

EKONOMICKO- ORGANIZAČNÍ PORADENSTVÍ

KHEOPO_2016

Eva Švandová

PORADENSTVÍ V OBECNÉM A STRATEGICKÉM MANAGEMENTU



Poradenství v obecném řízení

- Čeho se týká:
 - základní cíle
 - podnikatelská politika a strategie
 - restrukturalizace podniku
 - plánování, rozhodování
 - strukturování (organizační struktura)
 - řízení organizace
 - podniková kultura
 - inovace
- Generalisté – co řeší?

Kdy volat poradce pro strategický management nebo obecné řízení?

Symptomy

- upadající výkonnost
- rostoucí nespokojenost zaměstnanců
- špatné vyhlídky odvětví

Charakter problémů

- mnohofunkční
- Interdisciplinární
- dlouhodobé

Co za postupy využít?

- 7S (model podniku)
- Hodnotový řetězec (model činností v podniku)
- BSC (pro implementaci strategie)
- SWOT analýza
- SLEPT, STEP analýza
- kontingenční přístup
- Kongruenční model

„7 S“

- strategie
- struktura
- systémy
- styl řízení
- sdílené hodnoty
- zaměstnanci (staff)
- dovednosti (skills)

Podniková strategie

- reakce organizace na příležitosti, výzvy a hrozby okolí, která je v souladu s jejími schopnostmi a zdroji (**provedení strategické analýzy**)
- racionálnost strategické vize
- zjišťování informací o okolí a jejich analýza
- poslání-> cíl -> strategie -> strategické cíle ->
- výběr a formulace strategie (využití modelů)
- implementace a realizace strategie
 - BSC

Kroky strategického řízení

- **Poslání (proč tady jsme)**

- Naším posláním je vyvíjet, vyrábět a prodávat nadčasové produkty s výraznými inovacemi a vynikající kvalitou.
- JIC: Pomáhat inovativním projektům v růstu
- British Airways: Poskytnout klientům co největší pohodlí a pocit domova při cestování

- **Hodnoty (co uznáváme)**

- JIC: hledáme způsoby nikoliv důvody, držíme slovo, jsme otevření
- investiční společnost: neinvestujeme do zbrojních společností

- **Vize (kam chceme dojít)**

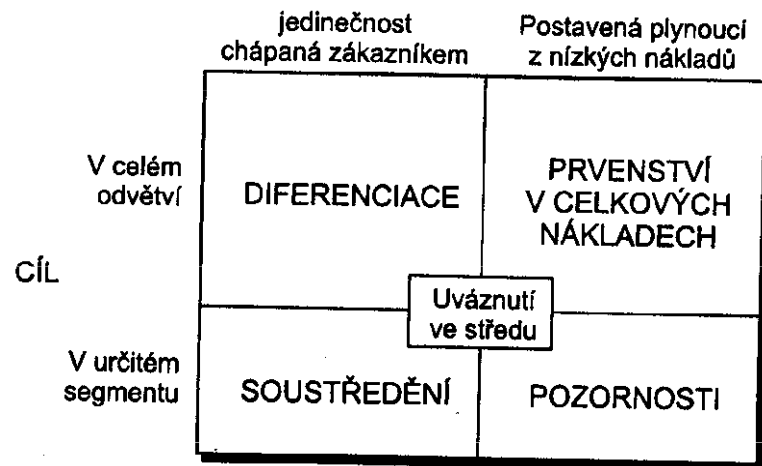
- Úspěšná, moderní a světovou konkurencí respektovaná firma s výjimečným kolektivem, který je schopen vyvíjet a vyrábět nadčasové produkty s výraznými inovacemi a vynikající kvalitou pro náročné zákazníky, spolupracující s nejlepšími partnery, kteří se aktivně podílejí na vývoji a realizaci těchto produktů.
- Microsoft: Ovládat počítač umí každý
- McDonald: Zákazník dostane všude na světě stejné jídlo
- **Jaké by mohlo být poslání a vize ekonomicko-správní fakulty?**
 - <https://fph.vse.cz/o-fakulte/poslani-a-vize/>
 - <http://www.econ.muni.cz/prezentace-fakulty>

- **Cíle (konkretizace vize, co chtějí majitelé)**

- Růst tržního podílu zajistit dosažením pozice lídra pro jednotlivé speciální produkty

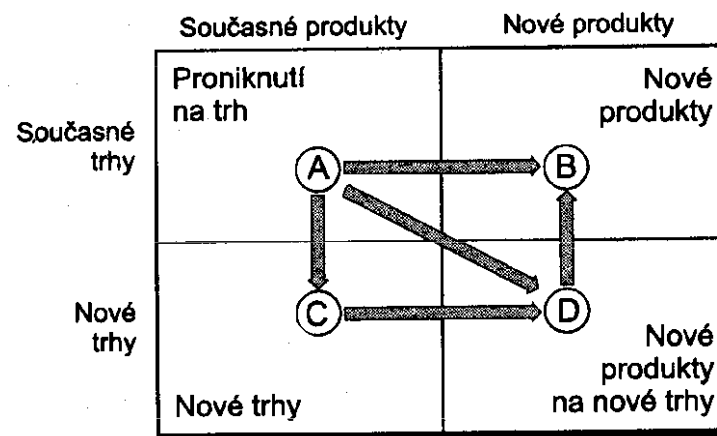
- **Strategie (jak dosáhnout cílů)**

STRATEGICKÁ VÝHODA



Obr. 10-1 Základní konkurenční strategie

PRODUKTY



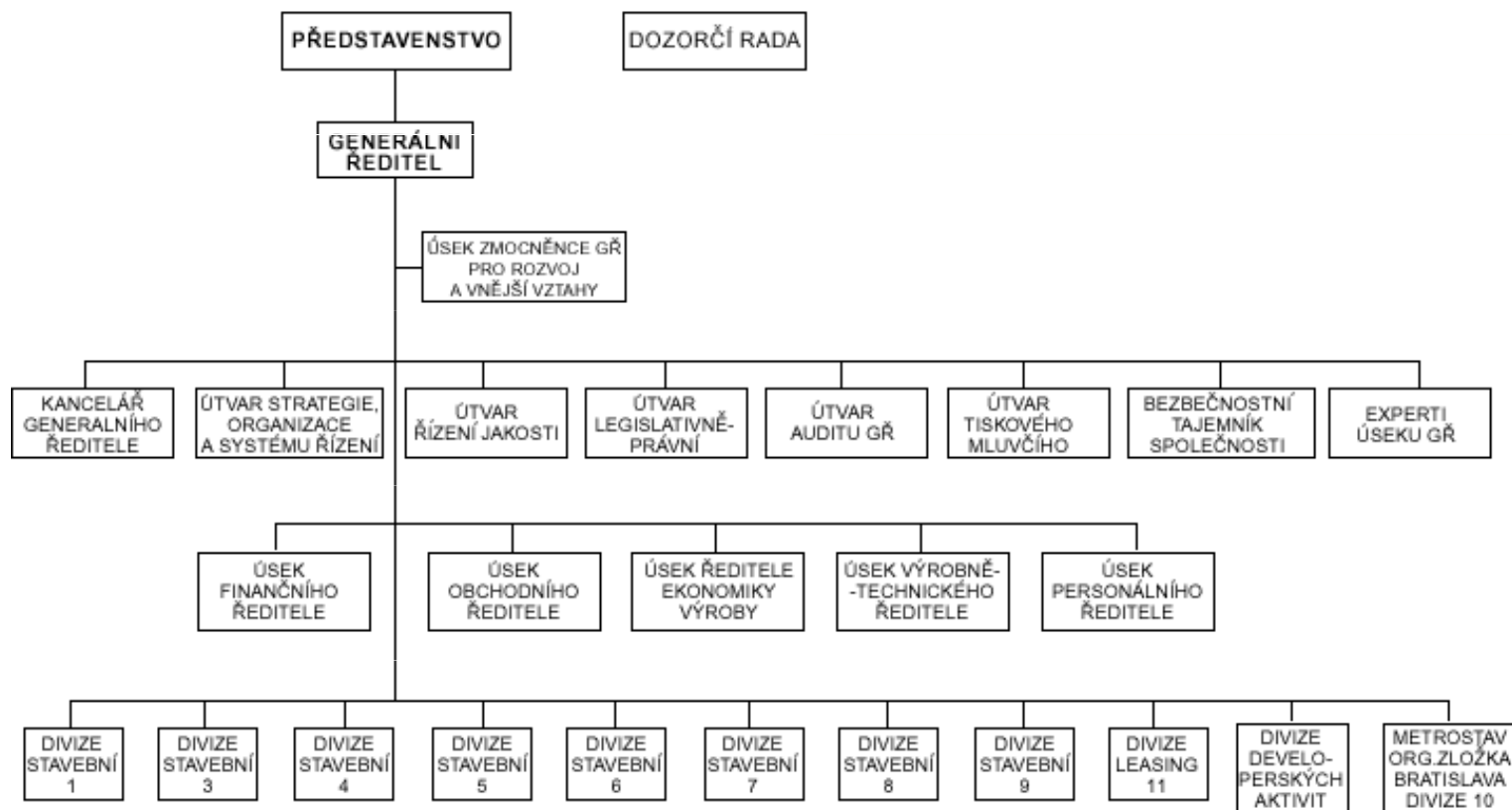
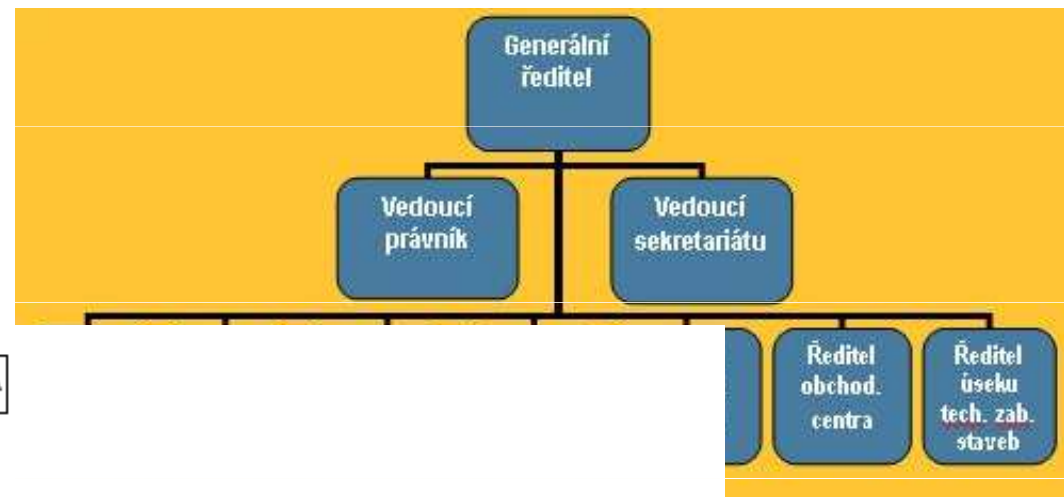
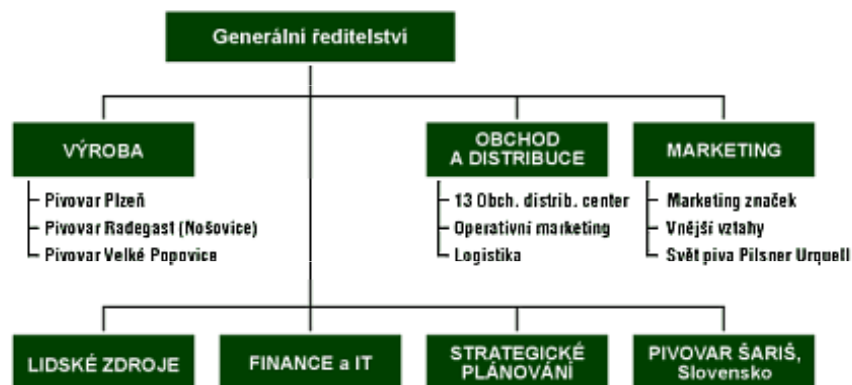
Obr. 10-2 Matice produkt/růst trhu

	Expanze		Omezení		Stabilizace		Kombinace
Výrobky	Připojit nové výrobky	Nalézt nové užití	Opustit staré výrobky	Utlumit rozvoj výrobků	Udržet	Uskutečnit změny, zlepšit jakost	Opustit staré a přidat nové
Trhy	Nalézt nová teritoria	Proniknout na trhy	Opustit distribuční kanály	Snížit podíl na trhu	Udržet	Chránit podíl na trhu, zaměřit se na výklenky	Opustit staré zákazníky, současně hledat nové
Funkce	Urychlit vertikál. integraci	Zvýšit kapacitu	Stát se „zajatou“ firmou	Omezit vývoj a výzkum	Udržet	Zlepšit efektivitu výroby	Zvýšit kapacitu a zlepšit efektivitu

Celková přestavba podniku

- celková restrukturalizace a reorganizace
- možným řešením je i prodej či likvidace
- prioritu mají nouzová opatření
- třeba rozhodnutí vedoucích k okamžitým úsporám
- inventarizace stávajících zdrojů a finančních a jiných závazků

Organizační struktura



Rozhodovací systémy

- potíže s metodami a organizací rozhodování

úkol poradce:

- roztrídění rozhodnutí do skupin podle jejich povahy, naléhavosti, finančních důsledků, stupně komplexnosti, atd.;
- způsobů, jakými se typická rozhodnutí přijímají
- jednotlivých rozhodovacích rolí, které hrají štábní specialisté a linioví manažeři;
- rolí kolektivních orgánů při přípravě a přijímání rozhodnutí;
- účasti zástupců zaměstnanců na rozhodování;
- rozhodovací a poradní role jednotlivců v neformálních postaveních, která jim propůjčují vliv;
- odpovědnosti za rozhodnutí, jejich implementaci a kontrolu implementace;
- využití rozhodovacích technik, modelů nebo formalizovaných postupů.

Podniková kultura

Kdy se zaměřovat na kulturu?

- Když je podnik v nesnázích.
- Když se podnik velmi rychle rozrostl.
- Když je naplánována významná technologická a strukturální změna.
- Když se zdá, že existuje konflikt mezi kulturou podniku a hodnotami, které převažují v okolí – např. jestliže veřejnost stále důrazněji vyžaduje, aby se podnik choval v rozporu se svou kulturou.
- Když jsou operace podniku internacionalizovány a problém tkví v tom, jak se přizpůsobit cizím kulturám.

Soulad mezi kulturou a strategií

Tab. 1.1 Soulad mezi kulturou a strategií (podle Scholz, 1987, s. 85)

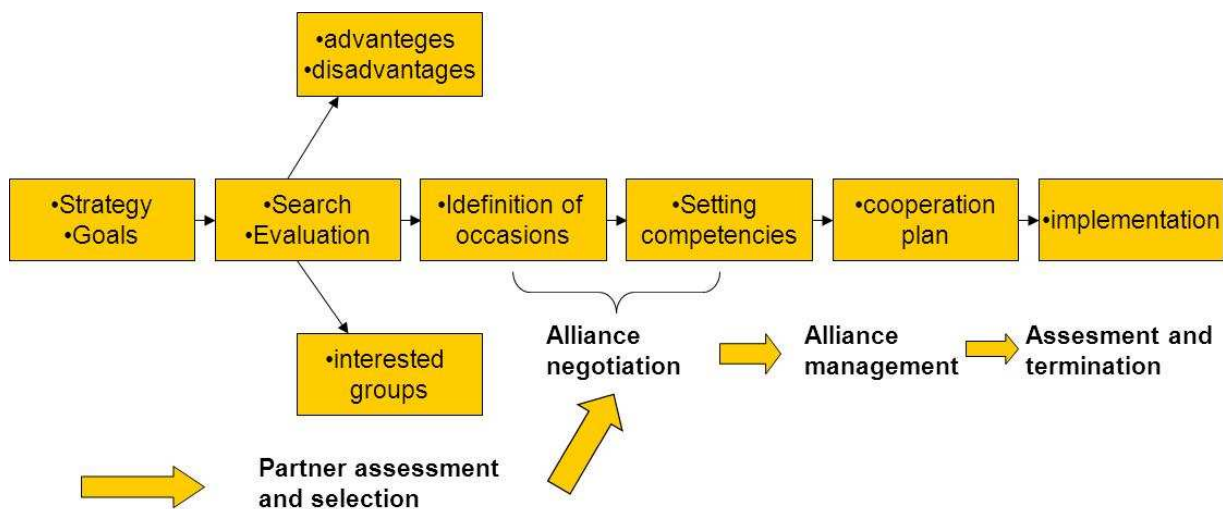
organizační strategie	organizační kultura		
	slabá	střední	silná
vágní	naprostý soulad (1) beze směru	naprostý soulad (2) beze směru	naprostý soulad (3) určitý směr
střední	naprostý soulad (4) určitý směr	soulad? (5) směr?	soulad? (6) směr?
silná	naprostý soulad (7) směr	Soulad? (8) směr?	soulad??? (9) směr???

Inovace

- bez ohledu na problém, jaký v podniku existuje, zákazník očekává určitou inovaci
- analýza inovační schopnosti podniku
- provázanost s marketingem, výrobou
- kreativita!!!!

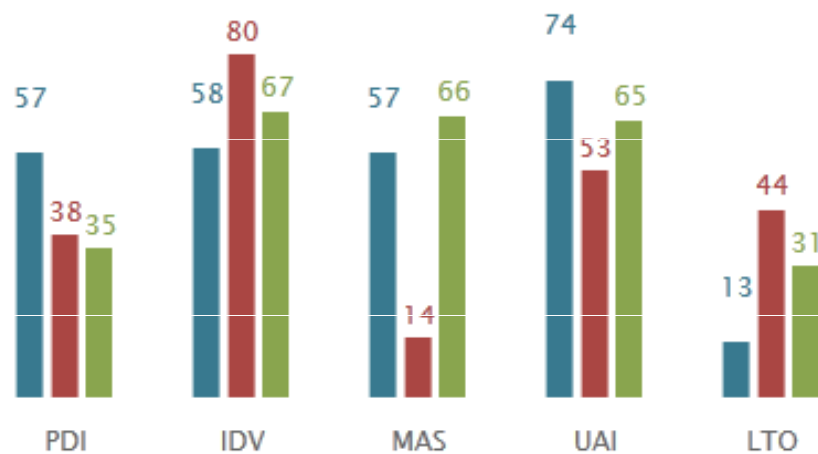
Fúze a akvizice

- Proces tvorby strategické kooperace
- Výběr a ohodnocení partnera – due dilligence
- Ohodnocení kompatibilit
- Rozpory kultur
- Struktury ovládání



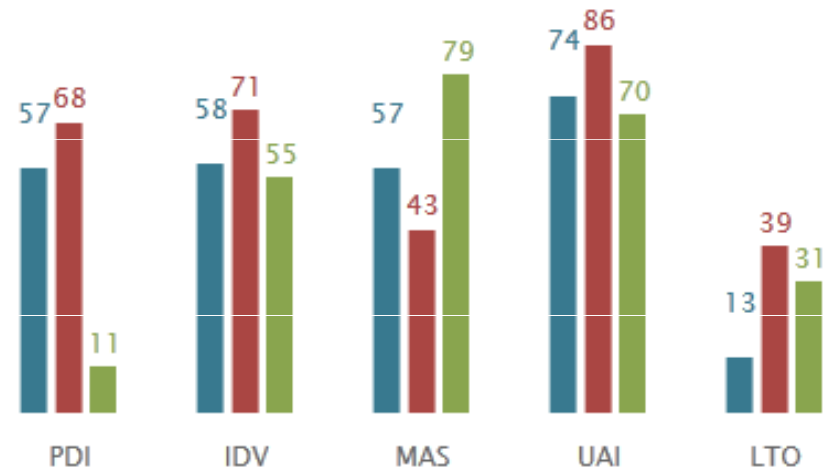
Kulturní odlišnosti

Czech Republic
in comparison with the below



■ Czech Republic ■ Netherlands ■ Germany

Czech Republic
in comparison with the below



■ Czech Republic ■ France ■ Austria

<http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

PORADENSTVÍ V OBLASTI MARKETINGU



Poradenství pro řízení marketingu a odbytu

- 3 problémové oblasti
 - marketingová strategie (konceptní pojetí marketingu) – tvorba, změna, plán
 - marketingové činnosti (funkční pojetí marketingu– reklamní kampaň, vývoj nových produktů, obalová technika, **budování značky**....
 - marketingový průzkum, generace „leadů“
- Využitelné metody: Analýza silných a slabých stránek, analýza příležitostí a hrozeb, analýza marketingového a komunikačního mixu, Porterův model pěti konkurenčních sil

Marketingový outsourcing

- Výhody
 - Úspora nákladů
 - Nezávislý pohled na problematiku zvenčí
 - Nové inspirace
 - Vyšší nasazení týmu
 - Vyšší specializace
 - Vyšší efektivita
- Zrušit marketingová oddělení?
 - 84 % všech marketingových programů je neprofitujících! (dle Copernicus, 2005)
 - Problém komodizace značky
 - ??? Je důvodem tzv. intuitivní marketing ???
 - ??? Je důvodem nevhodná komunikace produktu zákazníkům???

Marketingová strategie

- Zhodnocení vize a na základě toho stanovených cílů – musí být orientace na zákazníka!
- strategická rozhodnutí v marketingu mají dopad na další funkce jako výroba, vývoj nových výrobků nebo finanční řízení
- klasifikace klientovy orientace k trhu:
 - orientace na výrobek
 - orientace na výrobu
 - orientace na trh
- Marketingový audit

Marketingový audit

- = prověření všech MKT činností, které podnik vyvíjí
- - nezávislé zkoumání s cílem určit problémové oblasti a příležitosti a
- doporučit opatření ke zlepšení
- zkoumané oblasti:
 - reklama a propagace, účast na veletrzích, průzkum trhu,
 - sledování konkurence, ale také firemní kultura, image
 - podniku, způsob komunikace se zákazníky a s veřejností,
 - vztahy s okolím, systém komunikace s médii, apod.
- poradce/podnik sám/
- + širší záběr MKT znalostí, zkušeností a poznatků z jiných firem
 - plné pracovní nasazení
 - objektivnější pohled z venku
- peníze

Výsledky marketingového auditu

- Jaké příležitosti má Vaše firma díky okolnímu prostředí, dokáže se vyvarovat rizik a využít příležitosti?
- Jak se vyvíjel, jak se bude v krátkém i delším horizontu vyvíjet trh, na kterém podnikáte? Co, udělá změna trhu s pozicí Vaší firmy? Jak se lze přizpůsobit?
- Kdo jsou Vaši zákazníci? Jaké mají nákupní chování, jak je lze ovlivnit apod.? Jak vidí zákazníci firmu?
- Kdo jsou Vaši konkurenti? V čem jsou lepší, jaké strategie používají a jak účinně proti nim bojovat?
- Jak lze efektivně spolupracovat s dodavateli? Jak se bránit dod. nátlakům, nebo případné ztrátě důležitých dodavatelů?
- Má firma doopravdy jasně a srozumitelně stanovený cíl pro dlouhodobý horizont?
- Jaká je synergie úkolů?
- Má firma marketingovou strategii? Je tato strategie vhodná?
- Jak firma získává informace a jak s nimi zachází?
- Ví firma opravdu přesně jaká je rentabilita produktu, trhu, zákazníků apod.?
- Jak vypadají sortimentní řady?
- Jaké má firma zákazníky? Kdo jsou hlavními zákazníky a jak na ně působit? Proč firma některé zákazníky ztrácí? Čím může firma zákazníky získávat?
- Je cena produktu správně stanovena? Jaké metody lze použít, aby firma byla zisková a poptávka po produktech se díky ceně nesnížila?
- Je propagace, kterou firma v současnosti realizuje, účinná a efektivní? Které typy propagace lze opustit a kterým se věnovat?
- Dokáže firma doopravdy získávat vhodné osoby pro jednotlivé úseky organizace? Je současný stav dostatečný?...
- zpět

Analýza marketingové strategie

- analýza výrobního sortimentu
- neexistují mezery?
- nevyrábí se něco v příliš malé kapacitě?
- kvalita zboží a spolehlivost doručení
- tvorba ceny
- dojem firmy na veřejnost



Marketingové operace

- volba vhodných komunikačních nástrojů
- řízení prodeje
- reklama a podpora trhu
- distribuční cesty
- vývoj nových výrobků
- obalová technika

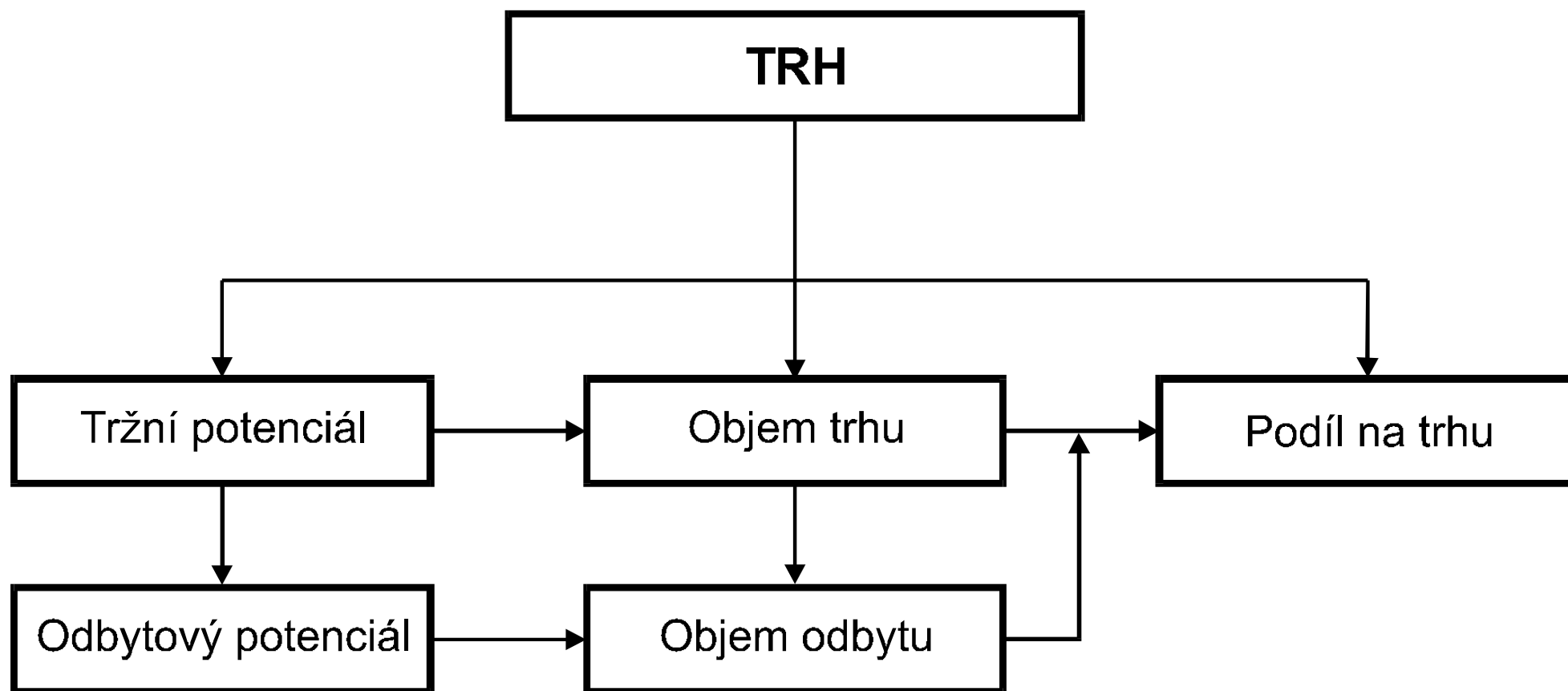
Marketingový průzkum

- Rostoucí specializace
- Uplatnění firemních výrobků na trhu a výhled
- Nejedná se o poradenství pro řízení marketingu
- Vytváření seznamu „leadů – přechod od push strategie k pull strategii
 - cenové porovnávače
 - on-line komunikace
 - výkonnostní marketing



- **Tržní potenciál** (potenciální poptávka TP) je nejvyšší možná poptávka. Udává, kolik jednotek produktu můžeme na trhu maximálně prodat
- **Objem trhu** (tržní kapacita TK) udává realizované odbytové množství produktů všech nabízejících za určitou dobu na určitém trhu.
- **Odbytový potenciál (OP)** udává maximální možný podíl jednoho nabízejícího na tržním potenciálu.
- **Objem odbytu (OO)** představuje sumu uskutečněných obrátů nebo prodaného množství jednoho nabízejícího za určité období na určitém trhu.
- **Tržní podíl (PT)** je procentní podíl objemu odbytu jednoho nabízejícího k objemu trhu.
$$PT = (OO/TK) * 100$$
- **Stupeň nasycenosti trhu** je poměr mezi tržní kapacitou a tržním potenciálem za určitou dobu (TP)
$$NT = (TK/TP) * 100$$

Vztahy mezi veličinami

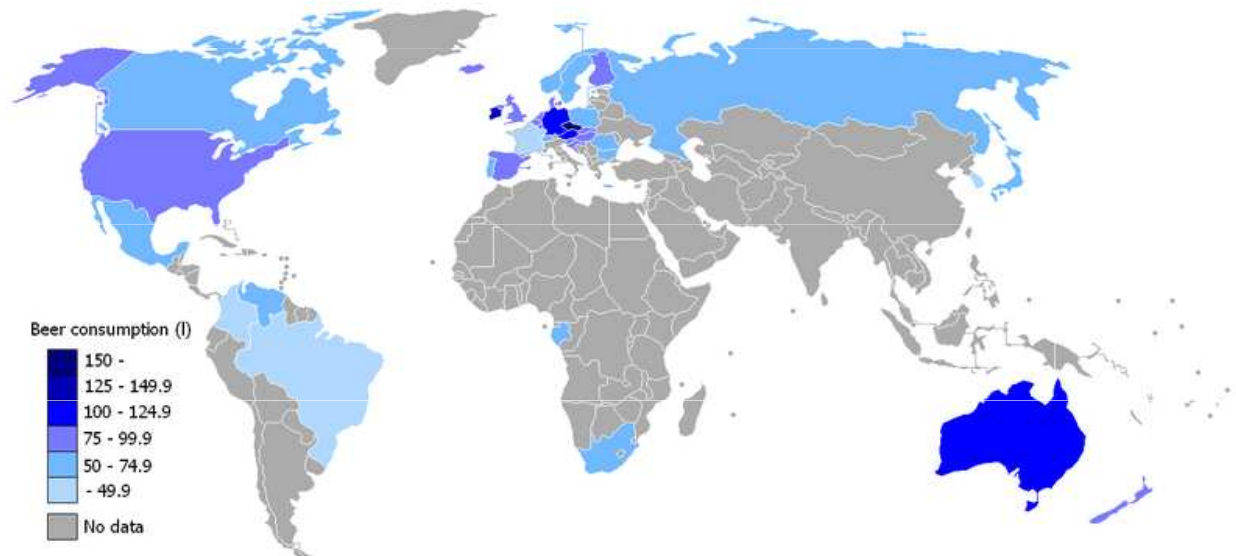


Tržní veličiny ve vztahu trh-podnik

	Trh	Podnik	Trh/podnik
Možný stav Reálný stav	Tržní potenciál Objem trhu	Odbytový potenciál Objem odbytu	- Tržní podíl
Tržní potenciál \geq Objem trhu	= nasycený trh > nenasycený trh	- -	- -

- Počet obyvatel v ČR: cca 10 milionů
- Průměrná spotřeba piva: cca 160 litrů/rok
- 1 pivo = 0,5 l piva = cca 25,- Kč
- V r. 2009 prodáno: 1.500 milionů l piva
- Prazdroj v r. 2009 prodal: 750 milionů l (v současnosti 10 mil. Hektolitřů v roce 2015, 2/3 v CR)

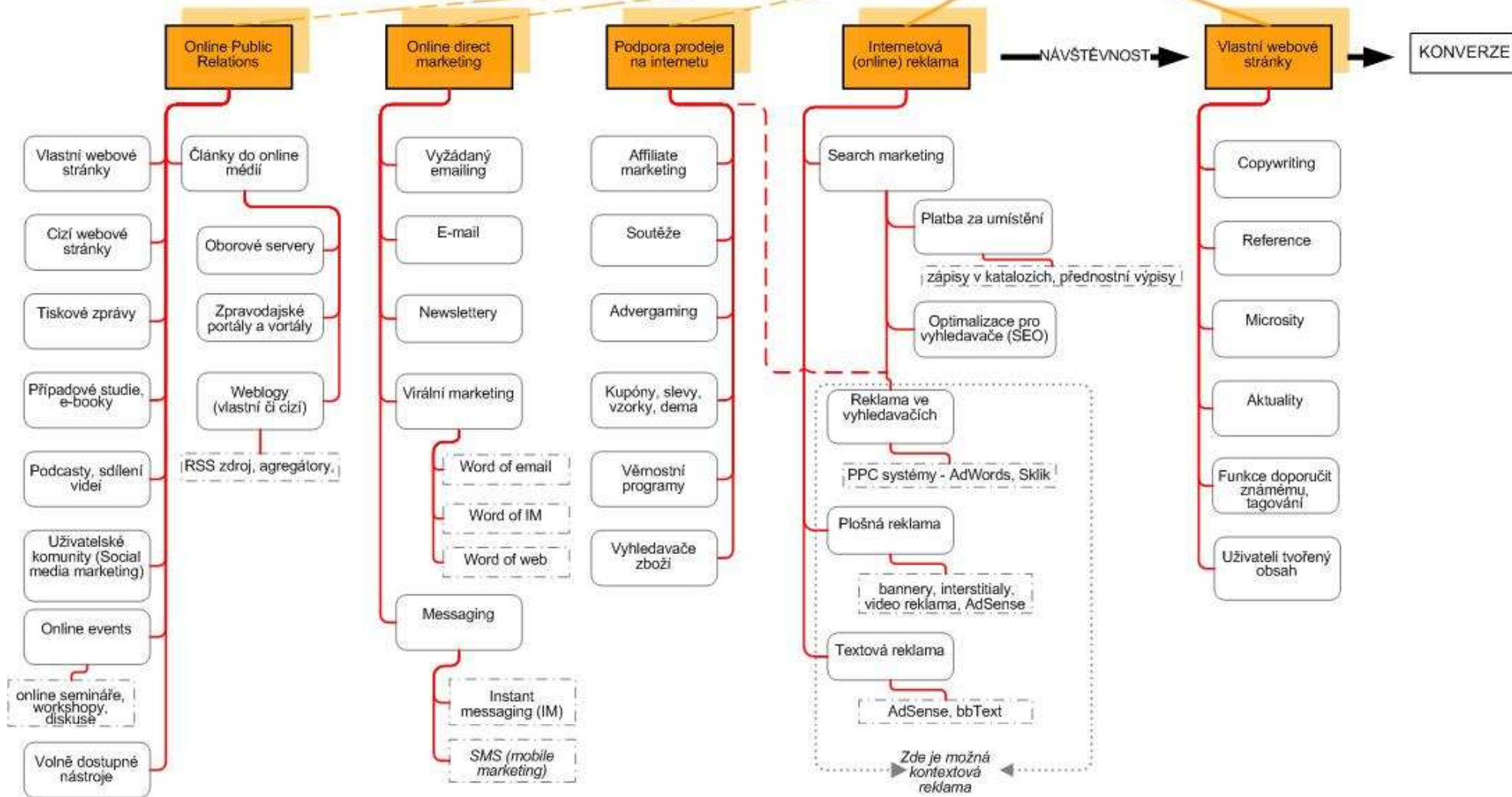
- ???
- celkový tržní potenciál na rok v ks a Kč
- celkovou tržní kapacitu v ks a Kč
- nasycenost trhu
- tržní podíl Prazdroje



Internetový marketing

Marketingové komunikace na internetu

Nástroje internetového marketingu



Náklady na marketingové poradenství

- faktory určující výši ceny:
 - pro jaké trhy; pro kolik výrobků/služeb; pouze
 - poradenství/i zpracování, atd.
- způsoby stanovení honoráře poradce:
 - časový (obtížný odhad potřebné doby, závislost na serióznosti poradce)
 - stanovený celkovou cenou (riziko - práce zadarmo)
 - závislý na výsledcích (kontrola dosažených výsledků, rozpor mezi hodnot. kritérií a zájmy klienta, vnější vlivy)
 - paušální
- strategie nízké, vysoké a konkurenceschopné ceny
- cca 20-100 tis.Kč/M

Zdroje infomací

- Odborné časopisy:
 - Marketing a média
 - Strategie
 - Marketing a komunikace
 - Internet:
 - www.mam.cz
 - www.istrategie.cz
 - www.marketingovenoviny.cz
- Profesní asociace:
 - AKA: www.aka.cz
 - AČRA: www.acra-mk.cz
 - APRA: www.apra.cz
 - KOPR: www.komorapr.cz
 - ČMS: www.cms-cma.cz

Profit Impact of Market Strategy

- Externí IS na podporu managementu při strategickém rozhodování
- Identifikace strategických proměnných majících vliv na zisk (např. tržní podíl, kvalita produktu, intenzita investic, a kvalita služeb, stupeň vertikální integrace, apod.)
- Data od více než 3 tis. SBU z více než 200 podniků; každý charakterizován více než 500 proměnnými (finanční oblast, charakteristiky odvětví, obsluhovaný trh, produkční charakteristiky, konkurenční, pozice, profil spotřebitele, charakteristiky produktu)
- Zapojeny: Unilever, Nestlé, Ford, BMW, Motorola, Coca-Cola, HP atp.
- PIMS hledá odpovědi na tyto otázky:
 - Jaká je typická míra ziskovosti pro určitý typ firmy?
 - Jaké budou provozní výsledky při současné strategii firmy?
 - Jaké strategie by mohly pomáhat ke zlepšení budoucích provozních výsledků?

Aplikace PIMS

- Stimuluje vedení k přemýšlení o tom, jaké jsou důvody odchylky od požadovaných výsledků.
- Poskytuje přehled toho, jaký strategický krok podniknout ke zlepšení ROI.
- Pomáhá stanovit, jaká míra zisku je normální pro podnik s určitými charakteristikami, technologií, strukturou nákladů apod.
- Pomáhá odhadnout, jak se bude krátkodobě nebo dlouhodobě měnit rentabilita a cash-flow, je-li dána určitá budoucí strategie.
- Možno použít i k benchmarkingu

Profit Impact of Market strategy (PIMS)

- hlavní faktory ovlivňující ziskovost:
 - investiční intenzita
 - produktivita
 - tržní pozice
 - růst trhu
 - kvalita výrobků a služeb
 - inovace a diferenciacce
 - vertikální integrace
 - růst nákladů
 - strategický záměr

Profit Impact of Market strategy (PIMS)

- Zjištění:
 - ziskovost firmy (měřeno ROI) vzrůstá s relativním podílem na trhu (obecně lze říci, že zvýšení podílu na trhu o 10% odpovídá průměrnému zvýšení ROI o 5% před zdaněním)
 - výhody většího tržního podílu: při nákupu zboží, prodaného množství, přístup k novým produktům, rozsah reklamy, možnost budovat obchodní centra
- **PIMS a kritiky:** Existují úspěšné firmy i s malým tržním podílem, databáze stojí na zastaralých údajích, zaměření na tradiční průmysl a velké podniky, nebyly zahrnuty disfunkční SBU, teoretické kritiky: „correlation is not causation“
- více informací na: www.pimsonline.com

Nabídka PA a RA

- poradenství pro managery nebo pracovníky obchodu formou konzultací
 - poradenství a pomoc při stanovení obchodní a marketingové strategie
 - poradenství a pomoc při stanovení distribuční politiky
 - analýza metod a přístupů konkurence k trhu
 - analýza trhu v zadané oblasti
 - kompletní průzkum trhu dle zadání
 - analýza vlastních obchodních aktivit
 - poradenství v oblasti práce s obchodními partnery
 - audit reklamních a marketingových nákladů
 - marketingové a reklamní poradenství
 - poradenství v oblasti prodeje na internetu
 - poradenství v oblasti veletrhů a výstav
 - outsourcing činností marketingového oddělení dle požadavku
 - zajištění návrhů, příp. dodávek reklamních předmětů
- Kreativní strategie
 - Vymýšlení vtipných a chytlavých idejí reklamních kampaní (idea maker), od skicy po hotový vizuál, reklamní textařství, DTP práce
 - Mediální strategie
 - Monitoring konkurenčních výdajů, strategické naplánování mediálního mixu, nákup prostoru a času v médiích, mediální školení členů marketingového týmu zákazníka
 - Produkční služby
 - Velkoplošný plotterový tisk, malonákladový digitální tisk, ofsetový a rotační tisk, celopolepy aut, directmailing, orientační systémy, reklamní 3D předměty, světelná a 3D reklama
 - Public relations
 - PR (tiskové konference, speciální akce pro média, tiskové zprávy, prohlášení, press kity, rozhovory, PR články), semináře, konference zrealizujeme od námětu a kreativního návrhu přes kompletní organizaci a produkci až po medializaci a vyhodnocení akce, publicity, monitoring, event marketing
 - Digital
 - Internetové stránky, SEM, SEO optimalizace, flashové prezentace, animace, znělky a efekty, multimediální efekty, rádiové spoty, virtuální foto prezentace, interaktivní video prezentace

Pojmy - oblast marketingové poradenství

- Account manager
- Copywriter
- Banner
- [Brief](#)
- Corporate Identity
- Cílová skupina
- Citylight (CLV)
- Claim
- Corporate Design
- Customer relationship management (CRM)
- Design manuál
- DTP – desktop publishing
- Body(copy)
- Eventy
- Layout
- Nadlinkové komunikace (ATL)
- Podlinkové komunikace (BTL)
- PR (Public relations)
- Sampling

Spolupráce s poradcem (RA)

- doporučený minimální (právní) rámec spolupráce (obecně platný, nejen marketing)
 - smlouva o mlčenlivosti
 - objednávka
 - termínová struktura zakázky
 - SOD
 - dodací list/předávací protokol, atd.
 - vyžádání referencí
- nejčastější problémy:
 - nepochopení se navzájem
 - nedodržení smluvních podmínek
 - neosobní jednání
 - špatná organizace uvnitř agentury
 - nedostatečné kompetence na straně klienta
- můžeme jim předcházet pomocí:
 - zápisů z jednání, komunikace prostřednictvím jednoho accounta, kvalitního smluvního ujednání, dobře zpracovaným briefem, přesnou specifikací požadavků, včasným dodáním kompletních podkladů, průběžnými korekturami,...

Co má obsahovat dobrý „bríf“

- 1. Projekt a jeho řízení
- 2. Kde jsme teď?
- 3. Kam se chceme dostat?
- 4. Co pro to děláme, abychom se tam dostali?
- 5. Ke komu se obracíme?
- 6. Podle čeho poznáme, jak jsme uspěli?
- 7. Praktické informace
 - Rozpočet
 - Časový plán
 - Ost. omezení
- 8. Schvalování

PORADENSTVÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



Personální poradenství

- Poslání personálního poradenství –
**přispívat k optimalizaci všech stránek
personálního řízení v podniku**
- Základní metoda – personální audit

Podmínky úspěšného personálního poradenství

- **připravit přesné zadání úkolu!!!!**
- Týmový přístup
- Fyzický kontakt s prostředím
- Důkladná analýza podmínek problému
- Návrh (syntéza) podrobená oponentuře
- neuspěchanost

Formy personálního poradenství

- ▶ ***interní poradenství*** - zaměřené na permanentní spolupráci podnikového právníka, sociologa, sociálního pracovníka, psychologa a odborníka pro andragogiku (vzdělávání dospělých), atd. s vedoucími pracovníky (v okruhu své působnosti)
- ▶ ***externí poradenství*** - zaměřené na jednorázové úkoly zadávané smluvně vybrané poradenské firmě.
 - Personální agentura
 - Poradenská společnost

Výhody spolupráce

EXTERNÍ PORADENSKOU FIRMOU

- ▶ externí poradci pomáhají s implementací závěrů auditu,
- ▶ přinesou kapacitu, kterou podnik nedisponuje,
- ▶ dodají know-how, přinášejí nové metody a techniky práce,
- ▶ mají možnost srovnání s řešeními jiných podniků,
- ▶ mají nové pohledy na řešení problémů,
- ▶ mají větší přesvědčovací moc než interní zaměstnanci.

INTERNÍMI ÚTVARY

- ▶ důvěrná znalost sociálního klimatu podniku,
- ▶ přesnější informace o zkoumaných podnikových otázkách.

VYUŽÍVÁNÍ EXTERNÍHO PORADENSTVÍ:

- **získávání, výběr a rozmíst'ování vhodných uchazečů na vybrané pozice v podniku,**
- **komplexní řešení problematiky lidských zdrojů,**
- **zpracování profesiogramů na jednotlivé pozice (pracovní místa),**
- **tvorba modelu optimálního počtu pracovníků.**

VYUŽÍVÁNÍ INTERNÍHO PORADENSTVÍ:

- **průběžná výchova, vzdělávání, výcvik a plánování profesního i osobního rozvoje,**
- **individuální poradenství k nejvhodnějšímu zaměření pracovní orientace zaměstnanců a rekvalifikace,**
- **zprostředkování zpětné vazby:**
 - **informování o efektech rozhodnutí vedení podniku,**
 - **informování o veřejném mínění pracovníků firmy.**

Personální audit

- prověření personálních činností a metod a z toho vyplývající návrh na úpravu či změnu
 - testování,
 - hodnocení,
 - poradenství



Personální audit/výzkum

- Obsahem je zjišťování názorů a postojů pracovníků
- Celková kontrola personálních činností v oblastech:
 - Dodržování zákonů a nařízení v pracovně právní oblasti
 - Účinnosti v podniku zpracovaných metodických postupů (vyhledávání, přijímání, hodnocení, plánování kariéry)
 - Účinnosti systému hodnocení pracovních výkonů a mzdového systému
 - Dopadu všech personálních aktivit do vědomí pracovníků, zjišťování měkkých dat
- nezávislé a objektivní hodnocení pers. činností a procesů firmy,
- zjištění intelektuálního kapitálu firmy i jednotlivých ZCů,
- zjištění vytíženosti jednotlivých pozic, týmů i jednotlivců,
- identifikace potřeb osobního a profesního rozvoje ZCů, zjištění vzdělávacích potřeb ZCů,
- vliv personálního řízení na produktivitu práce a kvalitu pracovního života zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- výše nákladů, spojených se zaměstnanci,
- vliv spokojenosti zaměstnanců a jejich identifikace s podnikem na výkonnost podniku.

Nástroje personálního auditu

- **analýza dokumentů (vnitropodnikových i externích),**
- **rozhovory,**
- **dotazníkové průzkumy,**
- **popř. personální experimenty.**



Zjišťování měkkých dat

- ▶ pracovní spokojenost pracovníků organizace,
- ▶ očekávání pracovníků ve vztahu k práci a k jejímu obsahu, nebo k podniku jako celku,
- ▶ preference stylu řízení pracovníky podniku,
- ▶ sociální klima podniku a sociální klima na pracovištích,
- ▶ postoje pracovníků k různým stránkám života a fungování podniku,
- ▶ názory a mínění pracovníků ve vztahu k cílům a jiným skutečnostem, významným z hlediska prosperity podniku,
- ▶ hodnotové orientace a preference pracovníků,
- ▶ významné rysy podnikové kultury a její působení na výsledky hospodářské činnosti,
- ▶ míra účinnosti v podniku uplatňovaných podnětů k práci, resp. stimulačních systémů (motivačních programů) apod.

PERSONÁLNÍ EXPERIMENT:

PŘÍKLADY:

- porovnání chování pracovníků skupiny, v níž bylo provedeno důkladné proškolení o účincích fyzikálních parametrů pracovního prostředí a možnostech jejich zlepšování (experimentální skupina) s jednáním pracovníků ostatních skupin, kde toto školení neproběhlo,



NÁROKY NA PERSONÁLNÍ EXPERIMENTOVÁNÍ:

- důkladné promyšlení a příprava,
- nesmí docházet k porušování etických principů (nelze např. experimentálně zkoušet v jedné skupině naprosto jiný systém odměňování za stejnou práci),
- důkladná kontrola podmínek, aby se odlišilo, zda jednání pracovníků tzv. srovnávací skupiny nebylo zavedením experimentální skupiny přece jen ovlivněno

Proč je důležitý audit právě v personální oblasti?

- **výše nákladů, spojených se zaměstnanci,**
- **vliv personálního řízení na produktivitu práce a kvalitu pracovního života zaměstnanců,**
- **vliv spokojenosti zaměstnanců a jejich identifikace s podnikem na výkonnost podniku.**

OPAKOVAT ANALÝZY V
PERSONÁLNÍM AUDITU



ZACHYTIT DYNAMIKU
SOCIÁLNÍHO SYSTÉMU PODNIKU

ÚDAJE Z VÝZKUMU TRHU PRACOVNÍCH SIL:

- ▶ o plánovaném počtu pracovních míst v podniku a jeho vývoji,
- ▶ o kvalifikační struktuře pracovníků podniku a tendencích jejího vývoje,
- ▶ o nárocích na další vzdělávání a rekvalifikaci pracovníků,
- ▶ o věkové struktuře pracovníků podniku a jejím vývoji,
- ▶ o současnosti a vývojových tendencích v oblasti zdravotního stavu a nemocnosti pracovníků,
- ▶ o stavu a tendencích fluktuace pracovníků,
- ▶ o situaci na regionálním (lokálním) trhu pracovních sil,
- ▶ o životních a pracovních očekáváníích obyvatel regionu nebo širších geografických útvarů,
- ▶ o vývoji finančních příjmů (mzdové úrovně) v relevantním okolí podniku,
- ▶ údaje o mimopodnikové mobilitě pracovních sil apod.

Kritéria: (problém s nespokojeností zaměstnanců, analýza vytíženosti)

- Překročení 10% pracovního fondu
- práce ve více než 5 procesech
- posunutá těžiště práce

Klíčová zjištění:

- organizační struktura obsahuje pozice, které jsou značně přetíženy, i pozice, u nichž dochází ke kumulaci procesů
- průměrný věk zaměstnanců v provozu překročil 50 let, směnný provoz je neefektivní, existuje velké množství interní dokumentace a dochází k jejím častým změnám apod.

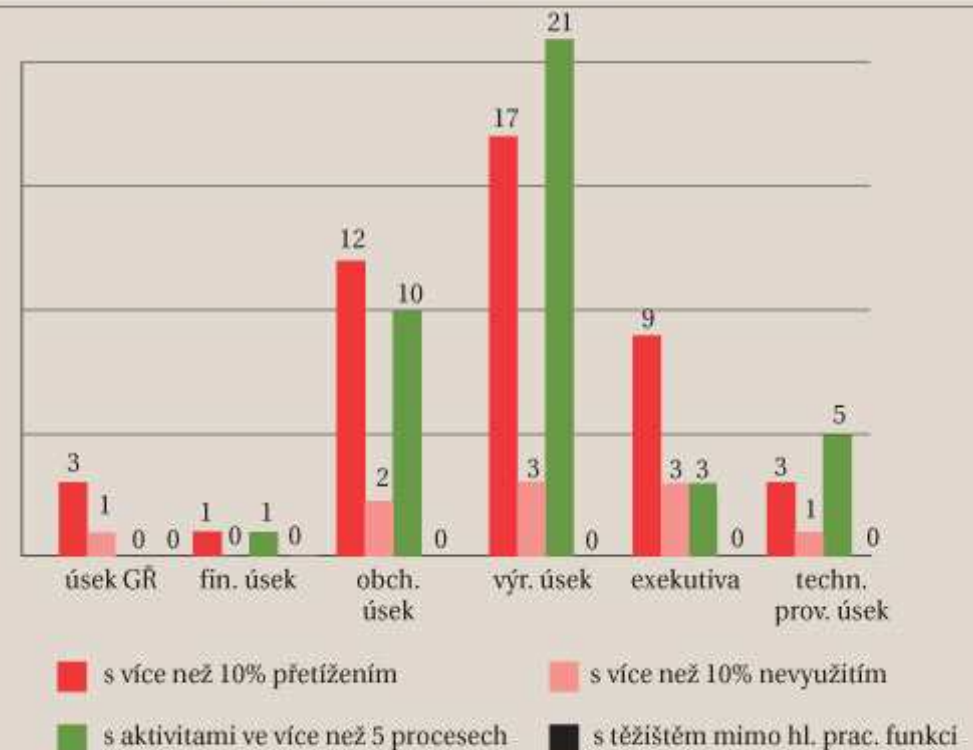
Doporučení:

- krátkodobá v oblastech: optimalizace kapacity kritických pracovních pozic; zefektivnění směnného provozu; snížení administrativy
- střednědobá v oblastech: implementace navrženého procesního modelu a org. struktury; vytvoření a využívání katalogu pracovních funkcí; vytvoření personálního marketingu; změna systému motivace a odměňování; sjednocení softwarové aplikace a informačních syst.

Vybrané údaje z tabulky pro pozici manažera prodeje

Práce odvedená v procesech	Celkem hod. ročně
obchodování s teplem	1745
správa společnosti	96
reporting	60
plánování	38
lidské zdroje	90
Celkem	2029

Počet pracovních míst v kategoriích na úsek



Oblasti poradenství v personální oblasti

- ▶ **vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků,**
 - např. Hoganovy testy, AC, ...
- ▶ **motivace a stimulace pracovního výkonu,**
- ▶ **vytváření systémů odměňování pracovníků,**
- ▶ **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
- ▶ **řízení personálního a sociálního rozvoje a kariérového postupu**
- ▶ **teambuilding (diagnostika, sestavení, supervize tým.práce),**
 - Belbinův test, ...
- ▶ **Efektivní vedení porad**
 - facilitace
- ▶ **uvolňování pracovníků (outplacement)...**
- ▶ **právní a psychologické poradenství,**
- ▶ **změny stylu a přístupů k vedení lidí,**
 - 4 typy vůdcovských stylů, ...
- ▶ **(koučing),**

Vyhledávání a výběr zaměstnanců

- Proběh nábor uvnitř podniku? ANO →
- Personální agentura vs. Executive search společnost
- Assessment Centre
- Headhunting – executive search (přímé vyhledávání)



Headhunting



1. Výběr organizací (lovišť)
 2. Sestavení „short listu“
 3. Komunikace s lidmi ze „short listu“
 4. Doporučení jednoho kandidáta nebo úzké skupiny
- ▶ bussiness development, rekrutace a research
 - ▶ Odměňování často po částech (např. po sestavení shortlistu)
 - ▶ Jaké jsou výhody a nevýhody?
 - ▶ Etická zásada - **headhunter nesmí lovit kandidáty v organizacích, kam pracovníky dodává**
 - ▶ **Největší agentury ve světě** - Korn/Ferry International, Egon Zehnder International, Spencer Stuart, Russel Reynolds a Heidrick Struggles
 - ▶ **Agentury v ČR dle počtu umístěných pracovníků (2007)** - Klienbaum und Partner GmbH (85), Teamconsult (81) Spencer Stuart (76), Anderson Willinger (75), Billanc Partners (74)

Vzdělávání

- Plošné vzdělávání vs. Zacílené
- Východiskem by mělo být roční hodnocení zaměstnance
- poptávka po tréninku měkkých dovedností, zejména je akcentován leadership a koučování
- úsilí o zhodnocení přínosů vzdělávání k podnikatelským úspěchům, případně neúspěchům.

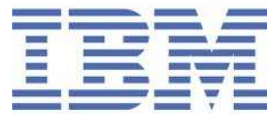
Změna HR procesu

- systém odměňování, proces propouštění zaměstnanců nebo transformace celého HR oddělení
- Analýza benchmarking design
implementace (interim management) →



Outsourcing

- ponejvíce na úrovni mzdové a personální agendy malých firem
- V ČR velmi pomalý nástup (začátek 21 stol.) – neochota propouštět, nepropojenost ŘLZ se strategií podniku



Outsourcing mezd

- ▶ Nadnárodní společnost s dceřinou firmou v ČR.
- ▶ Výchozí situace
 - Počet zaměstnanců: 550
- ▶ **Největší** problémy s procesem zpracování mezd:
 - vyšší fluktuace mzdového oddělení
 - omezená zastupitelnost
 - vyšší chybovost lidského faktoru
 - ze strany mateřské firmy: náročné technické požadavky na reporty, importy dat a přístupy do systému – nákladné pro relativně malé množství zpracovávaných mezd
 - vyšší náklady, nízká produktivita

Měsíční náklady na interní zpracování mezd

- | | | |
|------|--|-----------|
| • 1. | Hlavní mzdová účetní (55 000 Kč) + odvody 34% | 73 700 Kč |
| • 2. | Mzdová účetní (27 000 Kč) + odvody 34% | 36 180 Kč |
| • 3. | Personální a mzdový pracovník (30 000 Kč) + odvody 34% | 40 200 Kč |
| • 4. | Personální asistentka (25 000 Kč) + odvody 34% | 33 500 Kč |
| • 5. | Služební auto hlavní mzdové účetní včetně služeb | 15 000 Kč |

Náklady na kancelářská místa a ostatní náklady spojené s pracovním místem, např.

- školení na legislativu
- telefony
- stravenky
- penzijní připojištění
- kancelářské potřeby
- výdaje na reprezentaci
- placená dovolená 5 týdnů + státní svátky atd.

dosahují běžně 10% - 25% základní mzdy pracovníka, zde pro ukázkou uvádíme tu nejnižší výši (i když není reálně dosažitelná), tj. 10%:

- | | | |
|------|-------------------------------|----------|
| • 1. | Hlavní mzdová účetní | 7 370 Kč |
| • 2. | Mzdová účetní | 3 618 Kč |
| • 3. | Personální a mzdový pracovník | 4 020 Kč |
| • 4. | Personální asistentka | 3 350 Kč |

Rizika interního zpracování mezd nelze krýt profesní pojistkou, hranicí pro odpovědnost zaměstnance je 4,5násobek hrubé mzdy. Z tohoto důvodu je tvořena rezerva 3% celkových mzdových nákladů mzdového oddělení ve výši 3 300 Kč.

◦ Rezerva	3 300 Kč
◦ Náklady na IT (SW, HW, upgrady, IT správa)	7 500 Kč
◦ Celkové měsíční náklady na zpracování mezd	227 738 Kč
◦ Náklady na jednu zpracovanou mzdu	414 Kč

▶ **Očekávaný cílový stav, navržené řešení**

- ▶ Společnost se v roce 2007 rozhodla své uvedené problémy řešit outsourcingem mezd. Mateřská společnost požádala o pomoc při výběru outsourcingového partnera jejich celosvětového poskytovatele auditorských a konzultačních služeb, společnost z tzv. „velké čtyřky“. Ve výběrovém řízení zvítězila nabídka firmy E-Consulting Czech s.r.o.

▶ **Náklady po zavedení outsourcingu mezd - Kalkulováno pro počet zaměstnanců: 550**

1. Základní cena zpracování mzdy jednoho zaměstnance (150 Kč)	82 500 Kč
2. Ostatní související služby (vstupy/výstupy, potvrzení), cena stanovena dle skutečného množství: 200 Kč/ks, kvalifikovaný odhad do 10% základní ceny	8 250 Kč
3. Ostatní služby v hodinové sazbě (kontroly státních institucí, reporting, analýzy) v rozsahu přibližně 4 hodiny měsíčně za sazbu 850 Kč/hod.	3 400 Kč
4. Zpracování ročních vyúčtování daní (200 Kč/ks) přepočteno na 1 měsíc	9 166 Kč
▶ Cena outsourcingu celkem	103 316 Kč
▶ Náklady outsourcingu na jednu zpracovanou mzdu	188 Kč
▶ Personální náklady, které zůstávají na straně zákazníka i po zavedení outsourcingu (viz kapitola Výchozí situace)	
▶ Personální a mzdový pracovník	40 200 Kč
▶ Personální asistentka	33 500 Kč
▶ Náklady na kancelářská místa a ostatní náklady spojená s pracovním místem	
▶ Personální a mzdový pracovník	4 020 Kč
▶ Personální asistentka	3 350 Kč
▶ Celkové náklady na straně zákazníka	81 070 Kč
▶ Celkové náklady na zpracování mezd měsíčně	184 386 Kč
▶ Celkové náklady na jednu zpracovanou mzdu	335 Kč
▶ Dosažená úspora měsíčně	43 352 Kč
▶ Dosažená úspora ročně 19%	520 224 Kč

Outplacement

- ▶ Vliv na veřejné povědomí, posiluje motivaci ostatních zaměstnanců
- ▶ Proaktivní přístup zaměstnavatele k propouštění
- ▶ Outplacement programy mohou řešit např - jak si připravit životopis, koho a jak kontaktovat kvůli novému místu, jaký typ práce by mohl dotyčného zajímat apod., zvládnout psychické trauma, nácvik sebe prezentace a přijímacího pohovoru
- ▶ V ČR pozadu
- ▶ Ve VB outplacement nachází uplatnění především ve výrobních odvětvích

Případovka

- ▶ V roce 2009 se britský katastr nemovitostí v rámci transformačního procesu rozhodl snížit počet zaměstnanců o 1 800 pracovníků (z původních 6 300), aby zvýšil svou efektivitu a dosáhl adekvátních úspor. Toto propouštění se mělo dotknout všech 19 poboček po celé Británii. Vedení katastru se rozhodlo tento záměr podpořit outplacement programem, na kterém spolupracovalo s poradenskou firmou. Klíčovými prvky programu bylo:
- ▶ Důkladná příprava outplacement programu s managementem (ujasnění cílů programu z pohledu společnosti a také z pohledu individuálních potřeb zaměstnance).
- ▶ Zapojení manažerů do programu - trénink "Jak řídit změnu".
- ▶ Flexibilní podpora každého propouštěného zaměstnance - podle potřeb volba mezi individuální konzultací a tematickým workshopem (seminář nebo online webinář).
- ▶ Zřízení centra pro hledání nové práce - podle možností buď přímo kancelář nebo telefonní konzultace.
- ▶ Důraz na kvalitu, flexibilitu a citlivý přístup ke každému propouštěnému zaměstnanci.
- ▶ Katastr nemovitostí se následně umístil na předním místě v prestižní soutěži Civil Service Award, kategorie Podpora zaměstnanců v procesu změny

HR marketing

- mladá disciplína.
- aplikace marketingových principů v personalistice, a to od okamžiku nábory zaměstnanců až po jejich propouštění.
- systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu

Best Employers ČR

- studie Best Employers Česká republika 2012
 - Pořádá Aon Hewitt (česká pobočka)
 - Působení 2 roky na trhu s více jak 50 zaměstnanci
 - **vysoká míra motivovanosti (stay, say, strive) a spokojenosti se zaměstnáním ve své společnosti**

AON Hewitt



Výsledky studie Best Employers Česká Republika 2012

	Společnost	Obor činnosti
1.	JT International spol. s r.o.	Tabákový průmysl
2.	Et netera a.s.	IT a Software/Telekomunikace
3.	MICROSOFT s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
4.	MERO ČR, a.s.	Přeprava a skladování ropy
5.	CISCO SYSTEMS (Czech Republic) s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
6.	Red Hat Czech s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
7.	SolarWinds Czech s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
8.	Coty Česká republika s.r.o.	Dovoz a distribuce dekorativní kosmetiky a vůní
9.	3 M Česko, spol. s r.o.	Diverzifikované technologie a produkty
10.	Hilti ČR spol. s r.o.	Produkty pro stavební průmysl
11.	DEICHMANN-OBUV s.r.o.	Prodej obuvi a doplňkových produktů
12.	GMC Software Technology s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
13.	SAP ČR, spol. s r.o.	IT a Software/Telekomunikace
14.	GRUNDFOS s.r.o.	Prodej čerpadel

<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2012.htm>

PORADENSTVÍ VE FINANČNÍ OBLASTI



Poradenství vs. zprostředkování

- Finanční poradenství vs. Finanční zprostředkování
- Závislá distribuce finančních produktů vs. Nezávislé poradenství
- **Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků ([nařízení vlády č. 278/2008 Sb](#) č.60)x zprostředkování obchodu a služeb [nařízení vlády č. 278/2008 Sb](#) č.47)**
 - Registr investičních zprostředkovatelů
 - Registr pojišťovacích zprostředkovatelů



MENU

informační servis

tiskové zprávy a stanoviska

akce

o unii

pro zájemce o členství

pro spotřebitele

pro odborníky

partneři

kontakt

Úvodní stránka



legislativní, tak v oblasti ekonomické. Zastupujeme subjekty sdružené v unii při jednání se státními a veřejnoprávními institucemi, ostatními profesními sdruženími na trhu a finančními institucemi - producenty finančních produktů.

Unie společností finančního zprostředkování a poradenství - USF vznikla v červnu roku 2006. Jsme neziskové profesní sdružení právnických a fyzických osob podnikajících na území České republiky v oblasti finančního zprostředkování a poradenství. Naším posláním je zlepšit kvalitu služeb v oblasti finančního poradenství a zprostředkování na českém trhu. Chceme jasně deklarovat standardy finančního poradenství a zprostředkování a důsledně dohlížet na jejich dodržování ze strany členů USF. Pracujeme na zlepšování podmínek pro výkon podnikání v oboru, a to jak v oblasti

 HLEDAT

VSTUP PRO ČLENY

login:

heslo:

PŘIHLÁSIT

KONTAKTY

Španělská 2
120 00, Praha 2

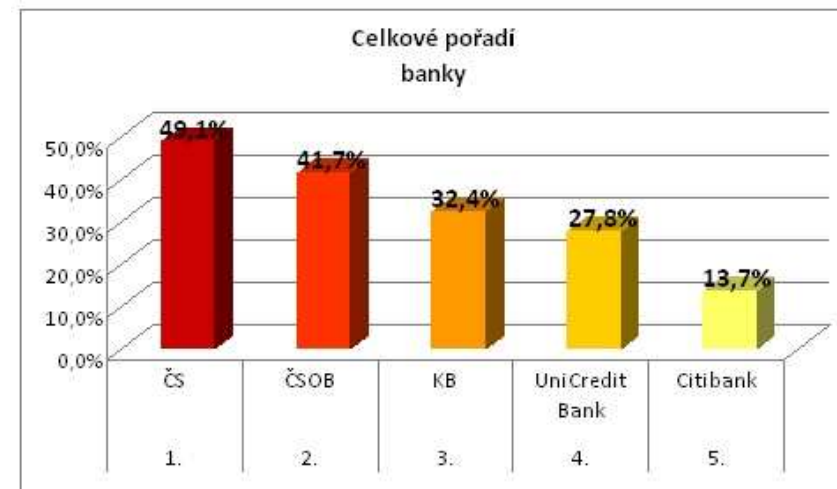
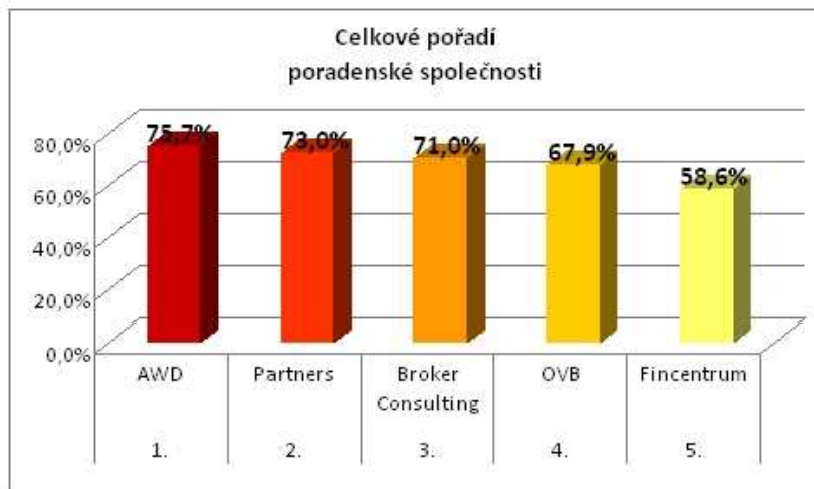
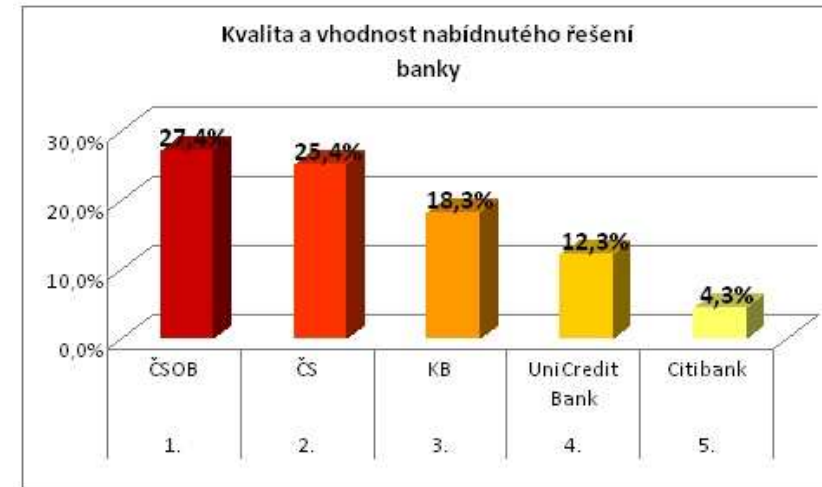
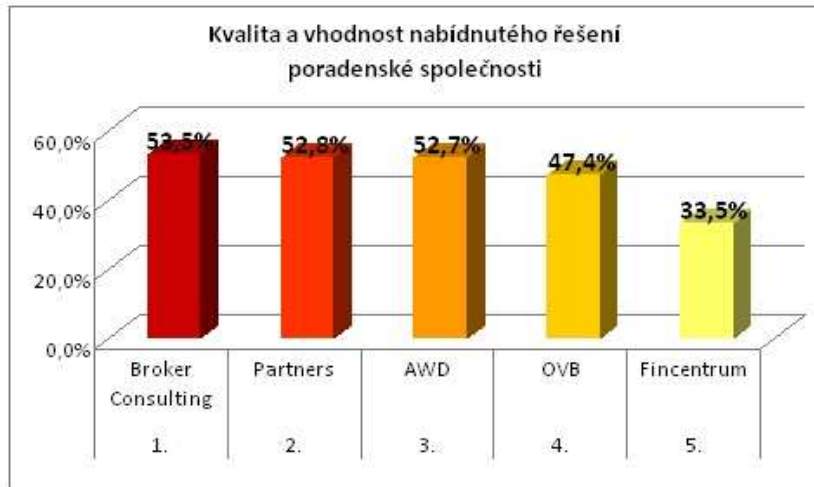
e-mail: info@usfcr.cz

Novinky

Poradenství ve finanční oblasti

- Nejznámější značkou na trhu „finančního poradenství“ je podle průzkumu česká společnost Broker Consulting (37%). Za ní následují společnosti OVB Allfinanz (31%) a Fincentrum (28%) (PPM Factum Research říjen 2012)
- potřeba na počátku vzdělat klienta
- analýza ukazatelů – likvidita, zadluženost, ukazatele obratu, rentability

Průzkum finančního poradenství (banky a poradenské organizace, 2008)



Základy finančního poradenství

Poradce by se měl na počátku zakázky přesvědčit zda klient má základní představu o:

- Vedení účetních knih – s důrazem na využití informací finančního rázu v manažerských rozhodnutích.
- Zásadách účetnictví – zejména o rozdílu mezi ziskem a cash-flow, firmou (jako právnickou osobou) a vlastníkem (jako osobou fyzickou) apod.
- Finančních výkazech - důležité je pochopení rozvahy a výsledovky, přičemž klient musí být dobře obeznámen se základními komponenty finančního výkazu.
- Peněžních tocích – s důrazem na to, že provozní kapitál (jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků) není vše a je tudíž nutné plánovat a myslet v rámci peněžních toků
- Finančních ukazatelích – s důrazem na ukazatele poměrové

Finanční ukazatele

- Ukazatelů existuje celá řada a lze je různým způsobem dělit
- Nejpoužívanější jsou ukazatele poměrové, které jsou nejčastěji poměrem jednotlivých údajů (absolutních ukazatelů) finančních výkazů (tzn. rozvahy, výkazu zisků a ztrát, event. výkazu cash-flow)
- K analýze podniku lze využít i jiných údajů (např. z kapitálového trhu) a lze sestavovat také různé systémy (především poměrových) ukazatelů (např. pyramidové rozklady ukazatelů, bonitní a bankrotní modely apod.)

Finanční ukazatele

- Nejvhodnější je vybrat cca dvanáct až patnáct ukazatelů, které pokryjí všechny důležité finanční oblasti podniku, a ty se naučit ovládat

Mezi vybranými ukazateli by se měli objevit ukazatele z těchto finančních oblastí podniku:

- Likvidita = schopnosti podniku platit své závazky v souladu s jejich splatností
- Zadluženost = poměr vlastního a cizího kapitálu, kterým je kryt majetek podniku
- Aktivita = efektivnost, rychlost s jakou podnik obrací svůj majetek
- Rentabilita = ziskovost jednotlivých majetkových a kapitálových složek podniku

Likvidita

- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
1,5-2,5
- Rychlá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
1-1,5
- Hotovostní poměr (Cash likvidita) = (peněžní prostředky + ekvivalenty) / okamžitě splatné závazky
0,5

Ukazatelé aktivity

- vychází se z nich při stanovování kapitálové potřeby na oběžný majetek např.
- obrat zásob = $\text{tržby} / \text{průměrná zásoba}$ nebo $\text{průměrná zásoba} / \text{tržby} / 360$ (doba obratu zásob ve dn
- průměrná doba inkasa
- obrat stálých aktiv = $\text{tržby} / \text{stálá aktiva v zůstatkových cenách}$
- obrat celkových aktiv = $\text{tržby} / \text{celková aktiva}$

Zadluženost

- zadluženost = celkové dluhy/celková aktiva
- překapitalizování podniku x podkapitalizování podniku
- úrokové krytí = EBIT/placené úroky

}
•VK / Dlouhodobá aktiva
•VK+Dlouhodobý cizí kapitál/Dlouhodobá aktiva

Rentabilita

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků (efekt na jednotku majetku)
 - ROA (čistý zisk ???/ aktiva)
- Rentabilita vlastního jmění (zisk na 1 Kč vlastního jmění)
 - ROE (čistý zisk / vlastní kapitál)
- Rentabilita dlouhodobých zdrojů (výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu)
 - ROCE ((čistý zisk + úroky) / (dlouhodobé závazky + vlastní kapitál))
- Rentabilita tržeb
 - ROS (čistý zisk / tržby)
-

Důležitá pravidla

- krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý
- cizí kapitál je většinou levnější než kapitál vlastní
- cizí kapitál snižuje daňové zatížení (daňový efekt)
- optimální kapitálová struktura

$$k_0(WACC) = k_i * (1 - t) * \frac{B}{V} + k_e * \frac{S}{V}$$

- dluh je účelné zvýšit, když vyšší zadluženost zvyšuje majetek vlastníků kapitálu
- Zlaté bilanční pravidlo financování
 - je nezbytné sladovat časový horizont trvání majetkových částí s časovým horizontem zdrojů. Stálá aktiva financujeme z dlouhodobých vlastních a cizích zdrojů.
- Zlaté pravidlo vyrovnání rizika
 - Vlastní zdroje by měly převyšovat cizí zdroje, nebo se mohou rovnat
- Zlaté pari pravidlo
 - Vztah stálých aktiv a vlastních zdrojů. Podnik ve svém financování využívá i cizí zdroje, v krajním případě se mohou rovnat.
- Zlaté poměrové pravidlo
 - tempo růstu investic by v zájmu udržení dlouhodobé finanční rovnováhy nemělo předstihovat tempo růstu tržeb

Oblasti finančního poradenství

- zkracování obrátového cyklu peněz – operační cyklus
- řízení hotovosti
- stanovení efektivní kapitálové struktury (dluhové financování nebo VK?)
- oblast fúzí a akvizic
- zjištění hodnoty podniku
- analýza kapitálových investic
- analýza či návrh rozpočtových a účetních systémů

Operační cyklus

- Operační cyklus lze definovat jako nákup materiálu, jeho skladování, přeměnu v nedokončené výrobky, event. polotovary, hotové výrobky (služby) a prodej (ať už v hotovosti nebo na fakturu)
- Tento cyklus je v každém podniku jedinečný
- Poradce pomáhá klientovi pochopit operační cyklus v jeho vlastním podniku a najít způsoby, jak zvýšit efektivnost provozní činnosti
- Praxe ukázala, že ve většině podniků lze zvýšit využití hotových peněz o 25 až 40 procent (často jen pečlivou analýzou a použitím zdravého rozumu)

Příklad

- Denně vynaloženo.....50 000 Kč na: materiál, mzdy zaměstnanců, služby
- Doba: skladování materiálu8 dnů
- výroby.....1 den
- skladování hotových výrobků.....12 dnů
- požadavky zákazníků na úvěr (doba splatnosti faktur).....30 dnů
- Celkem.....51 dnů
- Určete, kdy může podnik očekávat zisk likvidních prostředků. Určete, jaká je potřeba kapitálu v oběžném majetku podniku. Určete kde a jak by bylo možno zkrátit operační cyklus a k jakým úsporám by to až mohlo vést.

Řešení

- Získání likvidních prostředků lze očekávat po 51 dnech.
- Potřeba kapitálu v oběžném majetku = $50\,000\text{ Kč} \cdot 51\text{ dnů} = 2\,550\,000\text{ Kč}$.
- Délku operačního cyklu by bylo možné krátit zejména při skladování materiálu před výrobou (vhodnějším výběrem dodavatelů, event. domluvou s dodavatelem), při skladování hotových výrobků (lepší koordinací výroby a distribuce) a zkrácením požadavků zákazníků na úvěr
- Pokud by se podařilo zkrátit dobu skladování materiálu a hotových výrobků na polovinu (tj. 4, resp. 6 dní), a dobu splatnosti faktur by se podařilo zkrátit o týden (tj. 7 dní), vedlo by to k úspoře:
Úspora = $2\,550\,000 - (50\,000 \cdot 34) = 2\,550\,000 - 1\,700\,000 = 850\,000\text{ Kč}$ (33%).

Řízení hotovosti

- Řízení hotovosti velmi úzce souvisí s řízením, resp. zajištěním provozního kapitálu a likvidity podniku
- Provozní kapitál je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy
- Likviditu lze definovat jako schopnost plnit závazky a platit účty (viz výše)
- Likvidita na rozdíl od provozního kapitálu pracuje s hotovostí ⇒ podnik může mít značný provozní kapitál v účetním slova smyslu (např. díky vysokým zásobám), ale malou nebo žádnou hotovost, díky čemuž se může dostat do platební neschopnosti
- Poradce by měl naučit klienta myslet a plánovat v peněžních tocích podniku a ne pouze v nákladech a výnosech

Příklad

Rozvaha

<i>Aktiva</i>		<i>Pasiva</i>	
<i>Dlouhodobý majetek</i>		<i>Vlastní kapitál</i>	
Pozemky	200	Základní kapitál	1000
Stroje a zařízení	1500	Zisk	200
Budovy	450		
<i>Oběžný majetek</i>		<i>Cizí kapitál</i>	
Hotové výrobky na skladě	80	Rezervy	200
Pohledávky	350	Dodavatelé	300
Běžný účet	120	Bankovní úvěr	1000
<i>Aktiva celkem</i>	2700	<i>Pasiva celkem</i>	2700

Na základě uvedené rozvahy zhodnoťte likviditu podniku.
Jak se toto hodnocení změní pokud víte, že bankovní úvěr je krátkodobý a jeho splatnost končí v následujících několik dnech?

Řešení

V případě, že se jedná o dlouhodobý úvěr, je likvidita podniku velmi dobrá. Běžná i krátkodobá likvidita se nachází v rámci doporučených hodnot, pouze dlouhodobá likvidita je o něco málo nižší:

- Běžná likvidita = $120 / 300 = 0,4$
- Krátkodobá likvidita = $(120 + 350) / 300 = 1,57$
- Dlouhodobá likvidita = $(120 + 350 + 80) / 300 = 1,83$
- Provozní kapitál = $550 - 300 = 250$

V případě, že bankovní úvěr bude krátkodobý se však situace diametrálně mění a likvidita je podprůměrná:

- Běžná likvidita = $120 / 1300 = 0,09$
- Krátkodobá likvidita = $(120 + 350) / 1300 = 0,36$
- Dlouhodobá likvidita = $(120 + 350 + 80) / 1300 = 0,42$
- Provozní kapitál = $550 - 1300 = - 750$

Financování podniku

- Každý podnik potřebuje přiměřené množství a strukturu kapitálu pro zajištění své (podnikatelské) činnosti, jinak může snadno zbankrotovat

Řízení kapitálové struktury podniku obvykle probíhá ve dvou krocích:

- Prvním krokem je analýza současné kapitálové struktury v rámci strategie podniku (poměr vlastního a cizího kapitálu, tržní podmínky, očekávání ohledně tvorby a využití hotovosti v průběhu následujících let apod.)
 - Druhým krokem je určení přesného typu cenných papírů, které se mají vydat, výběr ručitelů, stanovení ceny a termínu emise, event. určení přesného typu úvěru, banky nebo dodavatele se kterým se bude podnik jednat
-
- Podnik je zpravidla financován vlastními i cizími zdroji zároveň
 - Cenou za používání cizího kapitálu je úrok (event. další výdaje), přičemž cizí kapitál působí jako páka (finanční), kterou management podniku zvedá výnosnost vlastního kapitálu (zvyšuje však současně i jeho riziko)
 - Finanční páka je založena na principu, že je cizí kapitál levnější než vlastní kapitál
 - Finanční páka zvyšuje míru výnosnosti vlastního kapitálu (za předpokladu, že míra zhodnocení vloženého kapitálu podnikem je vyšší než úroková míra z cizího kapitálu, která je zmírněná úsporou na dani

Financování podniku

- Pro stanovení optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů (kapitálové struktury) lze využít **pravidel financování**

Důležité jsou zejména následující pravidla:

- **Krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý**
- **Cizí kapitál je (většinou) levnější než kapitál vlastní**
- **Zlaté poměrové pravidlo**, které říká, že tempo růstu investic by v zájmu udržení dlouhodobé finanční rovnováhy nemělo předstihovat tempo růstu tržeb
- **Pravidlo vertikální kapitálové struktury**, které říká, že poměr vlastního a cizího kapitálu by měl být 1:1.
- **Pravidlo horizontální struktury (pasiva - aktiva)** se týká vztahu mezi kapitálem a majetkem resp. mezi dobou vázanosti kapitálu v majetku a dobou, po níž je kapitál k dispozici. Toto pravidlo je tvořeno dvěma dílčími pravidly:
 - **Zlaté pravidlo financování**, které říká, že mezi dobou, po kterou je kapitál vázán v majetku, a dobou, po níž je tento kapitál k dispozici, musí být shoda.
 - **Zlaté bilanční pravidlo**, které říká, že dlouhodobý majetek má být financován dlouhodobým (vlastním a dlouhodobým cizím) kapitálem.

Financování podniku

- Ke stanovení optimální kapitálové struktury lze využít veličinu průměrných vážených nákladů kapitálu (WACC)
- WACC lze definovat jako diskontovanou sazbu nebo časovou hodnotu peněz, používanou k přepočtu očekávaného budoucího příjmu na současnou hodnotu všech investorů
- WACC lze konstruovat takto:

$$\text{WACC} = r_d * (1 - d) * \frac{D}{V} + r_e * \frac{E}{V}$$

Příklad

- Podnik (společnost s ručením omezeným) má bilanční sumu 1 mil. Kč. Vlastníci požadují úročení svých vkladů ve výši 10%. Sazba daně z příjmů právnických osob činí 21%, sazba daně z příjmů fyzických osob 15%.
- Jaké bude neoptimálnější složení vlastních a cizích zdrojů jestliže si můžete od banky vzít úvěr ve výši 800 tis. Kč za 13%, 500 tis. Kč za 12% nebo 200 tis. Kč za 11%?

Řešení

- Nejprve je nutné spočítat průměrné vážené náklady jednotlivých variant a posléze vybrat tu, kde budou WACC nejnižší.

	r_d	d	r_e	D	E	V	WACC
Úvěr 800 tis. Kč	13%	21%	10%	800	200	1000	10,22%
Úvěr 500 tis. Kč	12%	21%	10%	500	500	1000	9,74%
Úvěr 200 tis. Kč	11%	21%	10%	200	800	1000	9,74%

Z výpočtů v tabulce plyne, že neoptimálnější variantou financování podniku bude buď úvěr ve výši 200 tis. nebo 500 tis. Kč, přičemž zbytek finančních zdrojů seženu vlastníci podniku. Při výběru konkrétní varianty tak bude záležet na přístupu vlastníku k riziku (vyšší úvěr = vyšší riziko), na schopnosti vlastníků sehnat zbylý vlastní kapitál, event. na dalších okolnostech.

Fúze a akvizice

- Poradce lze využít zpravidla před samotnou fúzí nebo akvizicí pro stanovení (spravedlivé) hodnoty jednoho nebo obou příslušných podniků, pro doporučení platební metody, apod.
- Ke zjištění hodnoty fungujícího podniku existují v zásadě čtyři přístupy:
 - Zjištění současné tržní ceny akcií podniku (pokud jsou akcie kotovány na burze a pokud se s nimi aktivně obchoduje),
 - Zjištění tržní hodnoty aktiv,
 - Zjištění budoucích kapitálových příjmů,
 - Zjištění reprodukční hodnoty, jejíž součástí je odhad nákladů na vybudování stejného podniku na zelené louce.
- V zahraničí je hojně používaný první přístup, v ČR je použití této metody problematické (málo aktivně obchodovaných podniků). Zbývající tři přístupy stanovují hodnotu podniku na základě objektivizovaného hodnocení (odhadem)
- Výběr platební metody má zpravidla velký dopad na cash-flow podniku, způsoby plateb jsou různé (zejména s ohledem na jejich rozložení v čase):
 - Prostá platba v hotovosti
 - Výměna (např. akcie za akcii)
 - Využití obligací nebo peněžních poukázek,
 - Využití preferenčních akcií, apod.
- Transakce může být uskutečněna za fixní (předem dohodnutou) cenu, nebo se platby mohou lišit s ohledem na budoucí chod podniku
- Platba může být provedena najednou, na splátky, uvažovat lze o záloze, apod.

Investiční rozhodování

- Prvním úkolem poradce je přesvědčit klienta, že jednoduché metody hodnocení investic, které neberou v potaz faktor času (např. analýza míry zisku, výpočet doby návratnosti v letech apod.), vedou k nepřesným a zavádějícím výsledkům
- Druhým úkolem poradce je přesvědčit klienta, aby využil některou z metod založených na časové hodnotě peněz, i když jejich použití také není samospasitelné nebo bez problémů (viz např. problém stanovení diskontní míry nebo peněžních toků směrem do vzdálené budoucnosti).
- Mezi nejvíce používané metody hodnocení investic slouží výpočty založené na diskontovaných peněžních tocích (tzv. DFC), které vedou k výpočtu čisté současné hodnoty investice:

- NPV =

$$\sum_{t=0}^n \frac{(E_t - A_t)}{(1+i)^t}$$

Příklad

- Podnik má na výběr ze dvou investičních variant (A a B), u nichž se předpokládá stejný kapitálový výdaj 1 000 tis. Kč, ale různé rozložení ročních čistých peněžních toků (viz tabulka č. 3). WACC činí 10 %, doba životnosti je pro obě varianty stejná (5 let). Porovnejte uvedené varianty s využitím metody čisté současné hodnoty.

Rok	Peněžní tok A	Peněžní tok B	Odúročitel (10 %)
0	-1000	-1000	1,000
1	300	100	0,909
2	600	300	0,826
3	400	500	0,751
4	100	200	0,683
5	100	400	0,62

$$NPVa = - 1\,000\,000 + 300\,000 * 0,909 + 600\,000 * 0,826 + 400\,000 * 0,751 + 100\,000 * 0,683 + 100\,000 * 0,62 = \mathbf{199\,000}$$

$$NPVb = - 1\,000\,000 + 100\,000 * 0,909 + 300\,000 * 0,826 + 500\,000 * 0,751 + 200\,000 * 0,683 + 400\,000 * 0,62 = \mathbf{98\,800}$$

Obě varianty dosahují kladné čisté současné hodnoty, nicméně varianta A je o 100 200 Kč výhodnější než varianta B.

Účetní a rozpočtový systém

- Klient potřebuje informace rychle, aby jimi podložil své rozhodnutí, takže přibližná (ale včasná) informace má pro něj mnohem větší význam než informace sice přesná, ale opožděná
- Rozpočtový a kontrolní systém se buď musí vypracovat pro konkrétní podnik zvlášť nebo se musí univerzální systém implementovat
- Přes dílčí rozdílnosti systémů my mezi prvky neměly chybět moduly pro:
 - plán zisku,
 - rozpočet kapitálových investic,
 - rozpočet mezd a platů,
 - rozpočet nákupu a postupy řízení stavu zásob (u výrobních a obchodních podniků),
 - rozpočty přímých výrobních nákladů (u výrobních podniků),
 - všeobecné režijní rozpočty,
 - rozpočty pro odbyt, marketing a propagaci,
 - rozpočty na nábor pracovníků a průpravu (zejména u velkých a středních podniků),
 - celkový rozpočet

Účetní a rozpočtový systém

- Poradce musí sledovat více cílů, mezi něž patří především:
 - sledování kapitálových výdajů a vázání zdrojů tak, aby nedosáhly úhrnu, který bude představovat nepřiměřený tlak na finanční strukturu a zdroje podniku,
 - plánování a koordinování všech důchodových a nákladových položek tak, aby byl zajištěn pozitivní cash-flow a garantována likvidita podniku,
 - sledovat skutečné důchodové, nákladové a výdajové položky a porovnávat je s položkami rozpočtu a v případě potřeby korigovat odchylky.
- Je nezbytné navrhnout postupy pro sběr a přenos údajů k rozpracování a kontrole rozpočtů a stanovení nápravné akce
- Je nutné vést konzultace ve všech etapách zavádění systému s nižším event. středním managementem tak, aby dokončený systém splňoval všechny její požadavky
- Je vhodné, aby se poradci aktivně účastnili průpravy zaměstnanců při práci s novým systémem a jeho jednotlivými postupy, přičemž by měli podniku zůstat k dispozici tak dlouho, dokud systém nebude úspěšně a kompletně implementován.