncentrácia na „každodenné povinnosti“ a flexibilita.

Ako ďalšie v poradí boli uvedené výkonové faktory (78%), kde sa uvádzal predovšetkým faktor zvyšovania výkonu na báze vyššej profesionality a špecializácie poskytovateľov týchto služieb. Skúmané podniky tu tiež zohľadňovali najmä externé poznatky a skúsenosti.

Najmenej časté boli uvádzané časové faktory (38%), kde skúmané podniky poukazovali na možnosti prenosu výkonu určitých úloh na externých poskytovateľov (poradcov) a s tým spojenie uvoľnenie časových kapacít u vlastných zamestnancov.

Graf č. 8 Využívanie poradenských služieb - faktory rozhodovania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Zaujímali nás tiež preferencie firiem, týkajúce sa výberu poskytovateľov poradenských služieb, a to z hľadiska typu, veľkosti a pôvodu (ot. č. 6, 7 a 8).

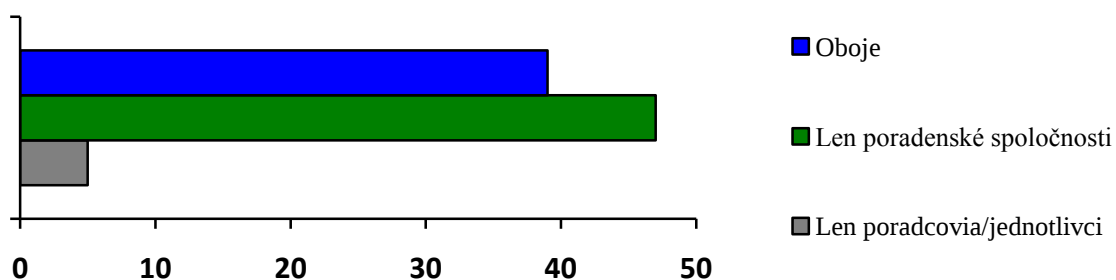
6. Uved'te, aké typy poradenských subjektov uprednostňujete Vo vašej firme:

Tabuľka č.16 Druhy poradenských subjektov – preferencie (typ)

Odpoveď	Počet	%
Len poradcovia/jednotlivci	5	5
Len poradenské spoločnosti	47	52
Oboje	39	43
Spolu	91	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č.9 Druhy poradenských subjektov – preferencie (typ)



Zdroj: Vlastné spracovanie

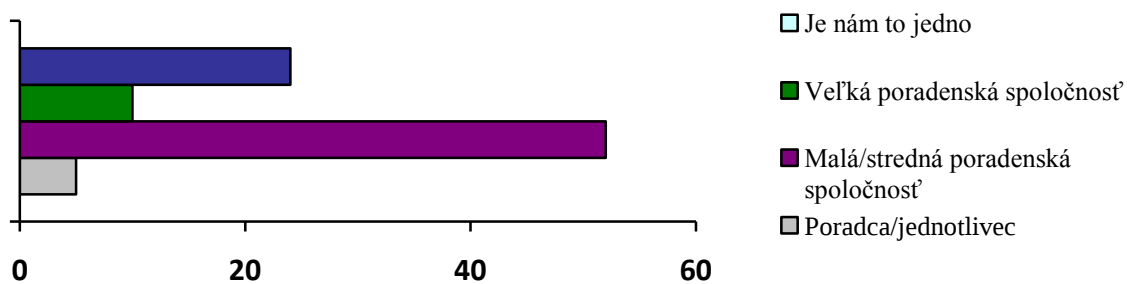
7. Uved'te, aké poradenské subjekty uprednostňujete z hľadiska ich veľkosti:

Tabuľka č.17 Druhy poradenských subjektov – preferencie (veľkosť)

Odpoveď	Počet	%
Poradca/jednotlivec	5	5
Malá/stredná poradenská spoločnosť	52	57
Veľká poradenská spoločnosť	10	11
Je nám to jedno	24	27
Spolu	91	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 10 - Druhy poradenských subjektov – preferencie (veľkosť)



Zdroj: Vlastné spracovanie

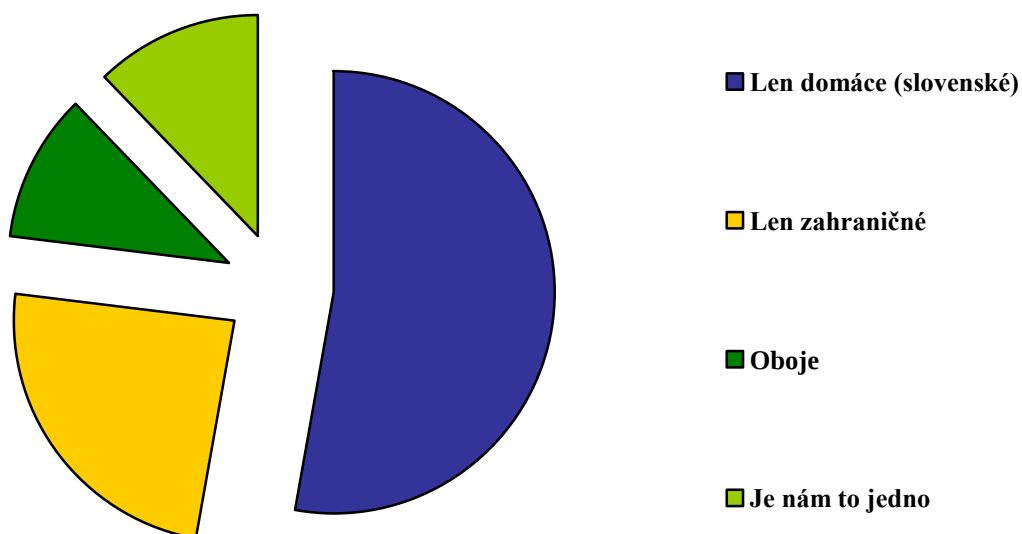
8. Uved'te, aké poradenské subjekty uprednostňujete z hľadiska ich pôvodu:

Tabuľka č.18 Druhy poradenských subjektov – preferencie (pôvod)

Odpoveď	Počet	%
Len domáce (slovenské)	48	53
Len zahraničné	22	24
Oboje	10	11
Je nám to jedno	11	12
Spolu	91	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č.11 Druhy poradenských subjektov – preferencie (pôvod)



Zdroj: Vlastné spracovanie

Skúmané firmy – domáce uprednostňujú malé, resp. stredné domáce (slovenské) poradenské spoločnosti. Zahraničné firmy, ktoré sa zúčastnili na prieskume uviedli, že im vyhovujú tak domáce (slovenské) ako aj zahraničné poradenské firmy, pričom však uvádzali tiež preferenciu smerom k veľkým poradenským firmám.

Dôležitým predpokladom pre kvalitný výkon a dodávku poradenských služieb sú kritéria, ktoré firmy využívajú pri výbere poradcov. Respondenti preto mali v ďalšej otázke vyznačiť všetky kritériá, ktoré zohľadňujú pri výbere poskytovateľov poradenských služieb (ot. č. 9). Následne sme v ďalšej otázke zisťovali dôvody výberu týchto kritérií (ot. č. 10).

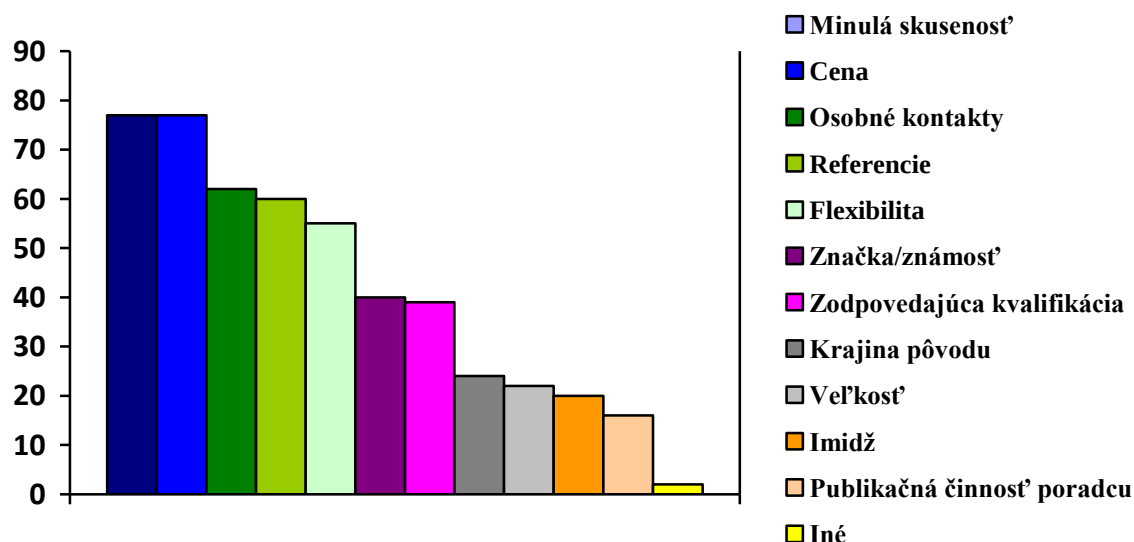
9. Označte, prosím, čo najviac kritérií, ktoré sa uplatňujú vo Vašej firme pri výbere poradenského subjektu/subjektov:

Tabuľka č. 19 Využívanie poradenských služieb - kritéria výberu

Odpoveď	Počet	%
Minulá skúsenosť	77	85
Cena	77	85
Osobné kontakty	62	68
Referencie	60	66
Flexibilita	55	61
Značka/známosť	40	44
Zodpovedajúca kvalifikácia	39	43
Krajina pôvodu	24	26
Veľkosť	22	24
Imidž	20	22
Publikačná činnosť poradcu	16	18
Iné	2	2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 12 Využívanie poradenských služieb - kritéria výberu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Najčastejšie uvádzaným kritériom výberu poradenského subjektu bola v rovnakom pomere minulé skúsenosť a cena (77%). Viac než polovica podnikov uviedla osobné kontakty (62%) a referencie (60%). Najmenej dôležitým kritériom je publikačná činnosť poradcu/poradcov (18%). Dva podniky uviedli ako iné kritérium – rozsah/množstvo ponúkaných služieb.

10. Uved'te dôvody uplatňovania Vami uvedených kritérií výberu poradenských subjektov (uved'te aj viac možností):

Respondenti uvádzali vo svojich odpovediach ako najčastejšie dôvody kritérií pre výber poskytovateľov poradenských služieb tieto: osvedčili sa nám (79%), poradili nám to (52%) a bolo to rozhodnutie manažmentu (44%).

11. So službami poradenských subjektov, poskytovaných Vašej firme ste:

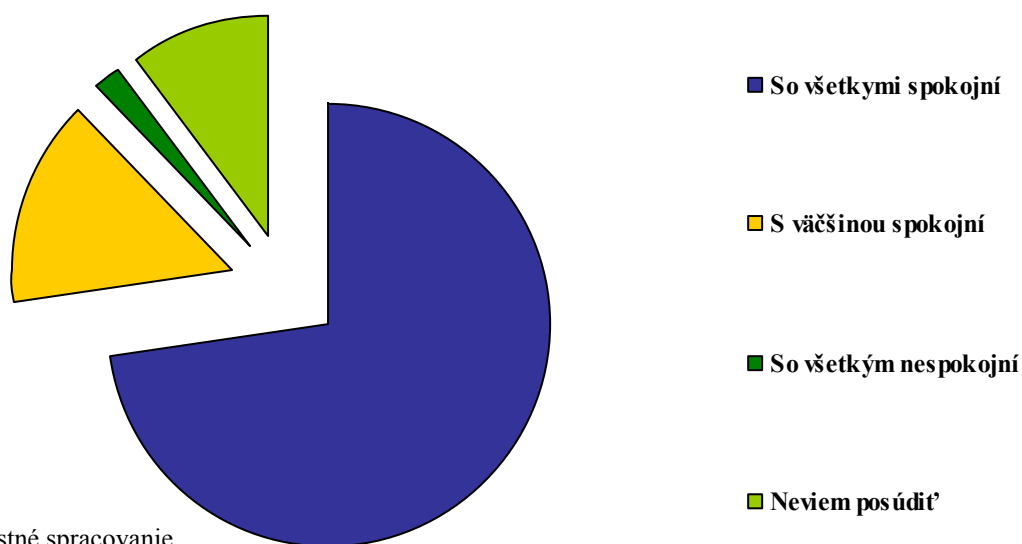
V tejto otázke sme zisťovali, ako sú oslovené podniky spokojné s poradenskými službami.

Tabuľka č. 20 Spokojnosť s poradenskými službami

Odpoveď	Počet	%
So všetkými spokojní	71	78
S väčšinou spokojní	15	16
So všetkými nespokojní	2	2,5
Neviem posúdiť	3	3,5
Spolu	91	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 13 Spokojnosť s poradenskými službami



Zdroj: Vlastné spracovanie

Väčšina oslovených firiem bola s poradenskými službami spokojná (78%). Iba zanedbateľná časť respondentov nebola spokojná vôbec (2) a iba 3 sa nevedeli vyjadriť. Možno konštatovať, že podniky sú spokojné so službami poradenských subjektov.

12. Uved'te, prosím, pri ktorých marketingových aktivitách využívate služby poradcov/poradenských agentúr (uved'te aj viac možností):

Ďalej sme sa zamerali na marketingové poradenstvo, pričom sme sa zaujímali o oblasti, v ktorých skúmané firmy toto poradenstvo využívajú. Na otázku č. 12 odpovedali

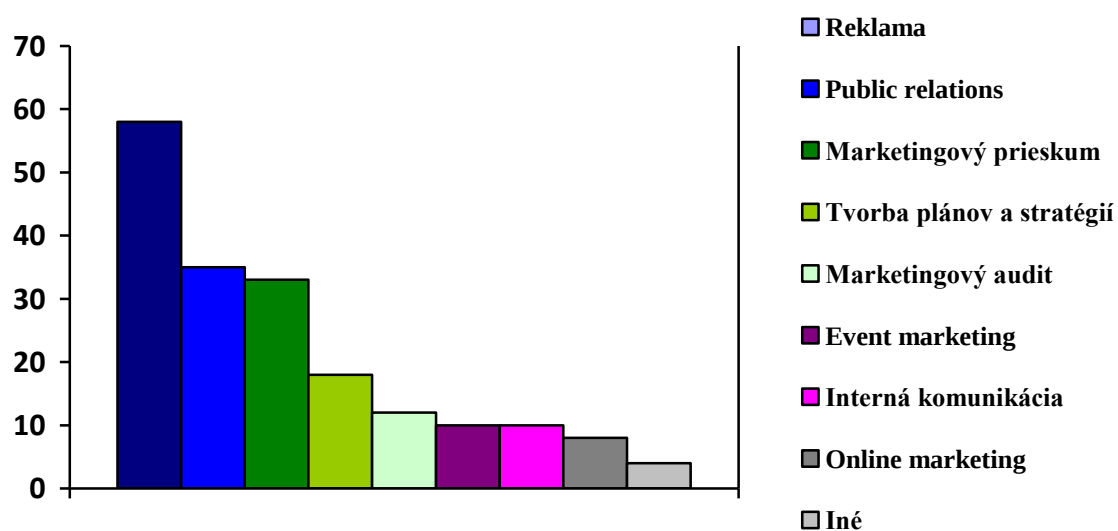
iba tie firmy, ktoré v predchádzajúcich častiach dotazníka (ot. č. 2) uviedli, že využívajú služby marketingového poradenstva (n = 65).

Tabuľka č. 21 Oblasti marketingového poradenstva

Odpoveď	Počet	%
Reklama	58	64
Public relations	35	38
Marketingový prieskum	33	36
Tvorba plánov a stratégií	18	19
Marketingový audit	12	13
Event marketing	10	11
Interná komunikácia	10	11
On - line marketing	8	9
Iné	4	4

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 14 Oblasti marketingového poradenstva



Zdroj: Vlastné spracovanie

Viac než polovica opýtaných firiem (64%) uviedla, že marketingové poradenstvo využíva v oblasti reklamy, tretina firiem uviedla ďalšiu oblasť marketingovej komunikácie – public relations (35%) a marketingový prieskum (33%). Najmenej využívanými oblasťami v rámci marketingového poradenstva boli podľa skúmaných firiem event marketing, interná komunikácia (10%) a on – line marketing (8%). Štyri z opýtaných firiem uviedli iné oblasti marketingu, a to analýzy (1), médiá (2) a služby hovorca (1).

13. Vyjadrite, prosím, Váš názor na prínos poradenských služieb pre skvalitnenie marketingu vo Vašej firme

Na otvorenú otázku odpovedali opäť iba tie firmy, ktoré služby marketingového poradenstva využívajú (n = 65), pričom mali možnosť označiť viacero možností.

Odpovede respondentov boli nasledovné: profesionálny prístup k tvorbe marketingových materiálov (31); objektívny/nestranný názor (30); nové nápady (30); priniesli do firmy ucelenú koncepciu (16); dlhodobejšie smerovanie akcií a sú šité na mieru (15); momentálne sme nespokojní(3) a uvažujeme o zmene agentúry (2).

14. Vyjadrite, prosím, Váš názor na profesionalitu marketingových poradenských subjektov, s ktorými Vaša firma spolupracovala, resp. spolupracuje:

Na túto otvorenú otázku odpovedali len tie podniky (n = 65), ktoré využívajú poradenské služby v oblasti marketingu. Ich odpovede boli nasledovné: vysoká (48); nízka (2); sú primerane profesionálni (10); je rozdielna profesionalita - v kreatívnej oblasti na vysokej úrovni, ale precíznosť organizácie akcií je slabšia (3), častokrát slabá znalosť trhu a produktov našej spoločnosti (2).

15. Máte vo Vašej firme marketingové oddelenie?

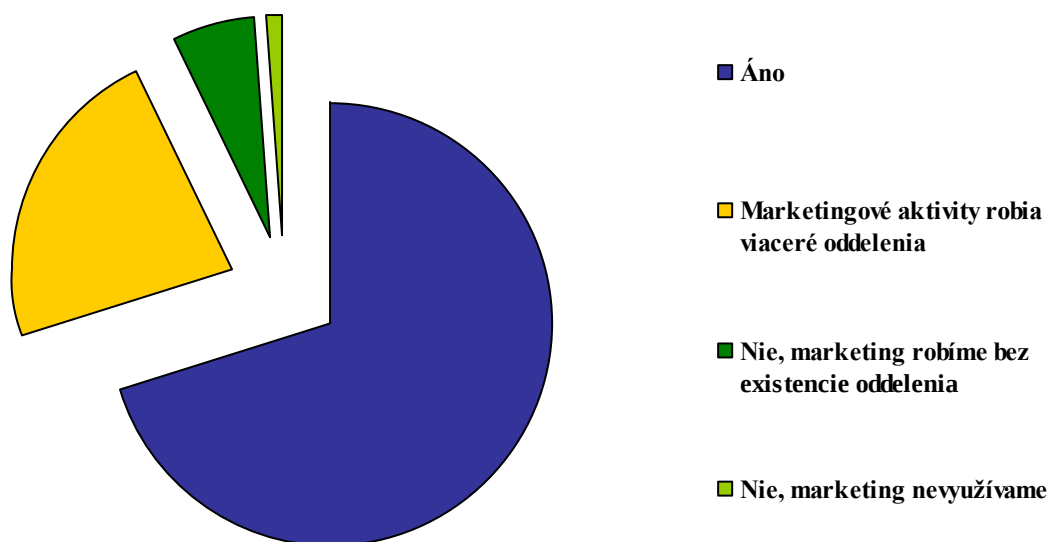
Na túto otázku odpovedali všetky podniky (n = 97).

Tabuľka č. 22 Existencia marketingového oddelenia

Odpoveď	Počet	%
Áno	68	70
Marketingové aktivity robia viaceré oddelenia	22	23
Nie, marketing robíme bez existencie oddelenia	6	6
Nie, marketing nevyužívame	1	1
Spolu	97	100,0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 15 Existencia marketingového oddelenia



Zdroj: Vlastné spracovanie

Väčšina skúmaných podnikov má marketingové oddelenie (70%), resp. vyjadrilo sa, že marketingové úlohy plní viacero oddelení (23%). Spomedzi týchto firiem až 90% využíva služby marketingového poradenstva. Iba 6 z opýtaných firiem uvádza, že oddelenie marketingu nemá zriadené a 1 respondent uviedol, že marketing nevyužíva. Išlo o malú domácu (slovenskú) firmu z oblasti výroby.

16. Uved'te, prosím, Vaše očakávania od poradenských služieb v budúcnosti vo vzťahu k činnosti vašej firmy (uved'te viac možností):

V tejto otázke mali respondenti uviesť s nápodved'ou tie očakávania, ktoré spájajú s kontinuálnym alebo potenciálnym využívaním poradenských služieb, pričom mali uviesť viac možností. Na otázku odpovedalo 96 respondentov, t. j. nielen tí, ktorí poradenské služby využívajú, ale tiež tí, ktorí tieto služby nevyužívajú, ale uvažujú o nich (n = 96).

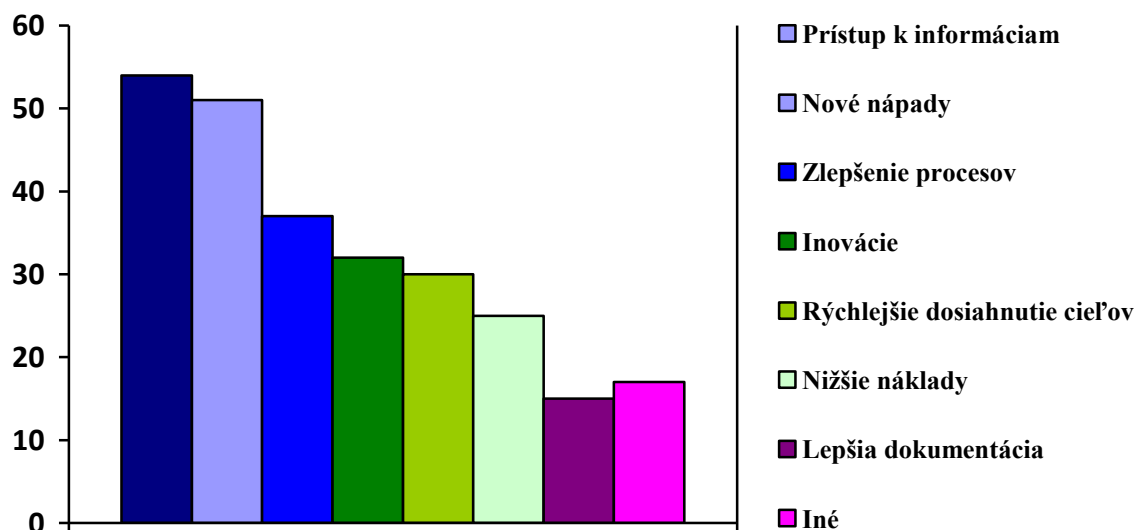
Tabuľka č. 23 Očakávania od poradenstva

Odpoveď	Počet	%
Prístup k informáciám	54	56
Nové nápady	51	53
Zlepšovanie procesov	37	38
Inovácie	32	33
Rýchlejšie dosiahnutie cieľov	30	31
Nižšie náklady	25	26
Lepšia dokumentácia	15	16
Iné	17	18

Zdroj: Vlastné spracovanie

Polovica - 56% z opýtaných manažérov - uviedla ako kľúčové očakávanie od poradenstva jeho prínos v oblasti lepšieho prístupu k informáciám a 51% zase v oblasti nových nápadov. U tretiny manažérov sa očakávania vo vzťahu k poradenským službám sústredila na oblasť zlepšovania procesov (37%), inovácií (32) a dosahovania cieľov (30%). Štvrtina opýtaných očakáva prínosy poradenstva v oblasti úspory nákladov (25%). Možno konštatovať identifikovanie kľúčových očakávaní súvisiacich s využívaním poradenských služieb vo všetkých kriticky významných oblastiach podnikových procesov a mechanizmov.

Graf č. 16 Očakávania od poradenstva



Zdroj: Vlastné spracovanie

17. Uved'te, aké sú, podľa Vás riziká/obmedzenia, spojené s využívaním poradenských služieb v činnosti firiem (uved'te viac možností):

Na otázku č. 17 odpovedali všetci respondenti, teda aj tí, ktorí nevyužívajú a ani neplánujú využívať poradenské služby (n = 97).

Za najproblematickejšiu v súvislosti s poradenskými službami z pohľadu skúmaných firiem možno označiť oblasť vzťahov s poskytovateľmi poradenských služieb, a to najmä závislosť od poradcu (48%), nesprávny odhad pri jeho výbere (45%) a zvýšené nároky na koordináciu, t. j. súčinnosť poskytovanú poradcovi zo strany klienta (45%). Za najmenej rizikové uviedli šiesti respondenti ochranu údajov.

Tabuľka č. 24 Riziká/limity poradenstva

Odpoveď	Počet	%
Závislosť od poradcu	47	48
Nesprávny odhad pri výbere poradcu	45	46
Zvýšené nároky na koordináciu	45	46
Potreba rokovať s cudzími subjektmi namiesto vlastných zamestnancov	30	31
Poskytovateľ poradenských služieb nepozná podnik tak dobre ako vlastní zamestnanci	26	27
Strata kontroly	23	24
Odliv kompetencií	14	14
Možnosť konfliktov s poskytovateľom poradenských služieb	14	14
Obtiažne rozhodovanie o výmene poradcu	12	12
Nutnosť riadenia vzťahov s poradenskými subjektmi	12	12
Úsilie poradcu získať čo najväčší kontrakt	11	11
Problematická ochrana údajov	6	6

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.3.3 Zhodnotenie výsledkov a overenie hypotéz

Z realizovaného prieskumu je možné vyvodiť určité tendencie spoločností vo využívaní poradenských služieb na základe prijatia, prípadne zamietnutia nami predpokladaných hypotéz.

Z celkového počtu piatich hypotéz, môžeme konštatovať, že tri hypotézy sme odhadovali správne, t.j. prijímame ich a zvyšné dve sme museli na základe výsledkov zrealizovaného prieskumu zamietnuť.

V nasledujúcej podkapitole sú opätovne uvedené hypotézy a následne aj ich overenie spolu s dôkazom na základe ktorého sme prijali buď stanovisko prijatia hypotézy alebo sme hypotézu zamietli.

H₀: Zo zvyšujúcim sa počtom zamestnancov v spoločnosti, sa zvyšuje aj využívanie poradenských služieb podnikmi.

Overenie hypotézy:

Hypotézu H₀ **prijímame**. Po skompletizovaní odpovedí respondentov, na otázku či využívajú poradenské služby je evidentné, že s rastom počtu zamestnancov narastá aj miera využívania poradenských služieb.

Túto skutočnosť potvrdzuje nižšie uvedená krížová tabuľka, ktorá znázorňuje práve danú závislosť, medzi veľkosťou podniku z pohľadu počtu zamestnancov a využívaním poradenských služieb v akejkoľvek oblasti. Na otázku, či využívajú poradenské služby 60% mikropodnikov odpovedalo kladne.

Pri malých podnikoch, s počtom zamestnancov od 10 po 49, bolo percento využívania vyššie, t.j. 96,2 % a nakoniec prijatie našej hypotézy potvrdzujeme na základe skutočnosti, že pri stredných a veľkých podnikoch bola odpoveď na otázku využívania poradenských služieb pozitívna pri všetkých podnikoch.

Jedným z dôvodom prečo sme aj predpokladali skutočnosť, že so zvyšujúcim sa počtom zamestnancov v spoločnosti, sa zvyšuje aj využívanie poradenských služieb podnikmi je, že v spoločnostiach, ktoré zamestnávajú viac ľudí, je zákonite komplikovanejšia organizačná štruktúra a mnohokrát s tým súvisiace problémy, ktoré si vyžadujú zásah tretej nestrannej a nezávislej strany.

Tabuľka č. 25 Krížová tabuľka podľa veľkosti podniku z pohľadu počtu zamestnancov a využívania poradenských služieb

		Využívanie služieb		Total
		ÁNO	NIE	
Počet zamestnancov 0-9	Count Expected Count % within Počet zamestnancov	6 9,4 60,0%	4 ,6 40,0%	10 10,0 100,0 %
10 až 49	Count Expected Count % within Počet zamestnancov	51 49,7 96,2%	2 3,3 3,8%	53 53,0 100,0 %
250 a viac	Count Expected Count % within Počet zamestnancov	2 1,9 100,0%	0 ,1 0,0%	2 2,0 100,0 %
50 až 249	Count Expected Count % within Pocet Zamestnancov	32 30,0 100,0%	0 2,0 0,0%	32 32,0 100,0 %
Total	Count Expected Count % within Počet zamestnancov	91 91,0 93,8%	6 6,0 6,2%	97 97,0 100,0 %

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

H₁: Najčastejším dôvodom využívania poradenských služieb je profesionalita a skúsenosti subjektov poskytujúcich poradenské služby.

Overenie hypotézy:

Hypotézu H₁ **prijímame**. Práve profesionalita, odbornosť a skúsenosti kvalitných poradcov sú najčastejším dôvodom využívania poradenských služieb tak ako sme aj predpokladali. Až 92,8% respondentov označilo túto odpoveď ako dôvod obrátenia sa na poradenské subjekty a teda sa umiestnila na prvom mieste keďže ju uviedlo až 90 respondentov, čo predstavuje najviac zo všetkých ostatných dôvodov vyhľadávania a využívania poradenských služieb. Druhým v poradí je dôvod, že spoločnosti nedisponujú dostatkom, alebo vôbec nemajú špecialistov v požadovaných oblastiach, hneď za ním je skutočnosť, že spoločnosti často využívajú poradenské služby z dôvodu úspory vlastných zamestnancov.

Tabuľka č. 26 Frekvenčná tabuľka využívania poradenských služieb z dôvodu **profesionality, odbornosti a skúseností poradcov**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ÁNO	90	92,8	92,8	92,8
	NIE	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

Tabuľka č. 27 Frekvenčná tabuľka využívania poradenských služieb z dôvodu **úspory vlastných zamestnancov**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ÁNO	42	43,3	43,3	43,3
	NIE	55	56,7	56,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

Tabuľka č. 28 Frekvenčná tabuľka využívania poradenských služieb z dôvodu **nedisponovania vlastnými špecialistami**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ÁNO	67	69,1	69,1	69,1
NIE	30	30,9	30,9	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

H₂: Najvyhľadávanejším typom poradenského subjektu podnikmi, sú poradenské spoločnosti.

Overenie hypotézy:

Hypotézu H₂ **prijímame**. S pomedzi subjektov poskytujúcich poradenské služby, podniky uprednostňujú hlavne poradenské spoločnosti. Poradenskú spoločnosť ako subjekt, ktorý pri výbere uprednostňujú poradcu podľa právnej formy označilo 51,6% respondentov.

Tabuľka č. 29- Frekvenčná tabuľka preferovaných subjektov poskytujúcich poradenské služby

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Oboje	39	42,9	42,9	42,9
Poradcovia/jednotlivci	5	5,5	5,5	48,4
Poradenské spoločnosti	47	51,6	51,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

H₃: Marketingové poradenstvo bude najviac využívané podnikmi pôsobiacimi v oblasti obchodu.

Overenie hypotézy:

Hypotézu H₃ **zamietame**. Marketingové poradenstvo ako jednu z využívaných oblastí poradenstva označilo najviac podnikov podnikajúcich vo sfére služieb. Až 88,5% respondentov pôsobiacich vo sfére poskytovania služieb označilo, že využíva aj marketingové poradenské služby.

V porovnaní s podnikmi pôsobiacimi v oblasti obchodu to je výrazne viac, konkrétne o 15,8%. Na treťom mieste sa nachádzajú podniky pôsobiace vo výrobe, kde využívanie marketingového poradenstva označilo 61% respondentov zo všetkých, ktorí v danej oblasti pôsobia.

Tabuľka č. 30 Křížová tabuľka využívania marketingového poradenstva podľa oblasti pôsobenia

			Marketingové poradenstvo		Total
			ÁNO	NIE	
Oblasť pôsobenia	iné	Count	1	7	8
		Expected Count	5,4	2,6	8,0
		% within Oblasť pôsobenia	12,5%	87,5%	100,0%
obchod		Count	16	6	22
		Expected Count	14,7	7,3	22,0
		% within Oblasť pôsobenia	72,7%	27,3%	100,0%
služby		Count	23	3	26
		Expected Count	17,4	8,6	26,0
		% within Oblasť pôsobenia	88,5%	11,5%	100,0%

výroba	Count	25	16	41
	Expected Count	27,5	13,5	41,0
	% within Oblasť pôsobenia	61,0%	39,0%	100,0%
Total	Count	65	32	97
	Expected Count	65,0	32,0	97,0
	% within Oblasť pôsobenia	67,0%	33,0%	100,0%

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

H₄: Najčastejšie využívajú podniky služby poradcov/poradenských agentúr z oblasti marketingových aktivít pre realizáciu marketingového prieskumu.

Overenie hypotézy:

Hypotézu H₄ **zamietame**. Počet respondentov, ktorí odpovedali na otázku kvôli akej aktivite využívajú najčastejšie marketingové poradenstvo bol 65, pričom 58 respondentov, t.j. väčšina využíva marketingové poradenstvo z dôvodu realizácie reklamy. Na druhom mieste sú aktivity public relations a až na treťom mieste je nami odhadovaný marketingový prieskum.

Tabuľka č. 31 Frekvenčná tabuľka vyhľadávania marketingového poradenstva z dôvodu marketingového prieskumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ÁNO	33	50,8	50,8	50,8
	NIE	32	49,2	49,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

Tabuľka č. 32 Frekvenčná tabuľka vyhľadávania marketingového poradenstva z dôvodu realizácie reklamy

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ÁNO	58	89,2	89,2	89,2
	NIE	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

Tabuľka č. 33 Frekvenčná tabuľka vyhľadávania marketingového poradenstva z dôvodu realizácie public relations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ÁNO	35	53,8	53,8	53,8
	NIE	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou programu SPSS Statistics

Na základe kvantitatívnych výsledkov realizovaného prieskumu, možno konštatovať, že podniky využívajú poradenské služby pričom za najväčší prínos poradenských služieb považujú prístup k informáciám a naopak ako najväčšie obmedzenia využitia služieb poradcov, je závislosť od poradcov.

Určité perspektívy a posun vo využívaní poradenských služieb vidíme vo využívaní marketingového poradenstva pri realizácii marketingového prieskumu, čoho dôkazom bola aj nami predpokladaná hypotéza. Výsledok využitia marketingového poradenstva na daný účel bol na naše prekvapenie pomerne nízky a myslíme si, že práve to môže byť jeden z dôvodov neefektívneho marketingu spoločností.

3.4 Návrh postupu výberu poradenského subjektu pre spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

3.4.1 Profil spoločnosti BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Vzhľadom na skutočnosť, že z čiastkových výsledkov nami realizovaného prieskumu vyplynulo, že takmer 100% respondentov označilo ako hlavný dôvod využívania poradenských služieb, profesionalitu, odbornosť a skúsenosti poradcov, je dôležité vedieť túto odbornosť a kvalifikáciu náležite posúdiť a vybrať si zo širokej ponuky to najlepšie, čo nám naše možnosti a trh ponúkajú. Rozhodli sme sa preto navrhnúť manuál, ktorý bude mať formu firemného dokumentu, ako a na základe akých kritérií výberu, by bolo vhodné postupovať pri hľadaní vhodného poradcu pre nami zvolenú spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Návrh postupu výberu poradenského subjektu sme vypracovali práve pre spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o., ktorá je objektom skúmania aplikačnej časti, ktorý je bližšie vymedzený v kapitole zaoberajúcej sa cieľom a metódami.

Spoločnosť doposiaľ nevyužívala poradenské služby zo žiadnej oblasti a jej marketingové aktivity sú minimálne. Túto skutočnosť však plánuje zmeniť a v budúcnosti chce využívať aj takéto služby. Dôvodom uvedeného rozhodnutia je skutočnosť, že spoločnosť pôsobí vo vysoko konkurenčnom prostredí, čo si vyžaduje zintenzívniť využívanie samotného marketingu. Ďalším dôvodom pre využívanie poradenských služieb je obmedzený počet zamestnancov a teda nedostatok vlastných kapacít, potrebných na realizáciu marketingových aktivít.

V nadväznosti na uvedené sme vypracovali návrh manuálu, ktorý spoločnosti BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o. môže jednak uľahčiť a jednak štandardizovať nakupovanie poradenských služieb a výber poradenského subjektu. Keďže spoločnosť nie je verejným obstarávateľom, pôjde o dobrovoľný výber a o nastavenie takých pravidiel a zásad rozhodovania poskytovateľovi poradenských služieb, ktoré budú optimálne z hľadiska podmienok a možnosti spomenutej spoločnosti. Tento manuál by mal tvoriť súčasť podnikovej dokumentácie

3.4.2 Postup výberu poradenského subjektu

Poradenské spoločnosti ponúkajú rôzne typy služieb, ktoré by mali realizovať na vysoko profesionálnej úrovni. Okrem veľmi zreteľných rozdielov, akým je napríklad veľkosť a ľudský kapitál, sa jednotlivé spoločnosti líšia aj v oblasti odbornej znalosti, vedomostí, kontaktov v rámci rôznych odvetví a v neposlednom rade v zručnostiach a schopnostiach konzultantov.

Uzatvoreniu zmluvy medzi spoločnosťou a klientom by mali zo strany profesionálnej poradenskej spoločnosti predchádzať tieto kroky:

- mala by si overiť, či má dostatok prostriedkov, času, vedomostí a odbornosti na riešenie zadaných požiadaviek spoločnosti,
- objasnenie a odkrytie všetkých relevantných informácií týkajúcich sa vzťahov a okolností, ktoré by mohli spôsobiť aktuálny alebo potenciálny konflikt záujmov,
- zadefinovanie limitov plynúcich zo vzťahov s inými klientmi, ktoré môžu ovplyvniť schopnosť splniť požiadavky klienta,
- definovanie, ktorá časť organizácie je „klientom“ (to znamená, ktorá pobočka, divízia, oddelenie, atď.), a dohodnutie časového rámca.

Je nevyhnutné, aby spoločnosť, ktorá má záujem o poradenské služby poskytla kompletný a presný opis organizácie, potreby z pohľadu obchodnej stratégie, firemnej kultúry, cieľov a predstáv, ktoré má poradenská spoločnosť naplniť.

V prípade, že by poradenská spoločnosť po posúdení svojich schopností a klientových nárokov nebola schopná naplniť požiadavky klienta, jej kvality sa ukážu aj vtedy ak následne odporučí inú spoločnosť, ktorá má v produktovom portfóliu službu viac sa približujúcu možnosti vyhovenia požiadavkám a potrebám.

Klient by mal mať dopredu stanovené a zároveň by mal informovať o tom, kto bude riadiť realizáciu poradenského riešenia. Okrem poradcu, ktorý je tvorcom obchodného vzťahu, môže existovať tím profesionálov, ktorí sa budú podieľať na realizovaní poradenského projektu.

Okrem poradenského riešenia by poradenská spoločnosť mala klientovi poskytnúť aj určitú spätnú väzbu vo forme informácií, ktoré slúžia klientovi na zefektívnenie podnikania.

Takéto údaje by mali obsahovať:

- charakteristiku odvetvia, v ktorom sa bude daný poradenský projekt realizovať,
- všeobecný prieskum trhu s dôrazom na vnímanie spoločnosti klienta na trhu, poznanie jeho priamej konkurencie a návrh stratégie, ktorá môže alebo naopak nemôže fungovať v danom čase.

Poradenstvo si vyžaduje poskytnutie veľmi citlivých informácií o vašej organizácii, ktoré poradcovia musia spracovať ako prísne dôverné. Zároveň však poradca nemôže riadiť proces efektívne, ak nedisponuje nijakými prístupnými informáciami pre potenciálnych kandidátov. Avšak na ochranu záujmu klienta by mal poradca garantovať, že:

- bude používať dôverné informácie len na účel realizácie projektu,
- bude poskytovať informácie o klientovi len v rámci poradenskej spoločnosti (tým, ktorí by mohli pomôcť konzultantovi pri práci na projekte) alebo potenciálnemu kandidátovi, ktorý potrebuje poznať danú informáciu,
- nikdy nepoužije dôvernú informáciu pre osobný účel alebo neposkytne informáciu tretej strane za účelom dosiahnutia osobného cieľa.

Pri výbere kvalitnej poradenskej spoločnosti je dôležité pozerieť aj na skutočnosť, či sa poradenský subjekt zaujíma o myslenie klienta, o pochopenie nimi navrhovaných riešení. Pri realizácii úspešného poradenského projektu musí konzultant veľmi presne a jasne rozumieť obsahu poradenského projektu.

Kvalitné spoločnosti urobia viac, ako len podajú spätnú väzbu, mali by aktívne pristupovať k tvorbe riešení problému, neustále ho vylepšovať, prípadne modifikovať. Je potrebné nebáť sa a poskytnúť poradenskému subjektu všetky relevantné informácie. Poradenská spoločnosť by mala neustále informovať o neprerušenej práci na projekte formou správ. Pravidelne informovať o vývoji projektu prostredníctvom telefónu, e-mailu, vypracovaných správ alebo kombináciou všetkých štyroch možností. Ideálne je, keď zvolí takú formu, ktorá vyhovuje požiadavkám klienta a teda dokáže sa prispôbovať a pracovať flexibilne.

Je dôležité aby aj klient v spolupráci s poradenskou spoločnosťou zaujal aktívny prístup, pracoval na svojej úlohe v tomto partnerstve, poskytoval úplné a presné informácie, otvorene komunikoval, až kým sa projekt neukončí k vzájomnej spokojnosti.

Ak sa počas realizácie poradenského projektu poradenská spoločnosť nebude javiť ako uzročená s jeho úlohou, nebude poskytovať spätnú väzbu a posielat' pravidelné správy o

vývoji projektu, nepredloží dostatočnú škálu vhodných riešení určite treba vyjadriť nespokojnosť zo strany klienta ako objednávateľa poradenstva.

3.4.3 Návrh manuálu pre výber poradenského subjektu spoločnosťou BLACKWOLF INVESTMENT, s.r.o.

Aby spoločnosť zistila počet potenciálnych poradenských spoločností a ich kvality, mala by prostredníctvom výberového konania získať komplexný prehľad o schopnostiach, skúsenostiach, kvalitách, know-how a kapacitách oslovených spoločností. Následne na základe týchto informácií vyhodnotiť jednotlivé ponuky na základe vopred stanovených kritérií si vybrať optimálneho poskytovateľa poradenských služieb. Počet oslovených spoločností, poskytujúcich konkrétnu poradenskú službu je v podstate ľubovoľný, závisí od potrieb, očakávaní a záujmu objednávateľa služby, ktoré sa týkajú prehľadu o ponúkaných službách a ostatných atribútoch ponuky. Odporúčame však, aby tento počet predstavoval minimálne tri oslovené poradenské subjekty, spomedzi ktorých môže objednávateľ vybrať tú, ktorá bude najlepšie spĺňať jeho predstavy a možnosti. Čím väčší bude počet oslovených potenciálnych dodávateľov poradenskej služby/služieb, tým väčší priestor na rozhodovanie o výbere najlepšieho, resp. optimálneho poskytovateľa získa objednávateľ.

Formou výzvy objednávateľ poradenskej služby, osloví poradenské spoločnosti a stanoví podmienky účasti spolu s obsahom ponuky, ktorú by mali uchádzači predkladať. Na nasledujúcich stranách sa nachádza ukážka manuálu, podľa ktorého by spoločnosť mala postupovať pri výberovom konaní. Jeho výsledkom by malo byť nájdenie vhodnej poradenskej spoločnosti. Zdôrazňujeme, že práve správne a komplexné podklady zasielané objednávateľmi poradenských služieb často absentujú, čo významne sťažuje nielen predkladanie adresných ponúk zo strany poskytovateľov, ale najmä výber optimálneho dodávateľa požadovanej poradenskej služby.

Prínos uvedeného manuálu bude spočívať v pomoci spoločnosti pri výbere optimálneho poradenského subjektu s cieľom minimalizovať nedostatky a bariéry v postupoch a podkladoch (informáciách) zasielaných objednávateľmi poradenských služieb ich potenciálnym poskytovateľom. Vyššie spomenutá absencia relevantných podkladov, zasielaných objednávateľmi poradenských služieb ich potenciálnym poskytovateľom, na jednej strane komplikuje a skresľuje výber poradenského subjektu, na druhej strane vytvára limity pre predloženie adresnej ponuky samotným poradenským subjektom. Navrhovaný

manuál sa môže stať súčasťou vnútro firemnej dokumentácie spoločnosti *BLACKWOLF INVESTMENT, s.r.o.*(napr. v podobe vnútornej smernice, príkazu štatutára, resp. výkonného riaditeľa a pod.).

BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Praha 1- Malá Strana, U Lužického semináře 114/46, 118 00

IČO: 24276987

SPOLOČNOSŤ BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o. VÁS VYZÝVA NA PREDLOŽENIE PONUKY VO VÝBEROVOM KONANÍ PRE

MARKETINGOVÉ PORADENSKÉ SLUŽBY

Nakoľko toto konanie v nie je výberovým konaním o verejnej obchodnej súťaži, podľa § 1772 až § 1779 Nového občianskeho zákonníka (zákon č. 89/2012) naša spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o. si vyhradzuje právo odmietnuť všetky predložené návrhy, pokiaľ ponuka nebude zodpovedať požiadavkám.

OBSAH:

1. Cieľ výberového konania
2. Definície
3. Predmet dopytu
4. Podmienky účasti vo výberovom konaní
5. Obsah ponuky
6. Referencie
7. Platnosť ponuky
8. Termín a miesto predloženia ponuky
9. Hodnotenie ponúk
10. Vyhlásenie výsledkov
11. Uzavretie zmluvy
12. Výhrady
13. Záverečné ustanovenia
14. Zoznam príloh

1 CIEĽ VÝBEROVÉHO KONANIA

Cieľom výberového konania je získať komplexný prehľad o schopnostiach, skúsenostiach, know-how a kapacitách oslovených spoločností a na základe týchto informácií a vyhodnotenia ich ponúk vybrať poskytovateľa marketingových poradenských služieb. S víťazom výberového konania bude uzavretá rámcová zmluva s platnosťou 1 rok.

2 DEFINÍCIE

Účastníkom je fyzická alebo právnická osoba, dodávajúca tovar alebo poskytujúca služby.

Objednávateľom je útvar alebo osoba poverená realizáciou ponukového konania resp. prípravou zmluvy.

Dopytom rozumieme dokument obsahujúci súbor technických, finančných, obchodných a právnych podmienok zostavený Objednávateľom, ktorým sú potenciálni poskytovatelia vyzvaní na zaslanie ponuky (dopytom sa rozumie táto Výzva so všetkými jej prílohami)

Ponukou je návrh vypracovaný účastníkom ako reakcia na dopyt.

Hodnotiaca komisia je tím určený na vyhodnotenie ponúk.

3 PREDMET VÝZVY (DOPYTU)

Predmetom dopytu je pravidelné vykonávanie služieb v oblasti marketingového poradenstva – mystery shoppingu

4 PODMIENKY ÚČASTI VO VÝBEROVOM KONANÍ

- Účastník v prípade záujmu o účasť vo výberovom konaní zašle písomné potvrdenie účasti do štyroch dní od obdržania dopytu formou emailovej správy na emailovú adresu spoločnosti BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o. info@blackwolf.cz
- Pre potreby utajenia skutočností súvisiacich s predmetom výberového konania vyhlasovateľ požaduje od účastníka písomné potvrdenie

prehlásenia o mlčanlivosti, ktoré zašle v rovnakej lehote ako v predchádzajúcom odstavci, do štyroch dní odo dňa obdržania dopytu, a to aj v tom prípade ak sa výberového konania nezúčastní, emailom na emailovú adresu spoločnosti BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o. info@blackwolf.cz

- Účastník berie na vedomie, že všetky odovzdané a v budúcnosti poskytnuté informácie týkajúce sa výberového konania sú tajné a majú sa využívať len v príprave, vo vyhodnotení ponuky a v zmluve.
- Účastník sa zaväzuje, že poučí svojich zamestnancov, poverených a spolupracovníkov o dôvernosti informácii a o zaobchádzaní s dôvernými informáciami.
- Všetky náklady na vypracovanie a podanie ponuky idú na ťarchu účastníka.

5 OBSAH PONUKY

Ponuku predkladá účastník výberového konania v nasledovnej štruktúre:

- **Všeobecná časť** - Základné údaje o spoločnosti uchádzača - názov spoločnosti, sídlo, meno štatutárneho zástupcu, meno poverenej/kontaktnej osoby, tel./fax číslo, e-mail
- **Technická časť ponuky** - Potvrďte zabezpečenie celého požadovaného rozsahu činnosti podľa požiadaviek uvedených v prílohe č. 1 tohto dokumentu a predložte písomné referencie od klientov z oblastí marketingového poradenstva a to za roky 2012 - 2014, pre ktorých ste robili služby, požadované Objednávateľ, referencia musí byť na hlavičkovom papieri klienta a musí obsahovať spätnú väzbu k pracovnému výkonu dodávateľa a krátky popis vykonávanej zákazky

- **Cenová časť ponuky**- Cenou za služby sa rozumie mesačný paušál, ktorý obsahuje všetky náklady Uchádzača spojené s poskytovaním služieb. Cenovú ponuku v požadovanej štruktúre predložte v EUR bez DPH.

6 REFERENCIE

Účastník predloží zoznam prác, realizovaných pre iných objednávateľov, a to v rovnakom alebo podobnom rozsahu, rovnakého zamerania ako je predmet tejto výzvy, a to za obdobie posledných dvoch rokov. Referencie predloží účastník v nasledovnej štruktúre:

- a) názov a sídlo objednávateľa
- b) názov a stručný popis predmetu činnosti
- c) doba realizácie
- d) kontaktná osoba objednávateľa (meno, pracovná pozícia, mail, telefonický kontakt)

7 PLATNOSŤ PONUKY

Ponuka je neplatná, ak:

- bola predložená po stanovenom termíne na predkladanie ponúk,
- účastník neuvedie jednoznačne ponúkané ceny, alebo ponúkané ceny viaže k cenám ponúkaným iným účastníkom alebo k iným podmienkam,
- ak nebola predložená na mieste alebo spôsobom stanoveným vo výzve na predkladanie ponúk,
- účastník nezaslal do stanoveného termínu podpísané vyhlásenie mlčanlivosti. Účastník, ktorý predložil neplatnú ponuku, sa už nemôže zúčastniť na ďalšej časti výberového konania. Určenie neplatnosti sa uvedie do zápisnice hodnotiacej komisie pre výberové konanie.

8 TERMÍN A MIESTO PREDLOŽENIA PONUKY

Ponuku treba doručiť elektronicky a to na adresu na emailovú adresu spoločnosti BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o. info@blackwolf.cz a to najneskôr do štyroch dní od obdržania dopytu.

9 HODNOTENIE PONÚK

Hodnotiacia komisia hodnotí ponuky najmä podľa týchto kritérií:

- obsah ponuky, jeho vypracovanie,
- relevantné referencie, vrátane referenčných ukážok,
- cenová ponuka,
- akceptácia celého rozsahu požadovaných služieb.

10 VYHLÁSENIE VÝSLEDKOV

Každý uchádzač dostane od objednávateľa po prijatí rozhodnutia písomne oznámenie či vo výberovom konaní uspel alebo neuspel.

11 UZAVRETIE ZMLUVY

Víťazný účastník je povinný uzavrieť zmluvu s Objednávateľom do 60 dní od vyhlásenia výsledkov výberového konania.

Ak víťazný účastník neuzavrie s Objednávateľom zmluvu z dôvodu neuzavretia dohody zmluvných strán na znení zmluvy do vyššie uvedeného termínu, potom je Objednávateľ oprávnený uzavrieť zmluvu s ďalším najlepším uchádzačom v poradí alebo vyhlásiť výberové konanie za neplatné a vypísať nové výberové konanie.

12 VÝHRADY

Uchádzači by mali mať na pamäti, že

- znášajú všetky náklady spojené s prípravou, predložením a potenciálnymi úpravami vašej ponuky.

BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Praha 1- Malá Strana, U Lužického semináře 114/46, 118 00

IČO: 24276987

- ponuky, ktoré budú predložené po stanovenom termíne, budú odmietnuté,
- vyhlasovateľ môže odmietnuť akceptovať neúplné ponuky alebo ponuky, ktoré boli vypracované v rozpore so stanovenými požiadavkami,
- vyhlasovateľ si vyhradzuje právo zmeniť ktorúkoľvek podmienku tejto výzvy na predkladanie ponúk písomným oznámením, a to až do termínu predloženia ponúk a aj po ňom,
- vyhlasovateľ si vyhradzuje právo uzavrieť zmluvu rozčlenením rozsahu predmetu ponuky medzi viacero poskytovateľov alebo uzavrieť zmluvu len na časť vyššie uvedeného rozsahu,
- vyhlasovateľ si vyhradzuje právo neuzavrieť zmluvu so žiadnym z uchádzačov.

13 ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA

Uchádzači berú na vedomie, že na výberové konanie a na uzavretie zmlúv sa vzťahuje právo Slovenskej republiky. V prípade vyskytnutia sa sporov sú zmluvné strany povinné ich prednostne riešiť cestou rokovaní.

14 ZOZNAM PRÍLOH

Č.1 - Požiadavky na rozsah činnosti marketingových služieb

Č.2 - Návrh zmluvy o poskytnutí služieb

PRÍLOHA Č.1 - POŽIADAVKY NA ROZSAH ČINNOSTÍ MARKETINGOVÝCH SLUŽIEB – MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping predstavuje jednu z výskumných techník, ktorej cieľom je pomôcť organizáciám dosiahnuť alebo zlepšiť štandard služieb, zlepšiť profesijné zručnosti zamestnancov – realitných maklérov (ďalej len „maklér“) a prispieť tak k vyššej spokojnosti zákazníkov a tiež samotných maklérov.

Táto technika marketingového prieskumu využíva školených tajných zákazníkov (tzv. mystery shopperov), ktorí hodnotia kvalitu poskytovaných služieb. Hrajú rolu zákazníka alebo návštevníka, pričom sledujú a hodnotia vopred stanovené kritériá.

Cieľ a účel mystery shoppingu pre našu spoločnosť

Mystery shopping plánujeme využiť za účelom:

1. prekontrolovania/preverenia správania a prístupu našich maklérov k zákazníkom, zásady komunikácie so zákazníkmi a pod. a zhodnotiť situáciu v oblasti starostlivosti o zákazníkov s cieľom dosiahnutia ich vyššej spokojnosti a zdokonalenia zručností maklérov,
2. štandardizácie našich procesov,
3. dosiahnutia zlepšenia v uvedených oblastiach.

Cieľom mystery shoppingu bude zistiť:

1. technickú stránku poskytnutej služby, t. j. na obsah/predmet poskytnutej služby, teda „čo“ *zákazník dostal* (hard skills) a ako s tým bol spokojný,
2. funkčnú stránku služby, t. j. stav a úroveň komunikačných zručností a schopností relevantných pracovníkov a ich celkový prístup k zákazníkom; teda „ako“ *bola služba zákazníkovi poskytnutá*
3. (soft skills) a ako s tým bol zákazník spokojný,
4. oblečenie a vzhľad maklérov,
5. interiér, exteriér,

BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Praha 1- Malá Strana, U Lužického semináře 114/46, 118 00

IČO: 24276987

6. iné (dohodnuté) kritéria.

Očakávame, že mystery shopping nám dá odpovede na nasledujúce otázky:

1. aký je celkový obraz našej firmy v očiach zákazníkov a aká je ich spokojnosť s poskytovanými službami a so zamestnancami, s ktorými prišli do kontaktu,
2. aké sú odborné, komunikačné, prípadne iné (profesionálne) zručnosti našich zamestnancov, určených na priamy kontakt so zákazníkom,
3. aká je úroveň hodnotených služieb v porovnaní so štandardmi, ktoré sú zaužívané v činnostiach a v oblasti, v ktorej firma pôsobí (t. j. s konkurenciou v oblasti realít).

Primárnym účelom mystery shoppingu nebudú personálne opatrenia, ale odhalenie slabých miest a nedostatkov a zavedenie opatrení na ich odstránenie a/alebo zlepšenia v oblasti obsluhy zákazníkov a zodpovedajúcich profesionálnych zručností pracovníkov, určených na výkon obsluhy.

Rozsah mystery shoppingu

Požadujeme realizovať aspoň 30 fiktívnych kontaktov v priebehu dvoch mesiacov, rozdelených na dve etapy a obidve etapy vyhodnotiť a navzájom porovnať. V rámci jednotlivých kontaktov požadujeme hodnotiť komplexnosť obsluhy a znalosť problematiky realitných maklérov. Ďalej požadujeme zamerať sa na úvod kontaktu (pozdrav, privítanie...), celkový prístup makléra (slušnosť, ochota, zdvorilosť...), jazykový prejav, vedomosti o daných priestoroch, schopnosť reagovať na otázky.

Časový harmonogram

Mystery shopping plánujeme uskutočniť v mesiacoch máj – jún 2015.

BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Praha 1- Malá Strana, U Lužického semináře 114/46, 118 00

IČO: 24276987

PRÍLOHA Č.2 – ZMLUVA O POSKYTOVANÍ SLUŽIEB

Z M L U V A č . o poskytovaní služieb

uzatvorená v zmysle ust. § 1823 zákona č. 89/2012 Zb. Nový občiansky zákonník

Objednávateľ:

Obchodné meno:

Sídlo:

Zastúpený:

IČO:

DIČ:

IČ DPH:

Bankové spojenie:

Číslo účtu:

Zapísaný v Obchodnom registri Okresného súdu ...

(ďalej iba ako „Objednávateľ“)

a

Poskytovateľ:

Obchodné meno

Sídlo:

Zastúpený:

IČO:

DIČ:

IČ DPH:

Bankové spojenie:

Číslo účtu:

IBAN:

SWIFT:

Zapísaný v Obchodnom registri Okresného súdu ...

(ďalej iba ako „Poskytovateľ“)

spolu ďalej iba ako „Zmluvné strany“ na nižšie uvedenom mieste a dňa za nasledovných zmluvných podmienok:

BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Praha 1- Malá Strana, U Lužického semináře 114/46, 118 00

IČO: 24276987

Článok I.

Predmet plnenia

- 1.1 Predmetom tejto zmluvy je určenie podmienok poskytovania služieb z dôvodu skvalitnenia služieb poskytovaných poskytovateľom.
- 1.2 Objednávateľ si vyhradzuje právo v priebehu plnenia predmetu zmluvy spresniť požiadavky na obsah, štruktúru, rozsah a kvalitu poskytovaných služieb.

Článok II.

Práva a povinnosti Zmluvných strán

- 2.1 Poskytovateľ sa zaväzuje, že služby uvedené zabezpečí odborne, kvalitne a v dohodnutých lehotách.
- 2.2 Objednávateľ sa zaväzuje poskytovať potrebnú súčinnosť Poskytovateľovi za účelom plnenia predmetu tejto zmluvy.
- 2.3 Objednávateľ sa zaväzuje Poskytovateľovi zaplatiť za poskytnuté služby cenu dohodnutú v čl. III tejto zmluvy.
- 2.4 Zmluvné strany sa zaväzujú dodržiavať platnú legislatívu vzťahujúcu sa najmä na ochranu osobných údajov.

Článok III.

Cena a platobné podmienky

- 3.1 Cena za plnenie predmetu tejto zmluvy je stanovená dohodou Zmluvných strán v súlade so zákonom č. 18/1996 Z.z. o cenách v znení neskorších predpisov.

BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Praha 1- Malá Strana, U Lužického semináře 114/46, 118 00

IČO: 24276987

- 3.2 K cene bude uplatnená DPH podľa podmienok platných v čase vzniku daňovej povinnosti.
- 3.3 Po riadnom splnení povinností vyplývajúcich z tejto zmluvy je Poskytovateľ oprávnený vystaviť faktúru za poskytnuté služby v lehote podľa platného zákona o DPH.
- 3.4 Faktúra musí spĺňať náležitosti podľa platného zákona o dani z pridanej hodnoty, ďalej v nej musí byť uvedené číslo tejto zmluvy, číslo objednávky Objednávateľa a tiež obdobie, ku ktorému sa faktúra vzťahuje.
- 3.5 Objednávateľ uhradí sumu uvedenú na faktúre do 14 dní odo dňa doručenia faktúry do sídla Objednávateľa bankovým prevodom na účet Poskytovateľa, ak táto faktúra obsahovo aj formálne spĺňa všetky zákonom stanovené a zmluvne dohodnuté náležitosti.
- 3.6 V prípade, ak sa Objednávateľ dostane do omeškania s úhradou faktúry v pôvodne dohodnutej, alebo predĺženej lehote splatnosti faktúry, Poskytovateľ je oprávnený od Objednávateľa požadovať zo sumy, s úhradou ktorej je v omeškaní, zaplatenie úrokov z omeškania za obdobie omeškania vo výške polovice mesačnej sadzby EURIBOR, platnej k prvému pracovnému dňu mesiaca, v ktorom začalo omeškanie. Takto vyúčtovaný úrok z omeškania je splatný do 14 dní odo dňa doručenia vyúčtovania Poskytovateľa Objednávateľovi. Platobná povinnosť Objednávateľa sa považuje za splnenú v deň, kedy bude z jeho bankového účtu poukázaná príslušná platba na bankový účet Poskytovateľa.
- 3.7 Poskytovateľ prehlasuje, že ku dňu podpisu tejto zmluvy nie je zapísaný/zverejnený v príslušnom zozname osôb vedenom Finančným riaditeľstvom Českej republiky. Ak sa na tento zoznam dostane a/alebo u neho nastanú dôvody na zrušenie registrácie podľa platného zákona o dani z pridanej hodnoty je ihneď povinný písomne o tejto skutočnosti informovať Objednávateľa.

Článok IV.

Zmluvné pokuty

- 4.1 Objednávateľovi vzniká voči Poskytovateľovi nárok na zaplatenie zmluvnej pokuty vo výške 10% z celkovej hodnoty faktúry bez DPH vystavenej za príslušný kalendárny mesiac v prípade, ak poskytovateľ v príslušnom kalendárnom mesiaci nevykoná služby v rozsahu a spôsobom dohodnutým s Objednávateľom.
- 4.2 Objednávateľ je oprávnený okrem zmluvnej pokuty požadovať aj náhradu škody za porušenie danej zmluvnej povinnosti, ak výška škody prevyšuje dohodnutú zmluvnú pokutu.
- 4.3 Prijatie plnenia, ktoré nespĺňa požiadavky podľa tejto zmluvy, neznamená vzdanie sa ostatných nárokov vyplývajúcich z tejto zmluvy za toto vadné plnenie zo strany Objednávateľa, ktorému zostávajú nároky z vadného plnenia v celom rozsahu zachované.
- 4.4 Poskytovateľ je povinný zaplatiť zmluvnú pokutu vyúčtovanú Objednávateľom podľa tohto článku do 14 kalendárnych dní odo dňa vystavenia faktúry Objednávateľom. Platobná povinnosť Poskytovateľa pri úhrade zmluvnej pokuty je splnená v deň pripísania dlžnej čiastky na účet Objednávateľa.

Článok V.

Záväzok mlčanlivosti

- 5.1 Zmluvné strany súhlasia, že všetky informácie a skutočnosti, ktoré získali akýmkoľvek spôsobom o druhej Zmluvnej strane a jej činnosti pri uzavretí a plnení tejto zmluvy, avšak nielen v súvislosti s ňou, sa považujú za dôverné a majú charakter obchodného tajomstva. Zmluvné strany sa zaväzujú takéto informácie a skutočnosti neposkytnúť a nesprístupniť tretím osobám a nevyužiť na iný účel, ako na plnenie tejto zmluvy
- 5.2 Ukončenie platnosti a účinnosti tejto zmluvy z akýchkoľvek dôvodov nemá vplyv na povinnosť zachovávať mlčanlivosť, ktorá trvá aj po skončení platnosti a účinnosti tejto zmluvy.

Článok VI.

Vyššia moc

- 6.1 Nepovažuje sa za porušenie tejto zmluvy, ak ktorákoľvek zo Zmluvných strán nemôže plniť svoje zmluvné povinnosti z dôvodu prekážky, ktorá nastala nezávisle od vôle povinnej Zmluvnej strany a bráni jej v splnení jej povinnosti, ak nemožno rozumne predpokladať, že by povinná Zmluvná strana túto prekážku alebo jej následky odvrátila alebo prekonala, a že by v čase vzniku záväzku túto prekážku predvídala.
- 6.2 Zmluvná strana, ktorá porušuje svoju povinnosť, alebo ktorá s prihliadnutím na všetky okolnosti má vedieť, že poruší svoju povinnosť zo zmluvného vzťahu je povinná oznámiť písomne druhej Zmluvnej strane povahu prekážky, ktorá bráni, alebo bude brániť v plnení povinnosti, o jej dôsledkoch a predpokladanom trvaní. Správa sa musí podať bez zbytočného odkladu po tom, čo sa povinná Zmluvná strana o prekážke dozvedela, alebo pri náležitej starostlivosti mohla dozvedieť. Škody vyplývajúce z neskorého oznámenia o hrozbe alebo vzniku vis major bude niesť Zmluvná strana zodpovedná za takéto neskoré oznámenie.

Článok VII.

Kontaktné osoby

- 7.1 Zmluvné strany sú povinné počas plnenia tejto zmluvy spolupracovať prostredníctvom kontaktných osôb a navzájom sa informovať o každej dôležitej skutočnosti, ktorá môže mať vplyv na plnenie povinností podľa tejto zmluvy.

Článok VIII.

Doba platnosti zmluvy a podmienky jej ukončenia

8.1 Táto zmluva sa uzatvára na dobu určitú, a to od ...do... s možnosťou predĺženia platnosti o ďalší 1 kalendárny rok po vzájomnej písomnej dohode Zmluvných strán.

8.2 Platnosť tejto zmluvy možno predčasne ukončiť:

- a) písomnou dohodou Zmluvných strán ku dňu v nej uvedenom;
- b) písomnou výpoveďou ktorejkoľvek zo Zmluvných strán aj bez uvedenia dôvodu s 30 dňovou výpovednou lehotou, ktorá začne plynúť dňom nasledujúcim po dni doručenia výpovede druhej Zmluvnej strane;
- c) odstúpením od zmluvy zo strany Objednávateľa v prípade, ak plnenie Poskytovateľa opakovane vykazuje nedostatky, na ktoré bol Poskytovateľ písomne upozornený.

Objednávateľ je oprávnený odstúpiť od tejto zmluvy ako pri podstatnom porušení zmluvy, pričom zmluva zaniká dňom doručenia odstupujúceho prejavu Poskytovateľovi. V prípade odstúpenia od zmluvy zo strany Objednávateľa si Zmluvné strany do 30 dní odo dňa odstúpenia vzájomne vyrovnajú všetky pohľadávky a záväzky vzniknuté do dňa účinnosti odstúpenia od zmluvy.

Odstúpením od tejto zmluvy zo strany Objednávateľa nie je dotknuté právo Objednávateľa na uplatnenie si svojich nárokov vyplývajúcich z porušenia tejto zmluvy, vrátane jeho práva na náhradu prípadnej škody.

Písomné oznámenie o odstúpení od zmluvy sa doručuje Poskytovateľovi doporučeným listom. Pokiaľ si Poskytovateľ písomné oznámenie o odstúpení od zmluvy zaslané týmto spôsobom z akéhokoľvek dôvodu neprevezme, považuje sa odstúpenie od zmluvy za doručené na 10. deň odo dňa jeho odoslania, aj keď sa Poskytovateľ o doručení (uložení na pošte) nedozvedel. Ak Poskytovateľ odmietne odstúpenie od zmluvy prevziať, považuje sa toto za doručené dňom, keď bolo prevzatie odmietnuté.

8.3 Objednávateľ je oprávnený písomne vypovedať túto zmluvu bez uvedenia dôvodu a bez povinnosti na náhradu škody s 2 mesačnou výpovednou lehotou, a to doporučeným listom na adresu poskytovateľa. Pokiaľ si

BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Praha 1- Malá Strana, U Lužického semináře 114/46, 118 00

IČO: 24276987

Poskytovateľ písomnú výpoveď zaslanú týmto spôsobom z akéhokoľvek dôvodu neprevezme, považuje sa výpoveď za doručенú na 10. deň odo dňa jej odoslania, aj keď sa Poskytovateľ o doručení (uložení na pošte) nedozvedel. Ak Poskytovateľ odmietne výpoveď prevziať považuje sa táto za doručенú dňom, kedy bolo prevzatie odmietnuté.

- 8.4 Zánik zmluvy podľa tohto článku sa nedotýka nároku na náhradu škody vzniknutej porušením tejto zmluvy, zmluvných ustanovení týkajúcich sa voľby práva, riešenia sporov medzi Zmluvnými stranami, zmluvnej pokuty a ostatných ustanovení, ktoré podľa tejto zmluvy alebo vzhľadom na svoju povahu majú trvať aj po ukončení tejto zmluvy.
- 8.5 Zmluvné strany sa môžu dohodnúť na ukončení zmluvy pred uplynutím doby platnosti. Dohoda o zániku zmluvy musí byť v písomnej forme s uvedením presného dátumu, ku ktorému zmluva zaniká.

Článok IX.

Záverečné ustanovenia

- 10.1 Túto zmluvu možno zmeniť alebo dopĺňať len na základe dohody oboch Zmluvných strán, ktorá bude mať formu písomného dodatku, podpísaného oprávnenými zástupcami oboch Zmluvných strán. Táto zmluva nahrádza všetky predchádzajúce písomné alebo ústne dohody o predmete tejto zmluvy.
- 10.2 Právne vzťahy, výslovne touto zmluvou neupravené, sa riadia príslušnými ustanoveniami Obchodného zákonníka, ako aj ostatnými všeobecne záväznými právnymi predpismi.
- 10.3 Táto zmluva a zmluvné vzťahy, ktoré na jej základe vznikajú, sa budú riadiť vo všetkých bodoch českým právom. Prípadné spory sa budú snažiť obe Zmluvné strany riešiť vzájomnou dohodou. V prípade, že medzi Zmluvnými stranami nedôjde k dohode, bude rozhodovať súd príslušný podľa sídla odporcu.

BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Praha 1- Malá Strana, U Lužického semináře 114/46, 118 00

IČO: 24276987

- 10.4 Táto zmluva je vyhotovená v dvoch rovnopisoch, z ktorých jeden po podpísaní obdrží Objednávateľ a jeden Poskytovateľ.
- 10.5 Zmluva nadobúda platnosť a účinnosť dňom podpisu oprávnených zástupcov oboch Zmluvných strán.
- 10.6 Zmluvné strany výslovne prehlasujú, že si túto zmluvu prečítali, bola spísaná podľa ich skutočnej a slobodnej vôle, jej obsahu porozumeli a na znak súhlasu s ňou oprávnení zástupcovia Zmluvných strán pripájajú svoje vlastnoručné podpisy.

V Prahe, dňa2015

Za Objednávateľa:

Za Poskytovateľa:

.....

.....

Znenie dohody vymedzuje práva a povinnosti obidvoch zmluvných strán. Dohoda by mala byť vyvážená, aby sa nestalo, že len jeden z partnerov má povinnosti a stanovené sankcie pri ich neplnení alebo oneskorení. Bolo by podľa nás účelne aby spolu so zadáním (briefom) bola takáto zmluva bola štandardnou súčasťou manuálu výberu poradcu, pričom relevantné časti manuálu, ako napr. zadanie, časový harmonogram a pod. sa budú meniť v závislosti od konkrétnej požiadavky na poradenské služby a ich dodávateľov.

4 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY

Dizertačná práca s názvom „Poradenstvo v marketingu – prístupy a perspektívy“ sa venuje čoraz významnejšiemu a vyhľadávanejšiemu poradenstvu ako službe poskytovanej odborníkmi. Tejto relatívne mladej problematike v podmienkach Slovenskej republiky sa v práci venujeme jednak v rovine teórie ako aj v rovine praktickej aplikácie na podnikoch pôsobiacich v reálnych trhových podmienkach. Problematike poradenských služieb sa venuje podstatne viac zahraničných autorov, ktorí riešia poskytovanie poradenských služieb najmä z pohľadu praxe. Tieto praktické návody a postupy sú pre oblasť poradenstva obzvlášť dôležité a preto sme aj v práci považovali za nevyhnutné spracovať akýsi postup pri výbere vhodného poradcu pre spoločnosť.

4.1 Teoretické prínosy dizertačnej práce

Bez dôkladného poznania základných teoretických vymedzení poradenstva ako takého ako aj marketingového poradenstva, by ho nebolo možné správne a účelne aplikovať. V úvode teoretickej časti sa snažíme v krátkosti zhrnúť históriu poradenstva, evolúciu teoretickej bázy poznania poradenstva a jeho aplikácie od úplne prvotných zmienok v Spojených štátoch, až po súčasnosť a jeho rozmach v Európe.

Existuje mnoho názorov a definícií poradenstva, pričom sa v práci snažíme preskúmať viaceré zdroje a poskytnúť formulácie viacerých autorov, ktorí sa nami spracovávanej problematike venovali.

Za teoretický prínos dizertačnej práce považujeme najmä zosumarizovanie dostupných informácií a poskytnutie prehľadu o poradenstve z pohľadu jeho troch základných prístupov, t.j. poradenstvo ako služba, poradenstvo ako profesia a poradenstvo ako metóda. Osobitný dôraz sa v rámci teoretickej časti kladie na nositeľov poradenstva, t.j. poradcov so zreteľom na ich kompetencie. Takisto je tu rozpracovaných niekoľko pohľadov na poradenský proces, ktorý je kľúčovým mechanizmom vo vzťahu poradca – klient.

Ďalším pomerne dôležitým prínosom dizertačnej práce v teoretickej rovine je vymedzenie hlavných benefitov marketingového poradenstva, ktoré sme zosumarizovali na základe zistených poznatkov a medzi ktoré zaraďujeme nasledujúce:

- Súbežné pôsobenie na chápanie a zmenu myslenia vedúcich a ostatných zamestnancov podniku,
- individuálny profesionálny prístup poradcov k riešeniu konkrétnych problémov jednotlivých podnikov/klientov,
- uplatňovanie zodpovedajúcich poradenských metód,
- vyhotovenie relevantných analýz existujúceho stavu a podmienok,
- nachádzanie riešenia daného problému/problémov,
- navrhovanie adekvátnych a účelných opatrení na zlepšenie existujúceho stavu,
- odstránenie problému a príčin jeho vzniku,
- posilňovanie vhodnej spolupráce medzi poradcom a klientom,
- spájanie odbornej a personálnej stránky poradenstva a podpory zo strany podnikov.

Domnievame sa, že teoretická báza, ktorá bola spracovaná v rámci dizertačnej práce „Poradenstvo v marketingu – prístupy a perspektívy“ predstavuje spojenie, syntézu najpodstatnejších dostupných teoretických východísk zaoberajúcich sa problematikou poradenstva v marketingu.

4.2 Praktické prínosy dizertačnej práce

Hlavným zámerom našej dizertačnej práce v praktickej rovine bola realizácia prieskumu a následne spracovanie údajov v ňom získaných o stave a úrovni využívania poradenských služieb podnikmi, pôsobiacimi v slovenskom podnikateľskom prostredí, a to so zreteľom na jeho prínosy, existujúce aj potenciálne bariéry a limity spojené s jeho využitím v podnikovej praxi.

Vďaka ochote viac ako 90 podnikateľských subjektov sú výsledky realizovaného prieskumu súčasťou našej dizertačnej práce a získané výsledky sú prehľadne graficky spracované, pričom ponúkajú aj vzájomnú komparáciu.

Vzhľadom na skutočnosť, že z čiastkových výsledkov nami realizovaného prieskumu vyplynulo, že takmer 100% respondentov označilo ako hlavný dôvod využívania poradenských služieb, profesionalitu, odbornosť a skúsenosti poradcov, je dôležité vedieť túto odbornosť a kvalifikáciu náležite posúdiť a vybrať si zo širokej ponuky to najlepšie, čo nám naše možnosti a trh ponúkajú. Rozhodli sme sa preto navrhnúť manuál, ktorý bude mať formu firemného dokumentu, ako a na základe akých kritérií výberu, by bolo vhodné postupovať pri hľadaní vhodného poradcu pre nami zvolenú spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o.

Spoločnosť doposiaľ nevyužívala poradenské služby zo žiadnej oblasti a jej marketingové aktivity sú minimálne. Túto skutočnosť však plánuje zmeniť a v budúcnosti chce využívať aj takéto služby. Dôvodom uvedeného rozhodnutia je skutočnosť, že spoločnosť pôsobí vo vysoko konkurenčnom prostredí, čo si vyžaduje zintenzívniť využívanie samotného marketingu. Ďalším dôvodom pre využívanie poradenských služieb je obmedzený počet zamestnancov a teda nedostatok vlastných kapacít, potrebných na realizáciu marketingových aktivít.

V nadväznosti na uvedené sme vypracovali návrh manuálu, ktorý spoločnosti BLACKWOLF INVESTMENTS s.r.o. môže jednak uľahčiť a jednak štandardizovať nakupovanie poradenských služieb a výber poradenského subjektu. Tento manuál by mal tvoriť súčasť podnikovej dokumentácie

Práca prináša nielen syntézu hlavných poznatkov z oblasti poradenstva ale aj identifikuje hlavné prínosy a perspektívy poradenstva marketingu. Poradenstvo sa aj v našich podmienkach stalo významnou, prospešnou a často využívanou službou, prakticky vo všetkých oblastiach činností firiem, vrátane marketingu.

Na základe realizovaného kvantitatívneho prieskumu spolu s návrhom manuálu vytvoreného pre spoločnosť BLACKWOLF INVESTMENT s.r.o. môžeme konštatovať, že spracovaná dizertačná práca predstavuje pomerne významný prínos dôležitý pre oblasť poradenstva v marketingu najmä v praktickej rovine.

Vzhľadom na existujúce biele miesta vidíme ďalší potenciál vo výskume v oblasti poradenstva, ktorého výsledky by, podľa nášho názoru, mohli priniesť ďalšie efekty jednak v skvalitnení poskytovaných služieb, v zdokonaľovaní poradenských kompetencií samotných

poradcov ako nositeľov poradenstva, v zlepšovaní dôveryhodnosti v takéto služby a ich poskytovateľov, vo zvyšujúcom sa dopyte po poradenských službách a takisto v náraste záujmu o štúdium poradenskej profesie.

ZÁVER

Zmeny v podniku bývajú často zložité a problematické. Práve proces zmien je oblasť, do ktorej môže aktívne vstúpiť poradca a poskytnúť svojim klientom účinnú radu a pomoc. Zmena vyžaduje vedenie, ktoré by mali poskytnúť riadiaci pracovníci, nesúci hlavnú zodpovednosť za chod organizácie. Táto vedúca úloha riadiacich pracovníkov je nevyhnutná aj vtedy, keď do procesu riadenia zmien vstupuje poradca. Spoločnou črtou poradenských zákaziek je skutočnosť, že pomáhajú pri plánovaní a organizácii zmien v podniku klienta. Pre riadenie zmien je typický zvyčajne proaktívny prístup, založený na hľadaní nových metód práce, ktoré si budú musieť osvojiť všetci pracovníci. Reakcia na zmeny závisí od schopnosti rozpoznávať príčiny ich vzniku. Znalosť týchto príčin determinuje rozhodnutie o tom, či podnik zmenu využije vo svoj prospech, alebo sa jej bude iba brániť. Mnohé zmeny sú vyvolané trendmi v podnikateľskom prostredí. Medzi ne patrí aj využívanie služieb poradenských agentúr. Spoločne s vedením podniku diagnostikujú problém, spoločne plánujú a navrhujú konkrétne zmeny. Poradca tak nielen uľahčuje proces zmeny, ale taktiež poskytuje riešenia.

Profesionálne správanie a profesijná etika poradcu sú odrazom jeho profesionálnej integrity. Je to zároveň základná podmienka, ktorou by sa klient mal riadiť pri výbere poradcu. Pokiaľ klient má akékoľvek pochybnosti o profesionálnej integrite, nemal by o výbere takéhoto poradcu vôbec uvažovať.

Subjekty, ktoré poskytujú takéto služby sa čoraz častejšie venujú poradenstvu ako hlavnému predmetu svojej činnosti, pričom sa snažia poskytovať vysokokvalifikované služby pri súčasnom rešpektovaní zásad profesijnej etiky.

V ekonomicky vyspelých krajinách je poradenstvo skutočne službou, ktorá pomáha manažmentu podnikov riešiť problémovú situáciu cestou zmien k vyššej efektívnosti a prosperite. Využívanie poradenských služieb je tu „zabehnutým zvykom“. Na poskytovateľov poradenských služieb sa obracajú aj dobre fungujúce firmy, nie len tie, ktoré majú problémy.

V súčasnosti sa dôvody na využitie poradenstva naďalej rozširujú. Dynamika konkurenčného prostredia, jeho rýchle kvalitatívne zmeny a globálny charakter trhov vyvolávajú dopyt po poradenských službách. Podniky zisťujú, že potrebujú čoraz viac informácií, profesionálnych zručností a schopností. Tempo inovácií je také rýchle, že pri

snahe podporiť svoje podnikateľské aktivity iba internými zdrojmi sa môže stať, že podniky sa stanú všumeľcom, no ani jedno umenie nebudú ovládať poriadne.

Z hľadiska perspektívy ďalšieho rastu a rozvoja je poradenstvo spolu s informačnými technológiami, manažmentom a psychológiou označované ako povolanie budúcnosti. Vyžiada si to však neustále napredovanie a zdokonaľovanie najmä z hľadiska profesionality a profesionálneho prístupu poradcov k riešeným úlohám.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

AAKER, D. A. – KUMAR, V. - DAY, G. S. 2004. *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 768 s. ISBN 0-471-45168-1

AAKER, D.A. – DAY, G.S. 1986. *Marketing Research*. New York : John Wiley & Sons, Inc. 1986. 239 s. ISBN 0-471-83875-6

Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95) .[online]. EPP.EUROSTAT.EC.EUROPA.EU [cit. 2013- 01-21] Dostupné na internete: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Bakalárske študijné odbory - poradenstvo v odbornom vzdelávaní [online] IVP.CZU.CZ [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <http://www.ivp.czu.cz/cs/?r=1489&i=2287>

BARCUS, S. W. III, WILKINSON J.W. 1995. *Hanbook of Management Consulting Services*. New York: McGraw-Hill, 1995. 768 s. ISBN: 0070036861

BIECH, E. *Marketing your consulting services*. [online] BOOKS.GOOGLE.SK San Francisco: Pfeiffer, 2003. 267 s.,[citované 2014-02-24]. Dostupné na internete:< <https://books.google.sk/books?id=Dy36K2chItgC&printsec=frontcover&dq=marketing+your+consulting+services&hl=sk&sa=X&ei=hoURVeDUA9LOaKCYgfgI&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=marketing%20your%20consulting%20services&f=false>

BLOCK, P. 2007. *Staňte se špičkovým poradcem*. Praha: Grada Publishing, 2007. 347 s. ISBN 978-80-247-1750-0

BRADLEY, N. 2007. *Marketing research. Tools and techniques*. New York: OUP Oxford, 2007. 560 s. ISBN 978-0199281961

BURNS, A. C. – BUSH, R. F. 2003. *Marketing Research*. New Jersey : Pearson Education, Inc. 2003. 496 s. ISBN 0-13-120264-2

Business Administration, [online] VU.NL [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <https://www.vu.nl/en/programmes/international-masters/programmes/a-b/business-administration-management-consulting/management-consulting-at-vu-university-amsterdam/index.asp>

Business consulting companies [online] CONSULTINGINFO.COM. 2014 [cit. 2014-07-13]. Dostupné na internete:http://consultinginfo.com/search_caf.php?src=linen&uid=consultinginfo555d818a85

7545.31892589&abp=1&country=SK&query=Business%20Consulting%20Companies&afdT
oken

Business Consulting (Master) [online] FURTWANGEN.DE [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <http://en.hs-furtwangen.de/faculty/business-information-systems/business-consulting-master.html>

COHEN, W. A. 2005. *Staňte se úspěšným poradcem*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0530-X

BURY, F.1991. *Oblasti a vybrané metody psychologického poradenstva v riadení*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 1991, 60 s. ISBN 80-223-0445-9

DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva – VOKOUNOVÁ, Dana. 2005. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. 161 s., ISBN 80-225-2109-4

Efektívna komunikácia firmy je výsledkom kvalitného know-how a znalosti komunikačných procesov. [online] TREND.SK, 1998 [cit. 2013-09-19]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Marec/efektivna-komunikacia-firmy-je-vysledkom-kvalitneho-know-how-a-znalosti-komunikacnych-procesov.html>

Ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov k 31.12.2013. [online]. STATISTICS.SK 2014. [cit. 2014-01-23.]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=81292>

GREINER, L. E. – METZGER, R. O. 1983. *Consulting to management*. Englewood Cliffs: Printice-Hall, 1983. 616 s. ISBN 0-13-169128-7

HANULÁKOVÁ, Eva. 2005. *Poradenské služby a perspektívy ich vývoja v podmienkach SR*. In Vývoj ekonomickej teórie a vzdelávania, uplatnenie a perspektívy v SR : medzinárodná vedecká konferencia. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. ISBN 80-225-2110-8, s. 201-203.

CHURCHILL, G. A., Jr. – IACOBUCCI, D.: *Marketing Research - Methodological Foundations*. South-Western Thomson Learning, 2002. 624 s. ISBN 0-030-33101-3

JAGDISH S., SOBEL A., 2000. *Clients for Life: How Great Professionals Develop Breatrough Relationsships*. New York: Simon & Schuster. 2000. 272 s. ISBN 0684870304

KOTLER, P.2007. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. 760 s. ISBN 80-247-0016-6

KÖNIGOVÁ, M. 2006. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2006. 128 s. ISBN 80 – 247 – 1626 – 7

KRSKOVÁ, A. 1994. *Etika právnického povolania*. Bratislava : Studia Iuridica Bratislavensia 1994. s. 32. 129 s. ISBN 80-7160-065-2

KUBR, M. 1994. *Jak si vybrat poradce*. Praha : Management Press 1994. 248 s. ISBN 80-85603-46-2

KUBR. M., *Managment Consulting: A guide to the profession*. [online] BOOKS.GOOGLE.SK, 2002 [cit. 2015-03-19]. Dostupné na internete:https://books.google.sk/books?id=Wzjb55Gv5zoC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=KUBR,+M.:+Management+Consulting&source=bl&ots=OYip_KcCGb&sig=z--d9svHgPIGuHnB5AXplCmQ8vc&hl=sk&sa=X&ei=E3YuVYX2BJb1aqbUgLgF&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=KUBR%2C%20M.%3A%20Management%20Consulting&f=false

KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a manažery* 1. Díl. Praha : CAPA poradenská agentúra a.s, 1991, 358 s. ISBN 80-7064-036-7

LABSKÁ, H. – TAJTÁKOVÁ, M. – LOYDLOVÁ, M. 2009. *Marketingová komunikácia I*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 232 s. ISBN 978-80-225-2760-6

LESÁKOVÁ, D. - HANULÁKOVÁ E. – VOKOUNOVÁ D. 2010. *Marketingové analýzy*. Ekonóm Bratislava : NETRI, 2010. 248 s. ISBN 978-80-89416-03-5.

LESÁKOVÁ, D. a kol. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2011. 365 s. ISBN 978-80-89393-56-5

LEVINSON J.C., W. MCLAUGHLIN M., 2004. *Guerrilla marketing for consultants*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, inc. 2004, 294 s. ISBN 0-471-61873-X

LIPIANSKA, J. – HASPROVÁ, M. 2009. *Cenové rozhodovanie v marketingu. Praktikum*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 132 s., s. ISBN 978-80-225-2812-2.

MICHALOVÁ, V. 2006. *Manažment a marketing služieb*. Bratislava: Daniel NETRI, 2006. 216 s. ISBN 80-969567-1-X

MICHALOVÁ, V. 2006. *Obchodno-podnikateľské služby*. 1. Vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo Daniel Netri, 2006. 232 s. ISBN 978-80-969567-3-9.

MIKULÁŠTÍK, M. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplnené a prepracované vydanie. Praha: Grada Publishing, a. s. 368 s. 2010. ISBN 978 – 80 – 247 – 2339 – 6

NOYELLE, T. J. – DUTKA, A. B. 1998. *International Trade in Business Services. Accounting, Law and Management Consulting*. Washington, D.C. : AEI, 1998. 138 s. ISBN 0-88730-237-8

PATAKYOVÁ, M., a kol. 2008. *Obchodný zákonník: Komentár*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 1143 s. ISBN 978-80-7400-039-3

Population on 1 January. [online]. EPP.EUROSTAT.EC.EUROPA.EU [cit. 2014- 01-26] Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00001&plugin=1>

Projekt predmetu Marketingové poradenstvo a outsourcing. [online] WWW.EUBA.SK [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <http://www.euba.sk/kp/predmety/1069>

PŘÍBOVÁ, M. a kol. 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o. 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9

ROSENAU, M. D. 2000. *Řízení projektů*. Praha : Computer Press 2000. 342 s. ISBN 80-7226-218-1

Seminář k základům poradenství. [online] IS.MUNI.CZ [cit. 2015- 05-7] Dostupné na internete: <https://is.muni.cz/predmet/phil/jaro2015/PAN124>

STEELE, F. 1975. *Consulting for organizational change*. [online]. Massachusetts: The University of Massachusetts Press, 1975. 202 s. [citované 2013-09-03]. Dostupné na internete: http://books.google.com/books?id=amfArBhijhgC&printsec=frontcover&q=consulting+for+organisational+change&hl=sk&ei=4xnYTKGPItyR4gbWk9H3B&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepageq&f=false. ISBN 0-87023-166-9.

SUCHOŽA, J., a kol. 2003. *Obchodný zákonník a súvisiace predpisy: Komentár*. Bratislava: EUROUNION, 2003. 1040 s. ISBN 80-88984-51-3

SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2004. *Kreativita v manažmente*. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 296 s. ISBN 80-225-1796-8

Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK Nace rev. 2 [online] MPSR.SK, 2013 [cit. 2013-9-17]. Dostupné na internete:

<http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CFYQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.mpsr.sk%2Fdownload.php%3FfID%3D998&ei=DfY9UtPVG4yK4gSW84HYBQ&usg=AFQjCNHHy23FtqLZtkNMimOUoGlEpyt2Cg&bvm=bv.52434380,d.bGE&cad=rja>

Štatistická odvetvová klasifikácia ekonomických činností. 2002. [online]. ZBIERKA:SK [cit. 2013- 9-19] Dostupné na internete:

http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.zbierka.sk%2Fsk%2Fpredpisy%2F552-2002-z-z.p-6717.pdf&ei=dhw_UtPVAYn_4QSE6IDQAw&usg=AFQjCNHh0eXmlMBau2v1_izxbiE08TNFg&bvm=bv.52434380,d.bGE

TOPPIN, G.- CZERNIAWSKA, F.: *Business Consulting*. London, *The Economist*, 2005. [online] BORDEURE.FILES.WORDPRESS.COM, 2008 [cit. 2015-03-15]. Dostupné na internete:<https://bordeure.files.wordpress.com/2008/11/the-economist-business-consulting.pdf>

TULL, D. S. – HAWKINS, D. I. 1990. *Marketing Research*. New York : Macmillan Publishing Company 1990. 463 s. ISBN 0 02 421821 9

VIESTOVÁ K. – ŠTOFILOVÁ J. 2006. *Distribučné systémy a logistika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 299 s. ISBN 80-25-2163-9

VYMĚTAL, J. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. 328 s. ISBN 80-24726-14-4

WEINBERG G.M., 1985. *The Secrets of Consulting*. New York: Virginia Satir. 1985. 228 s. ISBN 0-932633-01-3

WHITMORE, J. 2004. *Koučování*. Praha : Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1

WILSON, A. 2002. *The marketing audit handbook. Tools techniques & checklists to exploit your marketing resources*. London: Kogan Page, 2002. 456 s. ISBN 978-0749437350

Zákon č. 147/2001 o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov [online]. JASPI.JUSTICE.GOV.SK. [spracované 2013-03-23]. Dostupné na internete: http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_zak/jaspiw_mini_zak_zobraz_clanok1.asp?kotva=k1&skupina=1

Zákon č. 167/2008 o periodickej tlači a agentúrnom spravodajstve a o zmene niektorých zákonov (tlačový zákon) [online]. JASPI.JUSTICE.GOV.SK. [spracované 2013-03-23].

Dostupné na internete:
http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_zak/jaspiw_mini_zak_zobraz_clanok1.asp?kotva=k1&skupina=1

Zákon č. 205/2007 o ochrane spotrebiteľa [online]. JASPI.JUSTICE.GOV.SK. [spracované 2013-03-23]. Dostupné na internete:
http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_zak/jaspiw_mini_zak_zobraz_clanok1.asp?kotva=k1&skupina=1

Zákon č. 455/1991 o živnostenskom podnikaní (Živnostenský zákon) [online]. JASPI.JUSTICE.GOV.SK. [spracované 2013-03-23]. Dostupné na internete:
http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_zak/jaspiw_mini_zak_zobraz_clanok1.asp?kotva=k1&skupina=1

Zákon č. 460/1992 Ústava Slovenskej republiky [online]. JASPI.JUSTICE.GOV.SK. [spracované 2013-03-23]. Dostupné na internete:
http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_zak/jaspiw_mini_zak_zobraz_clanok1.asp?kotva=k1&skupina=1

Zoznam odporúčaných voľných živností a ich bližšie obsahové vymedzenie [online]. MINV.SK. [spracované 2013-03-23]. Dostupné na internete:
<http://www.minv.sk/?zivnostenske-podnikanie>

.