



## Vzdělávání podnikatelských poradců

*Metodika podnikatelského poradenství pro osoby ze znevýhodněných skupin*

## Obsah

Předmluva .....	3
1. Role podnikatelského poradce.....	4
2. Schopnosti podnikatelského poradce .....	5
3. Vzdělávání podnikatelského poradce .....	11
4. Příklady dobré praxe .....	12
Použité zdroje .....	14

## Předmluva

Metodika „Vzdělávání podnikatelských poradců“ byla vytvořena společností GLE o.p.s. v rámci projektu „Podnikání jako cesta ze sociálního vyloučení“, který GLE o.p.s. realizuje od prosince 2008 do března 2011 díky podpoře z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita. Metodika je určena jako základní informace především pro zájemce, kteří přemýšlejí o poskytování služeb podnikatelského poradenství pro různé skupiny osob.

## 1. Role podnikatelského poradce

Role podnikatelského poradce je vzdělávat, motivovat a podporovat osoby ze znevýhodněných skupin a pomoci jim připravit se na realizaci podnikatelského nápadu. Podnikatelský poradce poskytuje objektivní názor a vede klienta jednotlivými kroky při realizaci podnikatelského záměru. Podnikatelský poradce provádí klienta různými oblastmi, se kterými se v podnikání bude setkávat, např. finance, marketing, export, import, administrativa, role zaměstnavatele atd.

Všechny služby podnikatelského poradenství mohou být poskytovány formou individuálních konzultací, skupinových školení či seminářů. Typ podpory a kombinace jednotlivých služeb vychází z individuálních potřeb každého klienta.

### ***Co podnikatelský poradce zajišťuje?***

- Zvyšuje povědomí o podpoře podnikání mezi osobami ze znevýhodněných skupin
- Motivuje a podporuje nové potenciální podnikatele
- Identifikuje a analyzuje realizovatelnost podnikatelských nápadů a podnikatelských příležitostí klientů
- Poskytuje podporu potenciálním podnikatelům směřující k zahájení jejich podnikatelské činnosti
- Udržuje s klienty kontakt formou osobního setkávání, telefonicky či prostřednictvím e-mailu
- Získává zpětnou vazbu od klientů a na základě zjištěných informací službu upravuje a přizpůsobuje přáním a požadavkům klienta
- Vede záznamy o klientských kontaktech v průběhu všech kroků podpory
- Zachovává mlčenlivost o veškerých informacích získaných během procesu podnikatelského poradenství

## 2. Schopnosti podnikatelského poradce

Podnikatelský poradce je komunikativní, schopný naslouchat a dokáže flexibilně reagovat na přání klienta. Zároveň disponuje znalostmi v oblastech legislativy, daňové problematiky, marketingu, řízení lidských zdrojů a financí, orientuje se v podnikatelském plánování atd. Těchto znalostí lze dosáhnout vzděláváním a odborným školením, výhodou je vlastní podnikatelská zkušenost. V souvislosti s poskytováním poradenství skupinám znevýhodněných osob je důležité mít znalosti také v oblasti specifik jednotlivých cílových skupin (např. typy znevýhodnění, jejich potřeby atd.). Poskytování služeb podnikatelského poradenství formou individuálních konzultací a seminářů klade na podnikatelské poradce také požadavek lektorských schopností. Vzhledem k širší znalostí, které podnikatelský poradce ovládá, se většinou při poradenství specializuje v jednom či ve více z následujících oborů:

- Proces založení obchodní společnosti a získání živnostenského oprávnění
- Finance, daňový systém, účetnictví
- Právní aspekty podnikání
- Marketing, vývoj trhu, prodej, management, řízení lidských zdrojů

### ***Čím se vyznačuje podnikatelský poradce?***

- Má dobré komunikační dovednosti
- Umí aktivně naslouchat
- Orientuje se v problematice znevýhodněných skupin
- Umí komunikovat s lidmi s různým vzděláním a s odlišným sociálním a kulturním pozadím
- Dodržuje termíny a je schopný pracovat s klienty dle jejich časových možností a zájmu
- Zastává flexibilní a objektivní přístup ke klientům
- Pracuje s informačními technologiemi (internet, e-mail, word, excel, powerpoint)
- Aktivně vyhledává, analyzuje a třídí informace z různých zdrojů

## Oblasti náplně práce podnikatelského poradce

Podnikatelské poradenství vyžaduje odborné znalosti a aktivity v různých směrech. Náplň práce podnikatelského poradce obsahuje několik klíčových oblastí:

- a) Znalosti povinností podnikatele
- b) Specifika práce se znevýhodněnými skupinami
- c) Navázání spolupráce s jinými organizacemi, komunikace s nimi a rozvoj sítí (profesních skupin a platform, formálních i neformálních) - networking
- d) Sebevzdělávání

### a) Znalosti povinností podnikatele

Podnikatelský poradce se orientuje v problematice, která se týká každého podnikatele. Na začátku podnikání se jedná o postup získání živnostenského oprávnění nebo o proces založení obchodní společnosti. V této fázi je důležité klienty upozornit na povinnosti, které se váží k založení živnosti či obchodní společnosti nebo až k samotnému zahájení podnikatelské činnosti. Některé situace mohou vyžadovat radu odborníka, např. právníka, notáře atd. V těchto případech podnikatelský poradce klienta na jednotlivé typy služeb odkáže. Je nutné vždy klientovi vysvětlit, proč daný problém není v kompetencích podnikatelského poradce, a popřípadě pomoci s vyhledáním vhodného odborníka. Podnikatelský poradce musí vědět, kde jsou hranice jeho poradenské činnosti, a na jakého specialistu klienta odkázat. Na začátku podnikání je s klientem dobré probrat výhody a nevýhody podnikání a rozdíly mezi zaměstnaneckým poměrem a podnikáním.

K dalším povinnostem podnikatele se vážou různé administrativní úkony v oblasti zdravotního a sociálního pojištění, vedení daňové evidence nebo účetnictví, povinností zaměstnavatele atd. V těchto oblastech se podnikatelský poradce orientuje a nasměruje klienta buď na zdroj informací, kde lze danou problematiku nalézt, nebo klientovi přímo pomůže informace vyhledat.

Podnikatelský poradce na základě diagnostického sezení s klientem zjišťuje veškeré informace o dané oblasti podnikání, ve které má klient zájem podnikat.

### ***Oblasti znalostí podnikatelského poradce:***

- Procesní postupy založení obchodní společnosti a získání živnostenského oprávnění
- Povinnosti vůči státu, finančnímu úřadu, pojišťovněm a dalším institucím
- Administrativní prostředí podnikatele
- Orientace na trhu dle požadavků klienta
- Podnikatelské prostředí, potenciální příležitosti a trendy trhu

## **b) Specifika práce se znevýhodněnými skupinami**

Otázky a potíže, které začínající podnikatelé ze znevýhodněných skupin řeší, jsou z velké části totožné s otázkami a potížemi jakéhokoli začínajícího podnikatele. Podnikatelé ze znevýhodněných skupin se setkávají i s dalšími překážkami např.:

- Jazykové bariéry
- Nedostatek informací o podpůrných podnikatelských službách
- Ztížený přístup k finančním zdrojům veřejných i soukromých institucí
- Kulturní odlišnosti ovlivňující zákaznickou komunikaci a poskytování služeb
- Absence společenského zázemí a podpory okolí
- Ztížená schopnost práce s informacemi a obecně přístup k nim

Podnikatelský poradce při poskytování poradenství klientům ze znevýhodněných skupin reaguje na individuální potřeby každého klienta. Znevýhodněné skupiny často vyžadují podporu i v oblastech tzv. „měkkých“ dovedností - komunikace, prezentační dovednosti, sebedůvěra atd.

### ***Jak podnikatelský poradce postupuje při práci se znevýhodněnými skupinami?***

- Aktivně a flexibilně
- Věcně a systematicky
- Profesionálně a se zájmem
- Upřímně a objektivně
- Vždy volí individuální přístup

Nedílnou součástí práce s klienty ze znevýhodněných skupin je vytvoření otevřeného vztahu založeného na důvěře. Podnikatelský poradce přistupuje ke klientům s pochopením pro jejich situaci, kulturu i původ, zároveň bere v úvahu jejich důvody pro zahájení podnikání a upozorňuje je na překážky, kterým začínající podnikatelé čelí, například ztráta výhod zaměstnaneckého poměru, strach z neúspěchu, více stresových situací, nerovnoměrný příjem atd.

### ***Podnikatelský poradce pro zajištění kvalitního poskytování služeb znevýhodněným skupinám:***

- Je seznámen se specifickými problémy dané skupiny
- Orientuje se v překážkách, kterým čelí lidé ze znevýhodněných skupin
- Na individuální konzultaci se s klientem nejdříve věnuje rozpracování a pochopení podnikatelského záměru, spíše než vysvětlení procesních postupů (jak udělat průzkum trhu, jak napsat podnikatelský plán atd.)

### **c) Navázání spolupráce s jinými organizacemi, komunikace s nimi a rozvoj sítí (profesních skupin a platform, formálních i neformálních) - networking**

Vhledem k velké šíři znalostí, které se od podnikatelského poradce očekávají, je nezbytné, aby si podnikatelský poradce vytvořil síť kontaktů, která mu pomůže při získávání informací. Výměna zkušeností s organizacemi, které poskytují podobné služby, mu zároveň umožní neustále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb klientům. Dobrá síť kontaktů na organizace, které se specializují na podnikatelské poradenství nebo na konkrétní oblast, která se podnikatelského poradenství týká, umožní podnikatelskému poradci lepší přístup k informacím, které klient požaduje.

Podnikatelský poradce úzce spolupracuje i se svými kolegy. Základním předpokladem je výměna zkušeností mezi podnikatelskými poradci o otázkách klientů, doporučeném postupu řešení jednotlivých problémů, stejný přístup k řešení situací a samozřejmě podpora v oblasti, ve které se podnikatelský poradce specializuje.

V případě, že klient požaduje vysoce expertní radu, podnikatelský poradce ho odkáže na specialistu, který mu nabídne postup řešení jeho situace. Je důležitá orientace podnikatelského poradce v nabídce a kvalitě služeb jiných organizací, zamezí se tím případné nespokojenosti klienta doporučením nevhodné či nekvalitní služby a poklesu důvěry klienta v poskytované služby podnikatelským poradcem. Z tohoto důvodu je nutné udržovat kontakt s různými organizacemi, které se zabývají podnikatelským poradenstvím či specializovanými službami, jež se podnikání týkají.

#### ***Kvalitní síť kontaktů může podnikatelskému poradci pomoci s následujícím:***

- Pružně reagovat na klientovy požadavky
- Konzultovat specifické otázky a problémy s odborníky
- Doporučit vhodné služby klientovi dle jeho požadavků
- Identifikovat nové zdroje informací

V rámci sítě a spolupráce s dalšími organizacemi buduje podnikatelský poradce také dobré jméno své organizace a upevňuje její místo v nabídce služeb podnikatelského poradenství.



## **d) Sebevzdělávání**

Podnikatelské prostředí a podnikání obecně se neustále mění, spolu s ním se mění i zákony, podnikatelské zvyklosti, prostředí trhu atd. Podnikatelský poradce má přehled o probíhajících změnách a klientům poskytuje vždy relevantní a aktuální informace, což vyžaduje neustálý přehled o změnách v legislativě, ekonomické situaci atd. Dění na trhu a možné směřování trhu podnikatelský poradce zjišťuje z různých informačních zdrojů, např. zprávy o trhu, oficiální statistiky, obchodní publikace (publikace s obchodní tematikou) atd. Je možné zjišťovat informace prostřednictvím obchodních asociací a získané znalosti prohlubovat pomocí odborné literatury, místních obchodních asociací a z různých obchodních fór na internetu, školením, odbornými kurzy apod.

Orientace na trhu a odhadnutí příležitostí je pro podnikatele zásadní z hlediska rozvoje podnikatelské činnosti a zachování konkurenceschopnosti.

### ***Znalosti o situaci na trhu podnikatelskému poradci pomohou při:***

- Posouzení realizovatelnosti a udržitelnosti podnikatelských nápadů
- Poskytování relevantních informací
- Stanovení jednotlivých kroků poradenství dle potřeb klienta
- Sebejistém vystupování v roli podnikatelského poradce

### ***Vhodné zdroje informací o podnikání:***

- Zprávy publikované organizacemi, které poskytují služby podnikatelského poradenství
- Periodika zaměřená na podnikání
- Semináře a pracovní setkání organizací poskytujících podnikatelské poradenství
- Podnikatelská fóra a formální i neformální sítě organizací věnujících se podnikatelskému poradenství

### ***Jaké jsou nejčastější otázky klientů, které podnikatelský poradce řeší?***

- Jaké formy podnikání jsou možné?
- Jaké jsou podmínky podnikání v České republice?
- Jaká forma podnikání bude pro předpokládané cíle nejvhodnější?
- Jaké podnikatelské zaměření bude nejpřínosnější?
- Jaké osobní vlastnosti podnikatele jsou očekávány/vyžadují podstatný rozvoj?
- Jak oslovit správné zákazníky/segmenty zákazníků?

- Jak tyto zákazníky/segmenty zákazníků identifikovat?
- Jak připravit/rozpracovat podnikatelský nápad?
- Jaké jsou povinnosti podnikatele v České republice (odvody na pojištění, daňová problematika, účetnictví atd.)?
- Jak připravit rozpočet?
- Jak a kde získat potřebné finance?

### 3. Vzdělávání podnikatelského poradce

Před zahájením poskytování služeb musí být podnikatelský poradce zaškolen do postupů a principů podnikatelského poradenství. Nejdůležitější je orientace v podmínkách poskytování služeb, tzn.: za jakých podmínek je službu možno poskytnout, popřípadě jaké cílové skupině je služba poskytována. Obeznamenosť s pravidly služby podnikatelskému poradci umožní správně identifikovat potenciálního klienta a zacílit nabídku služeb podnikatelského poradenství správné skupině.

#### ***Základní body, se kterými je podnikatelský poradce obeznámen:***

- Cíle programu
- Historie organizace nabízející služby
- Možnosti týkající se osobního rozvoje
- **Principy poskytování poradenských služeb**
  - zachování mlčenlivosti
  - etika, hodnoty a standardy poskytovaných služeb
  - zachování principu rovných příležitostí
  - důraz na sociální začlenění klientů
  - proces kontroly kvality poskytovaných služeb a řešení stížností

Existuje řada dalších oblastí, ve kterých je potřeba podnikatelského poradce zaškolit. Jedná se zejména o přístup ke klientovi, způsob práce s klientem, přístup k řešení jednotlivých problémů, jež jsou spojeny s cílovou skupinou atd. Důležité jsou postupy při diagnostice klienta a následném sestavení akčního plánu s klientem. Veškeré školení podnikatelský poradce absolvuje před zahájením práce s klienty, a pokud je to možné, účastní se probíhajících konzultací se zkušenějšími podnikatelskými poradci.

#### ***Podnikatelský poradce potřebuje podporu a vzdělání zahrnující oblasti:***

- Jak kontaktovat potenciální klienty a jaké jsou podmínky pro přijetí klienta do služeb poradenství
- Jak provést diagnostiku klienta a analýzu jeho situace
- Jak jednat s osobami ze znevýhodněných skupin (komunikace, přístupy, vztahy)
- Jak sestavit krok za krokem akční plán pro klienty s využitím SMART cílů (Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Realistické a Časově ohraničené)

## 4. Příklady dobré praxe

Podnikatelské poradenství poskytované znevýhodněným skupinám klade na podnikatelského poradce velké nároky jak z pohledu znalostí a práce s informacemi, tak v oblastech komunikace s cílovou skupinou, problematikou znevýhodnění atd. Každý klient je jedinečný a vyžaduje jiný přístup. Na základě zkušeností s podnikatelským poradenstvím jsme identifikovali několik klíčových či problematických oblastí pro tento druh služby specifický. Každou z těchto rozpoznávaných oblastí doporučujeme řešit či ošetřit, aby došlo k navázání otevřeného vztahu s klientem založeného na vzájemné důvěře a aby byla omezena případná nedorozumění s klientem. Jen tak je možné poskytovat kvalitní podnikatelské poradenství, které bude pro klienta přínosné a efektivní.

- **Vhodný přístup ke klientovi**

Každý klient přichází z jiného sociálního prostředí, má jiné zkušenosti a zážitky. To vše se odráží v jeho chování a samozřejmě i v přístupu k podnikatelskému poradci a poradenství obecně. Přítomnost podnikatelského poradce a klienta na konzultaci ještě nezaručuje důvěrný a otevřený vztah. Jedná se o proces získání důvěry klienta. Každému klientovi může tento proces trvat různě dlouhou dobu. Podnikatelský poradce v těchto případech postupuje obezřetně a taktně, aby na klienta příliš netlačil a nevystavoval ho stresu. Pokud se mezi podnikatelským poradcem a klientem nevytvoří důvěrný a kooperativní vztah, klient většinou ztrácí zájem o nabízenou službu. V takových případech doporučujeme nabídnout klientovi možnost změny podnikatelského poradce.

- **Stanovení hranic poskytovaných služeb na začátku spolupráce s klientem**

Podnikatelský poradce při zahájení spolupráce s klientem zjišťuje jeho potřeby a přání, aby mohl navrhnout vhodný postup další spolupráce. Na první konzultaci je potřeba dát klientovi dostatečný prostor, aby objasnil důvod své návštěvy a co přesně potřebuje. Již na začátku poskytování služby je důležité jasně stanovit hranice poskytování služeb. Pokud klient přichází s požadavky, které nejsou v kompetenci podnikatelského poradce, je nutné vysvětlit, kde jsou hranice poskytovaných služeb. Přesně stanovené podmínky poradenství předchází pozdějším nedorozuměním a nenaplněným očekáváním klientů.

- **Flexibilně reagovat na přání klienta**

Podnikatelské poradenství je dynamický proces a může se stát, že klient na základě zjištěných skutečností změní svůj původní záměr nebo se chce zaměřit jen na nějaké oblasti. Podnikatelský poradce se k jednotlivým přáním klienta vyjádří a popřípadě s ním stanoví nový postup poradenství.

- **Poskytnutí dostatečného množství informací o jednotlivých krocích služby**

Spolupráce podnikatelského poradce a klienta je založena na souhlasu obou stran se zvoleným postupem. Podnikatelský poradce klientovi vysvětlí jednotlivé kroky, např. proč je důležité zabývat se jednotlivými metodami, průzkumy atd. Klient by měl k poradenství přistupovat aktivně a na jednotlivé konzultace se připravovat. Z tohoto důvodu je důležité, aby klient souhlasil s jednotlivými kroky a dobře porozuměl úkolům, které mu podnikatelský poradce zadává.

- **Individuální konzultace s klienty**

Při konzultacích, na kterých je klient sám s podnikatelským poradcem, je klient ochoten mluvit o podnikatelském nápadu, jenž je mnohdy to nejcennější, co klient má. Individuální poradenství umožňuje lépe pochopit situaci klienta a podnikatelský poradce může službu flexibilně upravit dle konkrétních přání a potřeb klienta. Poradenství je pro klienta přínosné, protože mu umožňuje zaměřit se na konkrétní problém a jeho řešení.

## Použité zdroje

*Association of Community Based Business Advice* [online]. 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z WWW: <http://www.communitybasedbusiness.co.uk/home>

BLACKBURN, Robert *Community-based Business Advice: Evidence, Practice and Sustainability*. Institute for Small Business & Entrepreneurship, 2008. s. 1-13. Dostupné z WWW: <http://www.communitybasedbusiness.co.uk/about-us/what-s-community-based-business-support>

*Equal: Inclusive Entrepreneurship: Integrated Business Support* [online]. 2007-10 [cit. 2010-12-21]. Policy Briefs. Dostupné z WWW: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/policy-briefs/etq2-inclus-entr-ibs\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/policy-briefs/etq2-inclus-entr-ibs_en.cfm)

GLE [online]. 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z WWW: <http://www.gle.co.uk/>

*Wikipreneurship* [online]. 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z WWW: [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Main\\_Page](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Main_Page)