

Identifikace příležitostí

- **makro pohled – analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí – PEST hrozby a příležitosti**
- **mikro pohled – analýza místních podmínek, odvětví a vlastních možností**

Zahájení podnikání je spojeno s identifikací podnikatelské příležitosti, tedy důvodu, proč podnik založit. Může jít o poskytování produktu nebo služby, která na trhu chybí. Nebo může jít také o inovativní přístup v poskytování produktu nebo služby, který už na trhu je.

Je zapotřebí popsat daný produkt či službu, to znamená jeho vzhled, vlastnosti, technické parametry, požadavky na výrobu, materiál pro zhotovení, jak produkt nebo služba funguje a jeho přínos, který má mít pro zákazníky (Srpková a kol., 2011). Dále je potřeba identifikovat zákazníky, pro které je produkt či služba určena, případně jaké nové možnosti řešení problémů produkt nabízí. V případě, že produkt nebo služba už na trhu jsou, je potřeba promyslet, v čem má konkurenční výhodu a proč by měl přilákat zákazníky.

Podnikání ovlivňuje řada faktorů. Mezi ně se řadí i prostředí, ve kterém podnikání probíhá. Lze ho charakterizovat jako souhrn vlivů, které mají efekt na růst, konkurenceschopnost, výkonnost podnikatelských subjektů (Kalínská a kol., 2010). Tyto vlivy formují a ovlivňují podnikání subjektu v různé míře. Případně i sám podnik může svou aktivitou toto prostředí ovlivnit.

Soubor faktorů, které jsou mimo kontrolu organizace tvoří makrookolí. Podnik je nemůže ovlivnit, nebo jen ve velmi malé míře. Je však potřeba tyto faktory analyzovat a přizpůsobit jim strategii podnikání a firemní procesy a v případě jejich změn na ně reagovat.

Do makrookolí se řadí vlivy právní (zákony, podmínky, bariéry), politické (podpory, regulace, spolupráce), ekonomické (hospodářská politika, daně), sociální, technologické (vědecko-technologický pokrok), ekologické (limity, bariéry), kulturní (zvyky, tradice či etické (etické principy) (Vochozka a kol., 2012 s. 129).

K hodnocení trendů spojených s makroprostředím se využívá analýza PEST. Kategorizuje vlivy makrookolí do čtyř základních skupin (Srpková a kol. 2010, s. 131):

- Politicko-právní faktory – souvisí s legislativním rámcem země, regulacemi či politickou stabilitou země.
- Ekonomické faktory – zkoumají ekonomickou situaci země a z nastavení hospodářské politiky. Sleduje se například, tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu (recese, růst, stagnace), inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, výše úrokových sazeb apod.
- Sociální a kulturní faktory – mezi tyto faktory patří např. demografický vývoj společnosti, rozdělení příjmů, věkový profil, vzdělanostní struktura, chování kupujících.
- Technické a technologické faktory – souvisejí s inovacemi a vývojem technologií. Lze sem například zařadit rychlost technologických změn, vývoj infrastruktury a případné vládní či institucionální výzkumy. Dále je dobré se zde zabývat náklady na výzkum a vývoj a implementaci nových technologií, vybaveností konkurence, možnost získání nových technologií konkurencí apod.

Cílem PEST analýzy je identifikovat oblasti, ve kterých změny by mohly mít vliv na fungování podniku a odhadnout, k jakým změnám by v těchto oblastech mohlo dojít. Je třeba brát na vědomí, zda změny ovlivní všechna odvětví ekonomiky podobně, to znamená i konkurenci, nebo změny ovlivní různé podniky různě. V takovém případě může dojít k změně konkurenční pozice podniku. Pochopit změny v prostředí je velmi důležité, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky.



Na druhou stranu mikroprostředí představuje okolí firmy, které ovlivňuje její schopnost sloužit zákazníkům. Sem patří faktory jako samotná firma, dodavatelé, zákazníci, konkurence a jiné zúčastněné strany. Toto prostředí může firma určitými způsoby přímo ovlivnit či změnit.

Analýza mikrookolí se zaměřuje na strukturu odvětví (monopolní, oligopolní, konkurenční), jeho trendy, ziskovost v daném odvětví, faktory, které mohou ovlivnit odvětví (např. citlivost na změnu kupního chování, či kupní síla, kapitálová náročnost, podíl fixních nákladů...) (Srpová a kol. 2011)

Konkurenční prostředí lze analyzovat pomocí Porterova modelu pěti sil, který analyzuje a identifikuje síly, které hrají pro firmu z hlediska budoucího jejího vývoje největší roli a které podnik může svojí aktivitou ovlivnit. Jedná se o následující síly (Veber a kol., 2012; Srpová a kol. 2011):

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů;
- Rivalita mezi stávajícími firmami;
- Smluvní síla kupujících;
- Smluvní síla dodavatelů;
- Hrozby substitučních produktů.

Úspěšnost naplňování cílů podnikání nezávisí jen na vnějších faktorech, ale i na zdrojích, kterými podnik disponuje a které tvoří vnitřní prostředí podniku. Jejich analýza umožňuje získat představu o fungování podniku a identifikovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Silné stránky je možné vnímat jako přednosti podniku, respektive to, v čem podnik vyniká. Slabé stránky naopak představují nedostatky, která jej omezují, znesnadňují mu nebo dokonce znemožňují dosáhnout stanovených cílů.

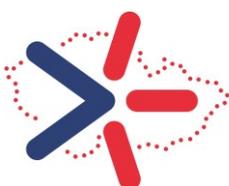
Přístup založený na zdrojích vnímá podnik jako unikátní soubor zdrojů schopností, které jsou potřebné pro vytvoření konkurenční výhody a primárním faktorem ziskovosti. Zdroje podniku jsou obvykle rozděleny do čtyř kategorií: hmotné (stroje, zařízení, pozemky, budovy apod.); nehmotné (patenty, licence, know-how apod.); lidské a finanční. Jejich analýzou se zkoumá jejich zhodnocení, efektivita a potenciál. Souhrnný výstup analýzy pak identifikuje konkurenceschopnost podniku ve vztahu k ostatním podnikům na trhu.

Vize a cíle podnikání obcí a jejich stanovení (SMART)

Soukromý subjekt obvykle spojuje své podnikání a podnikatelské aktivity s maximalizací zisku. To však nemusí nutně platit v případě podnikání obcí, jelikož jeho hlavní činností by mělo být poskytování veřejných statků a služeb, ne primárně ziskovost. Obce ale mohou využít podnikání za účelem zajištění těchto statků. V některých případech může docházet i k tomu, že obec nahrazuje poskytování služeb, které by za normálních okolností poskytoval soukromý subjekt, ale ten to v daných podmínkách nedělá (např. z důvodů, že služba je pro něj ztrátová, podnikatelská příležitost je neatraktivní, bariéry vstupu na trh, místní specifika apod.).

Každopádně podnikatelská aktivita by měla být tak jako tak spojená s jasnou vizí, tedy představou, čeho chce subjekt podnikáním dosáhnout. Vize má popisovat směřování veškeré činnosti subjektu a tedy cílů, kterých chce subjekt dosáhnout. Při stanovování cílů se často aplikuje metoda SMART, která formuluje požadavky na to, jak by měl být každý jednotlivý cíl správně formulován (Šafrová Drážilová, 2019). Cíl by měl být dle této metody:

1. Specifický (specific) – cíl by měl být srozumitelný a konkrétní.
2. Měřitelný (measurable) – cíl by se měl dát měřit, aby se dalo zjistit, zda se ho daří naplnit, resp. do jaké míry.
3. Odsouhlasený, akceptovaný (agreed, accepted) – cíl by měl být akceptovaný odsouhlasený všemi stranami, které jsou za jeho splnění odpovědné.
4. Realistický (realistic) a relevantní (relevant) – cíl by měl být dosažitelný a měl by korespondovat s ostatními cíli a plány společnosti.
5. Termínovaný (times) – cíl by měl být časově ohraničen k jeho úspěšnému splnění.



V případě, že cíl je komplexní a složitý, je možné ho rozdělit do menších cílů, které by ale měly opět splňovat definici SMART.

Předpoklady pro úspěšné podnikání obcí (nastavení očekávání a vyhodnocení rizik – ex-ante, průběžně, ex-post) a nastavení strategie

Před zahájením podnikání je potřeba promyslet a zohlednit vícero aspektů spojených s podnikáním, které mohou přispět k tomu, zda bude podnik úspěšný. Srpová a kol. (2010, s. 54) do tohoto seznamu zařadili následující kroky a doporučení:

- **Motivace a odhodlání podnikat.** Je potřeba, aby motivace byla navázána na reálné, smysluplné a konkrétní cíle, kterými lze podnikáním dosáhnout.
- **Zvážení osobních předpokladů pro podnikání.** Podnikání je spojeno s odpovědností převzít zodpovědnost za vykonané kroky a schopností vyrovnat se i s případnými neúspěchy. Dále je potřeba zvážit, zda podnikatel a zúčastněné osoby v podniky budou mít potřebné znalosti spojené s podnikáním ve vybrané oblasti.
- **Objevení podnikatelského nápadu.** Identifikovat předmět podnikání, jeho formu, podobu produktu nebo služby, potenciální zákazníky, jejich množství, podnikatelskou konkurenci apod.
- **Připravený zakladatelský rozpočet,** který popisuje prostředky a jejich množství potřebné pro zahájení podnikání. Mají za cíl pokrýt výdaje spojené se založením firmy; s pořízením dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku potřebného pro zahájení podnikání; pokrytím oběžných aktivit v ranné fázi podnikání; zabezpečením dostatečných finančních prostředků, které podnik bude potřebovat do doby, než začne generovat příjmy z vlastní činnosti.
- **Podnikatelský plán.** Dokument popisuje všechny faktory (vnější i vnitřní), které jsou spojeny s podnikatelskou činností (se zahájením společnosti a jejím následným fungováním).
- **Vhodná právní forma podnikání.**

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán poskytuje informace jak pro podnikatelský subjekt, tak pro externí subjekty, které se na jeho základě rozhodují o poskytnutí finančních prostředků nebo o spoluúčasti na daném podnikání (investoři, potenciální partneři). Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Nutí proto podnikatele si promyslet důležité otázky spojené s podnikáním a posoudit všechny souvislosti spojené se založením podniku. Slouží také jako nástroj pro plánování, podklad pro rozhodování a kontrolu směřování podniku. Je důležitý při počátcích podnikání ale i v době, kdy společnost stojí před velkými změnami, např. při velkých investicích, při rozhodování, zda uzavřít nebo otevřít část provozu, sloučení s jiným podnikatelským subjektem, nebo rozdělením společnosti apod. (Veber a kol. 2012).

Jeho kvalitním zpracováním podnikatel:

- získává poznatky z analýz, které může pro podnikání využít
- konkretizuje záměry ve vývoji společnosti a zhodnocuje případná rizika spojená s jejich dosažením
- predikuje vývoj finančních toků a tvorbu finančních prostředků, identifikuje objem finančních prostředků potřebných pro zajištění potřeb v souvislosti s podnikáním
- může včas odhalit možná rizika spojená s podnikáním a najít způsoby, jak na ně reagovat
- může informovat své zaměstnance o záměrech podnikání a tím vytvářet podnikatelskou kulturu. (Veber a kol., 2012, s. 96)



Podnikatelský plán nemá pevně stanovenou strukturu. Existuje ale doporučení, jak by podnikatelský plán měl vypadat a co by měl obsahovat. Více informací je možné najít např. u Srpová a kol. (2010, s. 60), nebo v příručce vydané Jihomoravským inovačním centrem.¹

Přítomnost rizik v podnikání a jejich hodnocení

Neoddělitelnou součástí podnikání je přítomnost rizik, které mohou být chápány jako pravděpodobnost vzniku ztráty, nebo výskytu události, která zabrání či ohrozí dosažení cílů, nebo jejich stanovené úrovně (Fotr a Souček, 2011). Na riziko může být nahlíženo jenom jako na negativní jev (čisté riziko). V případě podnikatelského rizika je rizik vnímáno jako odchylka od očekávaných/plánovaných výsledků či procesů, která může být jak negativní, tak i pozitivní.

Existuje několik klasifikací rizik. Fotr a Souček (2011) dělí rizika na systematická a nesystematická. První zmíněná mají dopad (do jisté míry) na všechny oblasti podnikání (změna legislativy, změna cen energií apod.), druhá ovlivňují jednotlivé podniky (např. nová konkurence na trhu, problém s klíčovým dodavatelem na vybraném trhu). Autoři dále dělí rizika na vnitřní, které ovlivňují chod podniku (chyby ve výrobě) a vnější, které mají dopad na podnikatelské okolí (rizika spojená s dodavateli...). Rizika mohou být také spojena s určitou fází projektu/podnikání. Zde autoři klasifikují rizika ve fázi přípravy/realizace projektu a rizika ve fázi provozu.

Smejkal a Rais (2013, str. 150) identifikují typy podnikatelských rizik, které rozdělují do čtyř kategorií:

1. **Strategická rizika** jsou spojena se zásahy státu či chování zákazníka vzhledem k jejich měnícím se preferencím a jejich rostoucím očekáváním.
2. **Operační/provozní rizika** souvisejí s produkcí a činnostmi podniku. Týkají se oblastí distribuce, logistiky, dodavatelů, kvality výrobků a služeb, zaměstnaneckých podvodů či přírodních událostí)
3. **Rizika nesouladu s regulacemi a legislativou**, kam se řadí například daňové zákony, účetní standardy, vnitřní kontrola apod.
4. **Finanční rizika** souvisejí s neočekávanými finančními odchylkami vyplývající z určitého finančního nástroje. K těmto rizikům patří například změny měnového kurzu, úrokové míry, změny ve výši nákladů, ztráta ziskovosti.

Korecký a Trkovský (2011, s. 35) identifikuje rizika, které se mohou objevovat při podnikání:

- Správa a řízení společnosti,
- Obchodní riziko,
- Riziko dobrého jména (reputace),
- Kontinuita podnikání,
- Obnova po katastrofě,
- Strategické riziko,
- Riziko finanční/úvěrové/správy financí,
- Riziko spojení s určitou zemí,
- Politické riziko,
- Informační bezpečnost,
- Riziko podvodu,
- Tržní riziko,
- Projektové riziko,
- Zdraví a bezpečnost,
- Environmentální riziko.

¹ https://is.muni.cz/www/bernatik/JIC_Doporučena_struktura_podnikatelskeho_planu.pdf

Analýza rizik je chápána jako proces, který slouží k definování hrozeb a jejich významu pro podnik (první fáze) a k jejich následnému měření z hlediska dopadů na výsledky podnikatelských aktivit a projektů (druhá fáze).

První fáze spočívá v identifikaci potenciálních problémů a hledání faktorů, které by mohly ohrozit úspěšnost dosahování cílů podniku. Ke stanovení těchto rizik je možné využít různé nástroje (Fotr a Hnilica, 2014):

- Kontrolní seznamy či katalogy, které obsahují přehled možných rizikových faktorů;
- Nástroje strategické analýzy (SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil apod.) pro identifikaci zejména externích rizik;
- Myšlenkové mapy, které prostřednictvím grafiky zobrazují jednotlivé faktory rizika a jejich vzájemných vazeb;
- Pohovory s experty, skupinové diskuse s pracovníky firmy, externími experty apod.

Po identifikaci rizik dochází ke stanovení jejich významnosti ve vztahu k podnikatelským aktivitám/cílům. V případě, že je možné riziko kvantifikovatelně měřit, se využívá analýza citlivosti. Touto metodou se zjišťuje citlivost zvoleného finančního kritéria na možné změny hodnoty identifikovaného rizika. V případě, že riziko není možné kvantifikovat, nebo jen obtížně, využívá se metoda expertního hodnocení, konkrétně matice hodnocení rizik. V tomto případě se významnost rizika hodnotí podle pravděpodobnosti jeho výskytu a podle intenzity negativního dopadu.

Druhá fáze

Číselně se stanovuje velikost rizika vzhledem k určitému kritériu (obvykle finančnímu ukazateli). Fotr a Hnilica (2014) uvádějí následující číselné charakteristiky:

- Pravděpodobnost nedosažení (nebo překročení) určité hodnoty kritéria,
- Statistické charakteristiky variability kritéria (např. rozptyl, směrodatná odchylka),
- Hodnoty kritéria, které budou překročeny se zvolenou pravděpodobností.

Na základě naměřených hodnot se posuzuje, zda je riziko přijatelné nebo nepřijatelné. Závisí to od rizikové kapacity podniku, tedy maximální ztráty, kterou podnik dokáže zvládnout a která výrazně neovlivní fungování podniku a taky od tolerovaného rizika, které je podnik ochoten podstoupit v rámci své rizikové kapacity.

Podrobnější informace k analýze rizik naleznete v knihách od Fotr a Hnilica (2014). Jiný postup při analýze rizik naleznete například u Rais a Doskočil (2007).

Způsoby hodnocení podnikání

Hodnocení podnikatelských aktivit přináší cenné informace, kde se podnik nachází a kam podnik směřuje. Podnikatel tak získává zpětnou vazbu o svých podnikatelských aktivitách. Hodnocení podniku ale neslouží jen pro získání informací pro podnik samotný, využívá se taky pro identifikace tržní hodnoty podniku například v případech, kdy se rozhoduje o prodeji podniku, nebo jeho části. Dále jsou tyto údaje důležité i pro subjekty, které s podnikem spolupracují, například pro dodavatele, odběratele, banky, pojišťovny, partnery apod. (Vochozka, 2020).

Ukazatele výkonnosti podniku lze dělit na finanční a nefinanční. Finanční ukazatele lze dělit několika způsoby. První klasifikuje finanční ukazatele na (Kiseľovská a Šoltés, 2017):

- Tradiční ukazatele, které jsou orientované na ziskovost. Mezi ně se řadí například absolutní hodnota zisku (výsledek hospodaření); ukazatel hotovostních toků; poměrové ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability apod.
- Moderní ukazatele, které jsou zaměřeny na růst hodnoty podniku. Berou v potaz koncepci řízení a ekonomický zisk podniku. Patří sem ukazatel diskontované cash flow (DCF), tržní

přidané hodnoty (MVA), ekonomické přidané hodnoty (EVA), Exces return, Total Shareholder Return (TSR) a další (Pavelková a Knápková, 2012).

Dále lze finanční ukazatele dělit podle sestavení na:

- Absolutní – data jsou v absolutním vyjádření. Patří sem stavové i tokové veličiny, které jsou součástí účetních výkazů. Stavové ukazatele uvádí údaje o stavu k určitému časovému momentu. Tokové ukazatele berou v potaz závislost ukazatele na délce období, ke kterému se vztahují. Vypovídají o vývoji ekonomické skutečnosti za určité období nebo o změně extenzivních ukazatelů, k níž došlo za určitou dobu.
- Rozdílové – data se získávají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Patří sem například výpočet pracovního kapitálu (oběžná aktiva celkem, nebo rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků) nebo investovaný kapitál.
- Poměrové – data se získávají jako podíl dvou ukazatelů. Poměrové ukazatele tvoří nejpočetnější skupinu ukazatelů. Využívají se pro časové srovnání, průřezové a srovnávací analýzy (Růčková 2019).

Některá kritéria úspěchu se ale nedají měřit pouze finančně. Nefinanční kritéria jsou spojeny s optimalizací všech činností podniku, které mají vliv na jeho úspěšnost. K metodám měření nefinančních ukazatelů se řadí například normy ISO, metoda Balance Scorecard, nebo Total Quality Management, benchmarking, Data Envelopment Analysis apod (Kiselačková a Šoltés, 2019). Velmi populárním je zejména metoda benchmarking, která měří a porovnává produkty, služby, postupy podniku k největšímu konkurentu nebo k nejsilnějším podnikům na trhu (Vochozka a kol., 2017).

Finanční analýza

Finanční analýza se využívá pro získání představy o finančním zdraví podniku. Zkoumá minulost a současnost podniku, poskytuje informace o výkonnosti podniku a dává předpověď o budoucí situaci v podniku. Využívá se taky k vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí. Není potřebná jen pro finanční řízení podniku, má svůj význam pro celý podnik, protože její výstupy mohou ovlivnit celou řadu rozhodovacích procesů uvnitř podniku.

Pro sestavení analýzy se používají data, která jsou součástí zejména v účetních výkazech (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o peněžních tocích neboli cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu, příloha účetní závěrky).

Základními metodami finanční analýzy jsou elementární a vyšší metody (Vochozka a kol. 2017). Do elementárních metod se řadí analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a analýza soustav ukazatelů. Do vyšších metod patří bankrotní a bonitní modely, jejich konstrukce je sofistikovanější.

Analýza absolutními ukazateli zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. První zmiňovaná sleduje procentuální proměny zkoumané veličiny v čase. Tato analýza bývá také označována jako analýza trendů, jelikož se běžně používá právě k zachycení vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku. Vertikální analýza zkoumá strukturu rozvahy, výkazu zisku a ztrát ve vztahu k určité veličině. Nepracuje se napříč jednotlivými roky, ale vždy v jednotlivých letech odshora dolů – vertikálně.

V případě **analýzy rozdílových ukazatelů** je jedním z nejdůležitějších ukazatel čistého pracovního kapitálu (NWC – Net working capital) (Vochozka, 2020). Vyjadřuje část kapitálu, která není vázaná na krátkodobé závazky. K jeho hodnotě se dá dojít dvěma způsoby. Může být vyjádřen jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků nebo jako rozdíl vlastního kapitálu navýšeného o dlouhodobá závazky a stálých aktiv. Tento rozdíl má významný vliv na schopnost podniku splácet své závazky včas.

Analýza poměrovými ukazateli je nejrozsáhlejší metoda finanční analýzy. Z poměrových ukazatelů jsou vytvářeny paralelní soustavy rovnocenných ukazatelů, které jsou zařazeny do bloků, které měří určitý finanční aspekt podniku. Nejčastěji využívají následující skupiny ukazatelů:



- **Ukazatele rentability** – vyjadřují schopnost podniku zhodnocovat investované prostředky. Radí se sem:
 - **Rentabilita investovaného kapitálu** (ROCE - Return on Capital Employed) – udává, kolik hospodářského výsledku dosáhl z jedné investované koruny před zdaněním. Ukazatelem rentability dlouhodobého kapitálu lze měřit schopnost podniku zhodnocovat vložené zdroje.
 - **Rentabilita aktiv** (ROA – Return of Assets) - udává výkon aktiv podniku. Je vyjádřena jako poměr zisku před zdaněním a úroky k celkovými aktivem vloženými do podnikání.
 - **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return on Equity) – představuje, kolik zisku po zdanění připadá na jednu korunu kapitálu investovanou akcionářem.
 - **Rentability tržeb** (ROS – Return on Sales) - poměřuje zisk vůči tržbám. Udává ziskovost, resp. množství zisku na 1 Kč tržeb.
- **Ukazatele aktivity** – měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Tyto ukazatele se většinou vyskytují ve formě doby obratu nebo počtu obrátů (Vochozka 2020). Ukazatele doby obratu měří, za kolik dní se daná položka využije při podnikání a počet obrátů kolikrát za rok se daná položka obrátí. Ukazatele aktivity mohou být vyjádřeny jednotlivými částmi majetku, které jsou pak poměřovány k tržbám, výnosům, nebo jiným položkám.
 - **Obrat celkových aktiv** – informuje o četnosti obratu aktiv do tržeb za rok. Počítá se jako podíl tržeb k celkovým aktivům.
 - **Obrat dlouhodobého majetku** – udává četnost obratu dlouhodobého majetku do tržeb za rok.
 - **Obrat zásob** – představuje, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po konečnou produkci a její prodej, z něhož následně vyplynou tržby. Vypočítá se jako poměr tržeb k zásobám.
 - **Doba obratu zásob** – vyjadřuje dobu, po kterou jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo jejich prodeje.
 - **Doba splatnosti pohledávek** – dává informaci o délce doby mezi vystavením faktury za prodej zboží, služby a okamžikem připsáním prostředků za ně na účet.
- **Ukazatele zadluženosti** – měří finanční stabilitu (strukturu) podniku. Udává velikost vlastního a cizího kapitálu a také zadluženost vlastního kapitálu.
 - **Míra zadluženosti** – udává podíl cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu.
 - **Celková zadluženost** – poměřuje cizí zdroje k celkové hodnotě aktiv.
 - **Úrokové krytí** – vyjadřuje, kolikrát může klesnout hodnota zisku, aby byl podnik schopen zajistit placení úroku. Pokud má ukazatel hodnotu 1, tak to znamená, že podnik je sice schopen platit úroky, ale zisk se rovná nule.
- **Ukazatele likvidity** – likvidita vyjadřuje, jak rychle a bez velké ztráty hodnoty se určité složky mohou přeměnit na peněžní hotovost. Nedostatek likvidity může vést k tomu, že podnik není schopen plnit své závazky, a tudíž se stává nesolventním. V případě likvidity se využívá několik ukazatelů:
 - **Běžná likvidita** – udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Ukazatel je vyjádřen jako podíl těchto dvou položek.
 - **Pohotová likvidita** – vyjadřuje schopnost podniku, vyrovnat své závazky bez prodeje zásob. Je vyjádřena jako podíl oběžných aktiv očištěn o zásoby a krátkodobých závazků.
 - **Hotovostní likvidita** – hodnotí schopnost uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. Je vyjádřena jako podíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků.
- **Ukazatele kapitálového trhu** – pracuje s údaji z kapitálového trhu.
 - **Účetní hodnota akcie** – vyjadřuje hodnotu vlastního kapitálu na jednu akcii.
 - **Čistý zisk na akcii** – představuje výši zisku na jednu akcii.
 - **Dividendový výnos** – vyjadřuje procentní zhodnocení investice.
 - **Výplatní poměr** – vyjadřuje, jak velká část zdaněného zisku je vyplacena investorům a jak velká část se použije na reinvestici do podniku.
 - **Aktivační poměr** – udává, jaká část zisku je reinvestována zpět do podniku.

Analýza soustav ukazatelů se využívá na vysvětlení souvislosti mezi jednotlivými ukazateli, které jsou používány ve finanční analýze. Podstatou této analýzy je vytvoření pyramidové soustavy, založené na postupném rozkladu vrcholného ukazatele na dílčí ukazatele, které vrcholní ukazatel ovlivňují. Tento model pak zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli (Růčková, 2019)



a vysvětluje, jaký vliv má změna jednoho nebo více ukazatelů na hospodaření podniku. Dílčí ukazatele mohou být ovlivněny dvěma druhy vazeb, a to aditivní vazbou (součet nebo rozdíl vlivů dvou ukazatelů) nebo multiplikační vazbou (součin nebo podíl vlivů dvou ukazatelů). To znamená, že v případě aditivní vazby se výchozí ukazatel rozkládá do součtu nebo rozdílu vícero ukazatelů, zatímco v případě multiplikační vazby, představuje výchozí ukazatel součin nebo podíl dvou či více ukazatelů. Na pozici vrcholného ukazatele se obvykle dává rentabilita vlastního kapitálu nebo ekonomická přidaná hodnota (Vochozka, 2020).

Nejznámější pyramidovou soustavou je Du Pontův rozklad ukazatele rentability, kde se mezi sebou násobí rentabilita tržeb (poměr zisku a tržeb) a obrat celkových aktiv (poměr tržeb k aktivům). V praxi se však nepoužívá tolik jako paralelní soustavy (Vochozka, 2020).

Výše uvedené metody pracují s ukazateli, které měří jednotlivé oblasti hospodaření podniku a jsou orientovány zejména na ziskovost. Vedle nich se objevují i ukazatele, které využívají **hodnotová kritéria pro měření** výkonnosti podniku. Někdy se těmto ukazatelům říká i moderní ukazatelé. Měří růst hodnoty vložených prostředků vzhledem k riziku, inflaci a dalších vlivů (Pavelková a Knápková, 2012). Lze sem zařadit ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA – Economic Value Added), ukazatel tržní přidané hodnoty (MVA), metoda diskontované cashflow (DCF), Cash Flow Return on Investment (CFROI), Cash Return on Gross Assets (CROGA), Total shareholder return (TSR) a další.

Marketingový výzkum a plánování (analýza, plánování a řízení)

Pojem marketing má mnoho definicí. Jeho podstatu je však souhrn procesů, které mají rozpoznat, předvídat a uspokojovat požadavky zákazníka prostřednictvím směnných transakcí na trhu. Pro získávání informací, které jsou potřeba, aby podnik byl schopný správně určit potřeby svých potenciálních zákazníků slouží marketingový výzkum. Jde o proces, který zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat potřebných pro marketingové rozhodování. Poskytuje řadu cenných informací, například data o cílové skupině, o jejích nákupních zvycích, o tom, jak je produkt/služba vnímána potenciálními zákazníky, nebo o tom jaký je vhodný způsob marketingové komunikace s cílovou skupinou. Přináší informace, které umožňují snižovat míru rizika a informační nejistoty, které jsou přítomny při plánování. Zároveň může být použit i pro kontrolu a monitorování probíhajících marketingových aktivit a případně potřeby na jejich základě může dojít k jejich přizpůsobení. Při jeho realizování je však potřeba počítat s časovou a finanční náročností (Kozel a kol., 2011).

Marketingový výzkum lze rozdělit na primární a sekundární. První zmiňovaný zahrnuje celý výzkumný proces, od zjišťování hodnot vlastností u samostatných jednotek. Jedná se o sběr dat v terénu. Sekundární marketingový výzkum využívá data, která již byla sesbírána a zpracována. Může jít například o data sesbírána v rámci jiného primárního výzkumu ale pro jiný účel, nebo to mohou být data z interních či externích informačních systémů nebo databázi (Foret a Melas, 2020). Data mohou mít formu neagregovaných (původní podoba za každou jednotkou/respondenta) nebo agregovaných dat (sumarizované za celý soubor nebo v podobě statistických hodnot – procenta, průměry apod.).

Další dělení marketingového výzkumu je na výzkum kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní výzkumy jsou aplikovány na rozsáhlé vzorce respondentů, aby pokryly reprezentativní vzorek. Získané údaje se zpracovávají pomocí statistických a matematických metod. Získané poznatky se pak zobecňují na celý základní soubor. K metodám sběru dat patří osobní rozhovory, pozorování, experimenty nebo dotazování. Kvalitativní výzkum umožňuje získat hlubší poznatky zkoumaných jevů a respondentů, které umožňují odhalit příčinu jejich chování. Vzorek pro kvalitativní výzkum je výrazně menší, takže výsledky není možné zobecnit. Pro získání dat se využívají hloubkové rozhovory nebo skupinové rozhovory (focus groups), nebo delfská metoda (Foret a Melas, 2020).

Dle účelu je možné marketingový výzkum dělit na (Mulačová a kol., 2013):



Národní
plán
obnovy

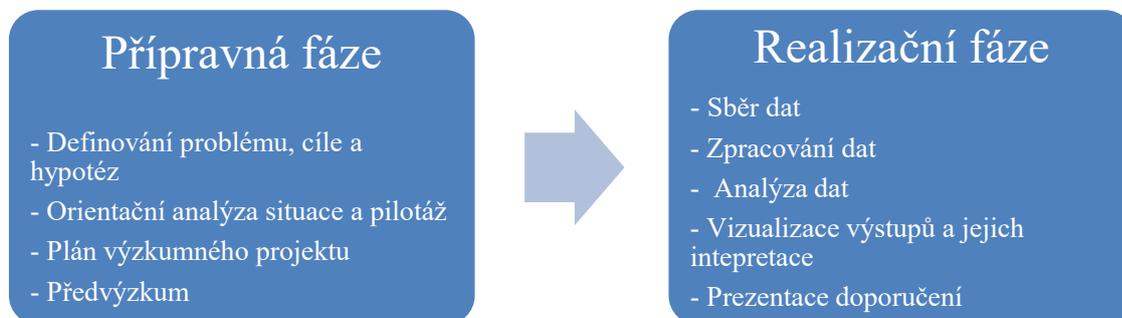


Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU

- Monitorovací – Sleduje vnitřní a vnější marketingové prostředí podniku a odhaluje možné příležitosti a hroby. Bývá využíván na začátku výzkumného procesu.
- Explorativní – Používá se na získání předběžných dat a informací, které slouží pro popis problému marketingového výzkumu.
- Deskriptivní – Popisuje určité skutečnosti nebo jevu, které se mohou objevovat na trhu. Používá se například při segmentaci trhu.
- Kauzální – Zaměřen na pochopení vztahu příčiny a následku určitého jevu na trhu a vysvětlení, proč k němu dochází.
- Prognostický – Na základě získaných informací predikuje budoucí vývoj.
- Koncepční – Identifikuje a popisuje charakteristiky, příčiny a následky určitého jevu a snaží se o predikci jeho budoucího vývoje. Je nejkompexnější.

Proces marketingového výzkumu má několik kroků. V literatuře najdeme postupy s různým počtem fází (Kotler a kol., 2007; Foret a Melas, 2020; Kozel a kol., 2011), většinou se však proces neliší, jen některé z fází jsou rozdělené do více kroků, nebo naopak sloučené.

Kozel a kol. (2011, s. 73) rozděluje fáze výzkumu do dvou etap – přípravné, na kterou navazuje realizační fáze. Obě fáze jsou složeny z několika etap:



Zdroj: Na základě Kozel a kol. (2011, s. 73)

Přípravná fáze

Definování problému, cíle a hypotéz

Úlohou v této počáteční fázi je popsat účel výzkumu, tedy důvod, proč se má výzkum provádět. Je možné, že skutečné problémy, které jsou spojeny s nastalou situací, nemusejí být v začátcích výzkumu zřejmé. Je proto potřeba, aby v procesu výzkumu marketingový manažer (zadavatel výzkumu) s výzkumníkem (osoba, tým, který bude vykonávat výzkum) spolu úzce spolupracovali. Táto fáze může být nejnáročnější pro zpracování.

Na základě pečlivé definice výzkumného problému se stanoví cíle výzkumu, které popisují, co má výzkum řešit. Závěrečným krokem této fáze je formulace hypotéz možného řešení výzkumného problému. Hypotézy formulují předpoklady týkající se zjišťovaných vztahů, které se v rámci výzkumu budou ověřovat. Vytvářejí seznam očekávaných odpovědí na klíčové otázky výzkumu. Slouží k optimalizaci informací, se kterými se v rámci výzkumu bude pracovat (a teda i k optimalizaci zdrojů, z kterých se bude čerpat). Na základě hypotéz se pak zvolí nástroj šetření, který bude sloužit ke sběru informací (dotazník, rozhovory...).

Orientační analýza situace a pilotáž

Analyzuje východiskovou situaci. Zjišťuje se, jaká relevantní data a informace jsou k dispozici. Slouží k tomu sekundární zdroje, informace od osob znalých problematiky (lidí z podniku), od subjektů, které s podnikem spolupracují (dodavatelé, zákazníci).

Součástí této fáze může být i pilotáž, tedy neformální sběr dat na malém vzorku respondentů odpovídající cílové skupině. Důvodem je zjistit, zda informace, které pro výzkum potřebujeme, existují a dají se získat.

V případě, že zjistíme, že výzkumný problém, cíl, hypotézy nebyly vhodně zvoleny, dochází k úpravě jejich definování.

Plán výzkumného projektu

Pro správný postup marketingového výzkumu je zapotřebí připravit plán výzkumu, který popisuje konkrétní kroky realizace a kontroly výzkumu. Popisuje všechny důležité aktivity, které se budou v rámci procesu výzkumu vykonávat. Popisuje, jaký typ informací je potřeba, jak je získat a následně pak analyzovat a interpretovat. (Foret a Melas, 2020). Plán obsahu Kozel a kol. 2011):

- Definici zadání – přehled hlavních cílů, které chce podnik dosáhnout a jakým způsobem
- Typ a metody sběru dat – jaký typ výzkumu bude prováděn, jaká má být velikost vzorků respondentů
- Metoda analýzy
- Vymezení úkolů pro jednotlivé pracovníky
- Časový harmonogram pro jednotlivé činnosti
- Kontrolní mechanismy – sledují plnění jednotlivých úkolů plánu
- Rozpočet výzkumného procesu

Předvýzkum

Předvýzkum je posledním krokem přípravní fáze. Na malé skupince respondentů se vyzkouší postupy a nástroje výzkumu, které se využijí na sběr dat v rámci výzkumu. Cílem je zjistit, jsou otázky logické, srozumitelné a jednoznačné, jak dlouho trvá jejich zodpovězení, případně jejich vyplnění.

Realizační fáze

Sběr dat

Kvůli finanční náročnosti sběru dat se nejdříve zjišťuje, zda se některé informace nedají získat ze sekundárních zdrojů. V případě sběru dat v terénu se pracovníci, kteří budou data sbírat, musí vyškolit a kontrolovat (např. aby věděli, jak vybírat respondenty).

Zpracování dat

Před samotnou analýzou dat je potřeba zkontrolovat, zda jsou sesbírané data validní. Následně se data třídí podle toho, co chceme z dat zjistit (rozdělení respondentů podle pohlaví, věku, frekvence nákupů apod.). Aby byl software schopen data analyzovat, je ještě potřeba provést kódování dat.

Analýza dat

Na základě povahy výzkumu (kvantitativní/kvalitativní) a toho co přesně chceme zjistit se zvolí vhodná metoda analýzy.

Vizualizace výstupů a jejich interpretace

Z výstupů analýzy se vytvoří přehledné znázornění zjištění, ke kterým se došlo a následně se interpretují.

Prezentace doporučení

Z výstupů se následně formulují doporučení, které má podnik udělat k dosažení vymezených cílů.



Podnikání versus zaměstnávání (specifika z pohledu osob – podnikání versus zaměstnanecký poměr)

Před rozhodnutím, zda zahájit podnikání nebo se nechat zaměstnat je potřeba zvážit specifika, výhody a nevýhody obou možností. Podnikání je spojeno s řadou povinností, které je potřeba splnit před zahájením a následně při výkonu podnikatelské činnosti. Podnikatel má zodpovědnost za dodržování zákonů, účetních a daňových pravidel, má odpovědnost za zaměstnance a zabezpečení finančních prostředků na jejich mzdy. Je zapotřebí, aby zabezpečil prostory pro podnikání a vybavení (provozní, administrativní), aby měl dostatečnou finanční rezervu na pokrytí výdajů, hlavně v počátcích podnikání, kdy příjmy z podnikání nemusí být dostatečné. Tyto povinnosti odpadají v případě zaměstnaneckého poměru. Jistota v podobě pravidelní pracovní doby, pravidelného plat/mzda a nepotřebnost investice vlastního kapitálu mohou být mnohými vnímány jako výhodou toho být zaměstnán. Na druhou stranu, se s tím pojí omezená flexibilita, omezené možnosti odměňování, které závisejí od zaměstnavatele, menší možnost ovlivnit náplň své práce nebo hrozba straty zaměstnání.

Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnaneckým poměrem shrnují Srpová a kol. (2012, s. 46) v následující tabulce:

Faktor	Podnikání	Zaměstnání
Začátek	Ihned po rozhodnutí začít podnikat, z právního hlediska po získání oprávnění k podnikatelské činnosti	Výběrové řízení, podpis pracovní smlouvy
Vyřizování na úřadech	Živnostenský úřad, Finanční úřad, Zdravotní pojišťovna, Česká správa sociálního zabezpečení, Městský soud a další	Většinou žádné
Ručení	Celým svým majetkem nebo do výše nesplaceného vkladu podle právní formy podnikání	Žádné
Odpovědnost	Za zaměstnance, za výsledky celé firmy, za dodržování právních norem	Za výsledky své práce
Možnost růstu	Možný rychlý růst	Delší doba dle kariérního postupu
Náplň práce	Vše, co je třeba	Dána pracovní smlouvou
Pracovní doba	Není přesně stanovena, často překračuje 8 hodin denně, výjimkou není práce i v sobotu a ve svátky	Stanovena zaměstnavatelem
Plat	Nepravidelný, dle výsledků podnikání	Pravidelný příjem

Zdroj: Srpová a kol. (2012)

Základy managementu/řízení obecního podnikání

Management ve vztahu k řízení podniku lze definovat jako systematický proces efektivního využívání organizačních zdrojů (i lidských) ke stanovení a dosažení podnikových cílů (Vochozka a kol. 2012).

Řídící proces je možné rozdělit do následujících fází (Váchal a kol. 2013):

- Stanovení cílů, které je navázáno na cíle podniku;
- Plánování, resp. hledání postupů, jak stanovených cílů dosáhnout;
- Rozhodování, která varianta postupu se bude realizovat;
- Realizace vybrané varianty;
- Kontrola porovnávající dosažené výsledky k plánovaným výsledkům.

Činnost řídicích pracovníků se nazývají manažerské funkce.



Manažerská role se skládá z řady specifických činností, které manažer vykonává v závislosti na zastávané pozici (Váchal a kol. 2013):

- Plánování – formulace cílů a způsobů k jejich dosažení, přičemž se vychází z cílů podniku; vymezují se prostředky pro jejich dosažení a děje se tak na základě informací od vedení podniku a představitelů na nižších úrovních, aby se odstranili případně nesoulady v informacích;
- Organizování – stanovení a zajištění úkolů podniku tak, aby mohly být vykonány s minimálními náklady, časem a intenzitou práce;
- Komunikace – nastavení komunikačního systému v podniku, tak aby se informace (úkoly, nařízení, opatření, připomínky, stížnosti) dostávali tam, kam mají;
- Vedení lidí – vedení, usměřování, stimulování a motivování pracovníků ke kvalitnímu plnění úkolů;
- Rozhodování – přijímání rozhodnutí;
- Kontrola – ověřování, zda jsou podnikové cíle a úkoly naplňovány, podávání zpětné vazby a návrhy pro korekci v případě neplnění cílů.

Procesní management – nastavení základních procesů

Procesní řízení (neboli procesní management) představuje systém, který rozvíjí a optimalizuje fungování podniku tak aby reagoval na potřeby zákazníků a zároveň zachoval co nejvyšší efektivitu, produktivitu a hospodárnost výroby či poskytování služeb (Mašín, 2020). Podle Grasseové a kol. (2008, s. 42) aplikováním procesního řízení funguje podnik způsobem, který:

- jasně definuje pracovní postup tvořený z uceleného sledu činností;
- má pro každou činnost definovány vstupy, výstupy a zdroje;
- má stanovenou zodpovědnou osobu pro každý proces;
- má stanoven systém pro měření výkonů;
- sleduje a vyhodnocuje každý proces.

Předpokladem je, že se dodržuje kvalita výsledků procesů, optimálně se využívají zdroje podniku a průběžně dochází k zvyšování výkonnosti organizace.

Aplikací procesního řízení může dojít k změnám v různém rozsahu. V případě, kdy dochází k změně stávajících existujících procesů, hovoříme o optimalizaci procesů organizace (Business process optimaliaztion). Může ale dojít k stanovení úplně nových procesů, které neberou v potaz nastavení stávajících procesů. V takovém případě jde o reengineering procesů (Business process reengineering).

V literatuře se setkáváme s více postupy k zavedení procesního řízení v podniku, s různým počtem fází, klíčové aktivity jsou však stejné (Grasseová a kol. 2007; Mašín 2020; Váchal a kol. 2013). Grasseová a kol. (2007) rozdělují postup zavádění procesního řízení do 5 fází:

Graf 1: Fáze procesního řízení



Zdroj: Grasseová a kol. (2008)

Příprava projektu zavádění procesního řízení

Tato fáze se zaměřuje na identifikaci a analýzu problémů a popisuje cíle a konkrétní aktivity, které mají vést k jejich řešení. Určí se, čeho má být v rámci realizace projektu dosaženo.

Identifikuje se, zda podnik plní své stanovené poslání. Na základě poskytovaných produktů či služeb se popíše, pro koho jsou určeny. Při zjišťování jejich spokojenosti se pak mohou stanovit základní požadavky a potřeby zákazníka – co je potřeba zlepšit, aby se zvýšila jejich spokojenost. Popíše se konkrétní stav, kterého má být dosaženo, aby se docílila změna. Definují se způsoby a ukazatelé, které budou měřit, zda zavedení procesního přístupu je úspěšné. Stanoví se zodpovědná osoba a tým, který bude mít na starosti implementaci procesního řízení. Je zapotřebí také určit zdroje, které budou pro tyto aktivity využity. Aby se procesní řízení v podniku ujalo, musejí být o postupu zavedení informováni zaměstnanci. Dále se také musí zvážit systém školení zaměstnanců, kterých se následné změny v procesech budou týkat.

Popis současného stavu procesů

Následuje identifikace existujících podnikových procesů, osob zodpovědných za jejich výkon a popis dosahovaných výstupů. Tyto informace se pak popisují v grafické soustavě, která je má přehledně a jednoduše znázornit. Zároveň tento grafický model popisuje všechny možné vazby mezi procesy.

Základem popisu podniku je model organizační struktury a popis procesů. Přičemž se využívá postup shora-dolů, kde se nejdříve identifikuje oblast procesů, která se pak člení na jednotlivé procesy. Ty se pak popíší. Procesy je vhodné rozdělovat na základě jednotlivých poskytovaných produktů či služeb. Výstupem jsou shrnující informace o procesech z hlediska jejich hlavních vstupů, výstupů, zákazníků a vykonavatelích procesů. V případě že je proces velmi komplexní, může se ještě rozdělit na podprocesy. Tímto rozkladem se dojde až k činnostem, které tvoří jednotlivé procesy.

Procesní analýza

Procesní analýza slouží k identifikaci, zda v nastavených procesech nejsou nedostatky anebo možnosti k jejich zlepšení. Analýza může například zjistit, zda nejsou chyby v nastavení procesů (organizační bariéry, nejasná odpovědnost za vykonání konkrétních aktivit), zda procesy neobsahují činnosti, které jsou z hlediska výstupů zbytečné, zda některé procesy nejde urychlit nebo zda neexistuje možnost změn, které by proces zefektivnili.

Návrh cílového stavu procesu a organizačních změn

Na základě výstupů z analýzy se v dalším kroku navrhuje změny k nápravě zjištěných nedostatků. Návrh definuje, jak optimalizovat postupy procesů, při kterých byly zjištěny nedostatky a stanovuje měřitelné cíle procesů a způsobů jejich měření, včetně ukazatelů a parametrů.

Příprava a zavedení cílového stavu procesů a organizačních změn

Na základě navržených cílových procesů a organizační struktury podniku dochází k definování celé procesní organizace podniku. Připraví se dokumentace cílového stavu a popisu změn, ke kterým má dojít. Dále se také specifikují ukazatelé výkonnosti a způsob jejich monitorování. Se změnami se seznamují zaměstnanci a dochází k jejich implementaci.

Váchal a kol. (2013) doplňují předešlé fáze ještě závěrečnou, tedy fází **monitoringu a kontroly**. Po implementaci podnik kontroluje výkonnost procesů, analyzuje případné odchylky od cílového stavu a odstraňuje nedostatky.

Projektové řízení – pokud aplikovatelné

Projektovým managementem se označuje způsob řízení prostřednictvím, kterého se realizují požadované cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu a disponibilních zdrojích podniku (Doležal a kol., 2016). Od běžné formy řízení v podniku se odlišuje svou dočasností (Svozilová a kol. 2016). Projektové řízení zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání informací o všech aspektech projektu.



Dle definice normy ISO 10006 se pod pojmem projekt rozumí jedinečný proces, který se skládá z řady koordinovaných a řízených činností, které mají určeny data zahájení a ukončení a jsou realizovány pro dosažení cíle, který je omezen časem, náklady a zdroji.

Hrazdilová Bočková (2016) uvádí, že projektové řízení funguje na následujících základních principech:

- Integrace – propojení aktivit, lidí a procesů k dosažení cílů;
- Systémový přístup – vnímání jevů v souvislostech;
- Systematický, metodický přístup – řízení různých projektů vykazuje stejné prvky;
- Procesní charakter řízení – transformace vstupů na výstupy s využitím nástrojů a technik;
- Strukturování projektu v čase – rozkládání problému, aktivit do kratších časových období, tzv. fází;
- Týmová práce – využití spolupráce, která může vést k řešení i komplexních složitých problémů;
- Limitované prostředky – omezený čas, zdroje a finanční prostředky;
- Využití počítačové podpory – využití specializovaných softwarů, které usnadňují projektové řízení.

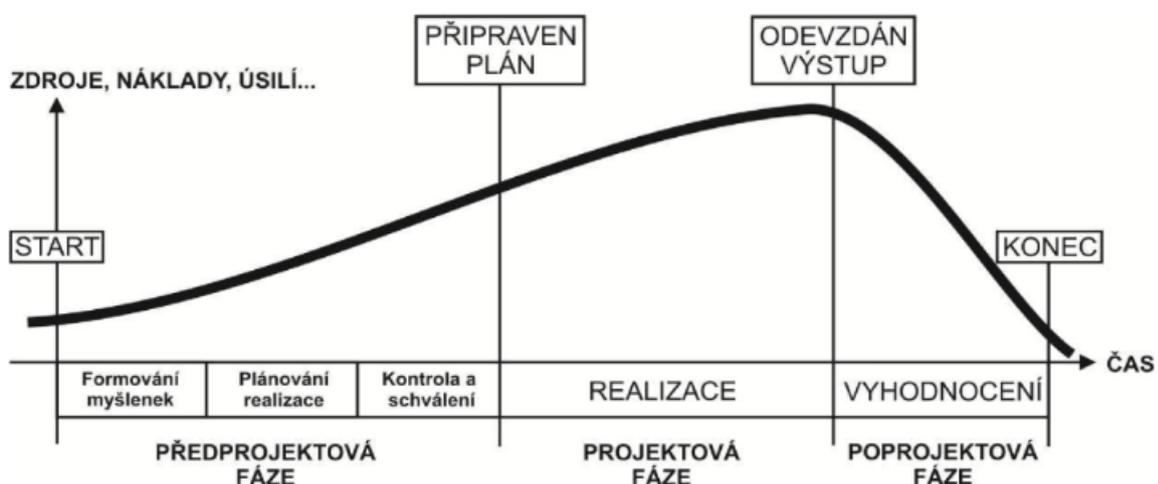
V případě, že systém projektového řízení je dobře integrovaný, může podle Doležala a kol. (2016) snížit rizika neúspěchu, zejména, v případě rozsáhlých projektů a zvýšit pravděpodobnost úspěchu dosažení cílů. Zároveň se také můžou snížit náklady na dosažení stanovených cílů a zkrácení času, který je pro jejich dosažení potřeba. Může se také zvýšit přidaná hodnota realizovaných řešení. Na druhou stranu, projektové řízení neovlivní působení endogenních vlivů či změn v technologii. Také v průběhu realizace projektu může dojít k změnám v organizační struktuře podniku, které mohou mít vliv na průběh projektu. Plánování rozpočtu a oceňování se děje v předstihu před realizací projektu, co může vést k nesouladu příjmu a výdajů.

Řízení projektu lze rozdělit do základních oblastí:

- Zahájení – stanovení projektových cílů;
- Plánování – určení, jak budou splněny požadavky a cíle projektu, stanovení postupu, časového rámce, rozpočtu;
- Realizace – uskutečnění projektu;
- Sledování a kontrola – monitoring stavu a postupu projektu;
- Ukončení – dokončení všech prací a zhodnocení, zda bylo dosaženo to, co se definovalo.

Projekt má charakter procesu, který se vyvíjí do různých fází. Opět je možné se potkat s různými definicemi cyklu a jeho kategorizací. Jedna z možností je rozdělení aktivit do třech fází: předprojektová, projektová, poprojektová (Doležal a kol. 2016; Hrazdilová Bočková 2016)

Graf 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: Hrazdilová Bočková (2016)

Předprojektová fáze

V průběhu této fáze se shromažďují náměty a požadavky na projekt, které se formulují do uchopitelné a strukturované informace tak, aby mohlo být rozhodnuto, zda má projekt smysl a jak se má realizovat (Doležal a kol. 2016). Je potřeba jasně stanovit cíl projektu. S jeho vhodným definováním pomůže metodika SMART popsána výše. Následuje stanovení výstupů projektu a klíčových činností k jejich dosažení, určí se přínosy, ukazatele pro měření dosažení cílů, výstupů, přínosů, stanoví se prostředky, náklady na provedení činností (rozpočet) a odhad časového rámce projektu.

Součástí předprojektové fáze jsou i analýzy, které mají posoudit opodstatnění projektu, jeho realizovatelnost, nákladovost a ziskovost. Patří k nim:

- Studie příležitosti – zkoumá námět záměru projektu;
- Studie proveditelnosti – analyzuje možné alternativy k dosažení cíle, hodnotí náklady a potřebný čas ve vztahu k disponibilním zdrojům podniku a určuje nejvhodnější varianty;
- Ekonomická analýza projektu – zkoumá finanční parametry;
- Analýza nákladů a přínosů (CBA) a společenská návratnost investice (SROI) – zkoumají projekt z hlediska předpokládaných finančních a nefinančních přínosů a nákladů.

Na základě získaných informací se vyhodnocuje, zda se projekt zahájí.

Po definování projektu dochází k plánování, tedy přípravy projektu. Vytvoří se plán řízení projektu (Doležal a kol. 2016, s. 113), který obsahuje informace o:

- Řízení projektu – stanovení koordinace projektu;
- Rozsah projektu – definování a zpracování věcného rozsahu projektu;
- Čas v projektu – zpracování harmonogramu;
- Zpracování rozpočtu;
- Popis řízení lidských zdrojů v projektu;
- Definování způsobu a průběhu komunikace;
- Popis řízení rizik;
- Průběhu nákupu a obstarávání zboží a služeb pro projekt;
- Popis komunikace se zainteresovanými stranami.

V případě, že je projekt schválený, může dojít k realizaci projektu.

Projektová fáze

Ve fázi realizace je potřeba projekt řídit, sledovat a porovnávat jeho průběh s plánovaným průběhem. Včasnému rozhodování napomáhají informace získané z pravidelných zpráv o průběhu projektu (tzv. reporting). Na základě získaných informací dochází k porovnávání plánu se skutečností. Existují různé metody, které se využívají, například metoda procentuálního plnění, stavové metody, metoda řízení dosažené hodnoty (EVM) nebo milníková metoda (MTA). V případě zjištění odchylek nebo změn je nezbytné uskutečnit korekční opatření, přeplánovat nebo dokonce vytvořit nový plán řízení projektu.

Na závěr realizace dochází k předání a akceptaci jednotlivých výstupů.

Poprojektová fáze

Po předání a akceptaci všech výstupů dle plánu řízení projektu dochází k ukončení projektu. Zpracuje se závěrečná zpráva o projektu, která popisuje realizaci projektu. Může obsahovat i ponaučení z projektu a také doporučení pro další projekty.

Často je výsledkem projektu produkt, nebo služba, která je po realizaci projektu uvedena do provozu. Tato fáze už ale není součástí projektu.

Komplexně zpracované fáze životního cyklu je možné najít v Doležal a kol. (2016).



HR a lidské zdroje (nábor zaměstnanců, hodnocení a motivace, vzdělávání a rozvoj)

Řízení lidských zdrojů (Human resources – HR) představuje komplexní přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci. Zaměřuje se na zlepšení efektivity podniku skrze zaměstnance. Práce s lidskými zdroji v podniku zahrnuje různé přístupy a postupy v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (nábor zaměstnanců), vzdělávání a jejich rozvoj, řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace zaměstnanců nebo poskytování služeb, které zlepšují blahobyt zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů má za cíl (Armstrong 2015, s. 48):

- Podporovat dosahování cílů organizace;
- Přispívat k rozvoji kultury zaměřené na dosahování co nejvyššího výkonu;
- Zabezpečovat vhodné zaměstnance;
- Vytvoření pozitivních pracovních vztahů;
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Nábor zaměstnanců

Pro zajištění zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici se provádí nábor zaměstnanců. Aby bylo vyhledávání vhodných kandidátů co nejefektivnější, je potřeba promyslet a co nejvíc specifikovat pracovní činnost spojenou s pozicí, kterou je potřeba v podniku obsadit.

Vhodní kandidáti na zaměstnance je možné hledat buďto z podnikových zdrojů (z již stávajících zaměstnanců, kteří ale vykonávají jinou pozici), nebo z mimopodnikových zdrojů. Ve druhém případě je možné zveřejnit pracovní nabídku na úřadu práce, v médiích, na svých stránkách nebo sociálních sítích, na školách se zaměřením se na absolventy, využít služeb personálních agentur nebo přímo oslovit konkrétní zaměstnance z jiných firem.

Zveřejněné pracovní nabídka by měla obsahovat profil pracovního místa – tedy popis pracovní pozice a činnosti s ní spojených, informace o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní doba), případně možné příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a kariérního postupu. Dále by měli být uvedeny požadavky na uchazeče, které jsou spojeny s výkonem pracovní pozice (znalosti, dovednosti, schopnosti chování, které jsou vyžadovány pro výkon pozice, požadované vzdělání nebo training, praxe, případně další požadavky).

Se získaných přihlášek, dostupných informací o uchazečích a stanovených požadavků na zaměstnance vyberou nejvhodnější kandidáti.

Pro selekci je vhodné stanovit si selekční kritéria (Armstrong, 2015):

- Nezbytná kritéria – kritéria, která musí uchazeč splňovat.
- Velmi žádoucí kritéria – kritéria, které když uchazeč splňuje je upřednostněn.
- Žádoucí kritéria – kritéria, která nejsou nezbytně nutná splnit, ale jejich splněním je uchazeč pozitivně vnímán.

Jako významný zdroj informací slouží životopisní údaje. Posouzení dosažených výsledků napomáhá predikovat budoucí výkon uchazečů. Podle Armstronga (2015) je optimálně vybrat zhruba 4-8 kandidátů, kteří se budou dále posuzovat.

Nejčastějšími metodami výběru kandidátů je pohovor. Dále se ještě využívají pohovory nebo výběr kandidátů na základě jejich referencí. Tyto metody mohou být ještě doplněny o výběrové testy nebo assessment centra (uchazeči ve skupině plní různé úkoly s cílem získat komplexnější informace o jejich vhodnosti pro pracovní pozici). Nejvhodnějšímu uchazeči se na závěr náboru učiní nabídka zaměstnání.

Řízení a hodnocení zaměstnanců



Hodnocení zaměstnanců umožňuje získávat informace pro rozhodování o odměňování zaměstnanců. Slouží také pro poskytnutí zpětné vazby k výstupům práce, kterou zaměstnanec vykonává a může napomoci identifikovat případné potřeby pro rozvoj zaměstnance (např. zjistit, zda nejsou nedostatky v znalostech a dovednostech zaměstnance). Na druhou stranu může také identifikovat skryté předpoklady pracovníka, které se mohou dále využít a rozvíjet a zvýšit tak jeho výkon. Hodnocení může také sloužit k plánování nástupnictví v pracovních funkcích.

Řízení pracovníků má cyklický charakter (Váchal a kol. 2013). Na začátku je potřeba formulovat a stanovit cíle, které má zaměstnanec svou činností dosáhnout. Na jejich základě se pak plánují určitá opatřená a stanoví se kritéria hodnocení, zda jsou cíle naplňovány. Při plnění úkolů se monitoruje výkon zaměstnance, poskytuje se zpětná vazba nebo návrhy pro jeho zlepšení. Následně dochází k hodnocení a odměňování výkonu. Po této fázi dochází opět k formulaci a stanovení nových cílů a celý proces se znovu opakuje.

Pro hodnocení pracovní činnosti pracovníka se využívají různá kritéria (Váchal a kol. 2013):

- Kvantita práce (množství odvedené práce);
- Kvalita práce (k stanovené požadované kvalitě);
- Pracovní postoje (zda pracovník pozitivně a aktivně ovlivňuje pracovní přístupy, metody a způsoby výkonu činnosti);
- Samostatnost v práci.

Techniky hodnocení výkonu se rozdělují na analytické a neanalytické. Analytické metody určují hodnotu práce pracovníka na základě charakteristiky jeho práce, která je analyzována podle stanovených kritérií nebo faktorů. K analytickým metodám patří například bodovací metoda, analytické porovnávání nebo metoda faktorového porovnávání. Neanalytické metody hodnocení práce porovnávají práce jako celek, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory (Armstrong 2015). Neposkytují proto standardy, ale jednoduše se zavádějí. K těmto metodám patří například benchmarking, metoda pořadí prací, metoda párového porovnávání apod.

Motivace zaměstnanců

Motivace je možné chápat jako vnitřní hnací sílu jedince, která usměrňuje jeho chování (Armstrong, 2015). Motivace ukazuje vztah mezi potřebami, touhami a zájmy zaměstnance na jedné straně a dosahováním cílů, přidělených úkolů, kompetencí a odpovědnosti na straně druhé. V případě, že vedoucí pracovník se snaží motivovat zaměstnance, může docházet k zvyšování jejich výkonů. Zároveň, spokojení zaměstnanci mají menší inklinaci k změně zaměstnání.

Zdrojem motivace mohou být vnitřní impulzy, tedy motivy a pohnutky, které vycházejí z potřeb zaměstnance, jeho získaných hodnot, zájmů, postojů a návyků. Na druhou stranu jsou to vnější impulzy, tedy podněty, stimuly, které mají zaměstnance motivovat k nějakému chování. Mohou mít podoby odměn (např. povýšení, odměny, pochvala) nebo trestů (např. kritika, disciplinární řízení) (Armstrong, 2015). Jde o aktivity, které mohou využívat vedoucí pracovníci k motivaci zaměstnanců.

Úkolem vedoucího pracovníka v práci s lidskými zdroji je tedy i vytváření pracovního prostředí a rozvoj postupů, které budou vést ke zlepšení výkonu zaměstnanců. Je potřeba se zaměřit na vytváření motivujících pracovních míst, realizaci programů, ve kterých se mohou zaměstnanci dále vzdělávat a rozvíjet, uplatňování systému odměňování dobrého výkonu zaměstnanců nebo na řízení a kontrolu pracovního výkonu (Armstrong 2015). Naopak, v případech, kdy manažér ve své práci selhává (např. neřeší zaměstnanecké konflikty, neplní své sliby ve vztahu k zaměstnancům, upřednostňuje některé zaměstnance na úkor jiných, nedostatečně vysvětluje úkoly...), pracovní hodnocení je neobjektivní, zaměstnanci mají příliš jednotvární pracovní činnost, která neumožňuje se dále rozvíjet nebo v pracovním kolektivu jsou špatné vztahy, mohou tyto okolnosti vést k pracovní neschopnosti (Váchal a kol. 2013).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V neustále měnícím se světě a nastavení společnosti je kladen důraz na kontinuální zlepšování a rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců. Důvodů je několik (Váchal a kol. 2013):



- Objevují se nové poznatky, nové technologie a techniky;
- Lidské potřeby se mění a tím i jejich požadavky na produkty a služby;
- Dochází ke změnám v organizační struktuře podniku;
- Roste orientace na kvalitu výrobku, služeb a na služeb zákazníků.

Rozšiřování znalosti a dovedností zaměstnanců relevantních pro jejich pracovní výkon může přinést konkurenční výhodu podniku. Je proto v zájmu podniku, aby vytvářel prostor pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

Vzdělávání může mít různé podoby. Může k němu docházet přímo na pracovišti a to formou (Váchal a kol. 2013):

- Instruktaží při výkonu práce;
- Coachingu
- Mentoringu;
- Counsellingu;
- Asistováním;
- Pověřením pracovníka konkrétním úkolem;
- Rotace prací;
- Pracovních porad.

Kromě vzdělávání na pracovišti se může zaměstnanec zúčastnit vzdělávacích aktivit na externím místě. Ty mohou mít formu přednášek, seminářů, případových studií, workshopů nebo simulací.

Více informací o řízení lidských zdrojů lze najít například v knihách od Armstronga (2015) nebo Váchala a kol. (2013).

Finanční management

Finanční řízení se zabývá stanovením, kontrolou a monitorováním všech finančních zdrojů podniku. Jeho součástí je rozhodování o výši a struktuře podnikového kapitálu, podnikového majetku, investovaného kapitálu a rozdělení zisku (s přihlédnutím na daňovou politiku, tvorbu rezerv, rozšiřování majetku, investiční rozhodnutí a dividendovou politiku) (Nývtová a Marinič 2010). Součástí je i měření a hodnocení finanční výkonnosti skrze finanční analýzy, oceňování a finančního plánování.

Mezi nejvýznamnější oblasti finančního řízení lze podle Kaloudy (2019) zařadit:

- Oblast zdrojů financování v souvislosti s finanční strukturou a kapitálovou strukturou podniku;
- Oblast efektivnosti podnikatelských aktivit v podobě hodnocení efektivnosti výroby (hodnocení efektivnosti investic) a výrobků (skrze techniku kalkulace nákladů).

Finanční řízení podniku má vést k naplňování cílů podniku. K základním finančním cílům patří:

- Maximalizace zisku;
- Maximalizace výnosů na úrovni cash flow;
- Maximalizace tržní hodnoty podniku;
- Zajištění likvidity;
- Maximalizace hodnoty podniku;
- Přežití podniku.

Pro úspěšné dosahování podnikových cílů a stability podniku je potřeba dodržovat několik základních pravidel, které se v rámci finančního rozhodování aplikují. Jsou nimi (Nývtová a Marinič, 2010):

- Vyšší výnos se vždy preferuje před nižším;
- Nižší riziko se vždy preferuje před větším rizikem;
- Upřednostňuje se získání peněz dříve před získáním stejné hodnoty později (inlace znehodnocuje hodnotu peněz);
- Procentuální výnos musí být vyšší než u jiných alternativních rozhodnutích;
- Investování má zvětšit buď majetek podniku, cash flow nebo zisk.



Finanční zdroje podniku

Zdroje využívané pro financování podnikových aktivit lze chápat jako kapitál podniku. Lze je dělit několika způsoby, a to z hlediska vlastnictví (vlastní/cizí), času (krátkodobý/dlouhodobý) nebo jakým způsobem byly zdroje získány (interní – získané na základě vlastní činnosti nebo externí – získané mimo činnost podniku). Na základě těchto hledisek je možné rozdělit zdroje následovně (Kalouda, 2019):

- Interní
 - Tržby
 - Zisk
 - Odpisy
 - Rezervy
 - Bankovní
 - Rezervy v pojišťovnictví
 - Rezerva na pohledávky
 - Ostatní rezervy
- Externí
 - Vlastní
 - Vklady vlastníků
 - Dotace (finanční podpora z veřejných zdrojů)
 - Cizí
 - Dlouhodobé
 - Dlouhodobé a střednědobé úvěry (termínované úvěry a půjčky, hypoteční zástavní listy, dodavatelské úvěry, forfaiting, faktoring, obligace)
 - Projektové financování
 - Dlouhodobé obchodní závazky
 - Krátkodobé
 - Bankovní úvěry
 - Obchodní úvěry
 - Leasing.

Kalkulace nákladů

Náklady představují finanční vyjádření spotřeby výrobních statků. Na rozdíl od výnosů (finančně vyjádřený výkon podniku), které se těžko ovlivňují může podnik náklady jednodušeji změnit. Jako nástroj pro řízení nákladů se využívá kalkulační vzorec, který informuje o tom, z jakých typů nákladů se skládá výkon podniku a z čeho jsou náklady hrazeny. Podstata kalkulačního vzorce spočívá v tom, že se určují náklady na jednu jednotku výkonu (výrobek/službu...) na základě, kterých se pak určuje cena jednotky výkonu.

Struktura nákladů bývá vyjádřena v kalkulačním vzorci, který popisuje jednotlivé jednotky nákladů. Tento soupis je standardní variantou kalkulačního vzorce. V případě, že cena výkonu se nepočítá jen jako přírůstek k celkovým nákladům na výkon, ale je ovlivněna i vnějším prostředím (konkurencí), tak cena je kalkulována jako rozdíl mezi cenou výkonu a očekávaným ziskem. Tomuto vzorci se říká rozdílový/retrogradní vzorec (Popesko 2009). Struktura obou vzorců je následující:

Standardizovaná varianta kalkulační vzorce

- + Přímý materiál
- + Přímé mzdy
- + Ostatní přímé náklady

Retrogradní kalkulační vzorec

- CENA výkonu (základní)**
- Dočasné cenové zvýhodnění
- Slevy zákazníkům:

+ Výrobní (provozní režie)	- sezónní
= VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	- množstevní
+ Zásobovací režie	= CENA PO ÚPRAVÁCH
+ Správní režie	- Náklady
= VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	= ZISK
+ odbytová režie	
= ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
+ zisk	
= CENA výkonu (základní)	
+ DPH	
= PRODEJNÍ CENA vč. DPH	

Zdroj: Popesko (2009)

Kalkulace by měla být schopna vypočítat, jaká část fixních nákladů je třeba připočítat k ceně výrobku. Fixní (režijní) náklady jsou náklady, které se s objemem výroby nemění a objevují se i tehdy, kdy podnik nic nevyrábí nebo neposkytuje žádnou službu. Patří sem například náklady spojené s pronájmem prostorů, pojištění, investice do strojů, náklady na vytápění a osvětlení budov apod. V krátkém časovém horizontu se měnit nedají. Na rozdíl od fixních nákladů variabilní náklady závisí od objemu výroby. Čím více se tedy vyrábí, tím vyšší jsou náklady a naopak. Je proto snadné kalkulovat jejich velikost na jednotku výkonu.

K základním kalkulačním metodám dle Kaloudy (2019) patří:

- Absorpční metody – všechny náklady na výrobu (i fixní) se přiřadí k výrobku/službě
- Metoda variabilních nákladů – vychází se pouze s přímých nákladů na výrobek/službu. S fixními náklady se počítá jako celek, přičemž podíl velikosti celkových fixních nákladů na výrobek rozhodne ten, kdo kalkulaci zpracovává.
- Activity Based costing – Fixní náklady se převádějí na přímé náklady, buď jako procento režii nebo se zjišťuje míra využití fixních zdrojů pro každou aktivitu.
- Speciální kalkulační metody – Patří sem např. metoda standardních nákladů, dynamická kalkulace nebo diagram „X“ a dynamická kalkulačka.

Zdroje:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

FORET, Miroslav a Dávid MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 802473396x.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732930.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM. *Doporučená struktura podnikatelského plánu*. Online. Doporučená struktura podnikatelského plánu. Dostupné z: https://is.muni.cz/www/bernatik/JIC_Doporučena_struktura_podnikatelskeho_planu.pdf. [cit. 2023-10-11].

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MAŠÍN, Petr. *Procesní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-07-3.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Prosperita firmy. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 8072018728.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. Studijní text pro kombinovanou formu studia. ISBN 978-80-214-3510-0.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Prosperita firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024729749.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.



SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 8024746441.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 8024733390.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš Orlík. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027100750.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 8027121825.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol.. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 8027117011.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 8024743728.

VOCHOZKA, Marek, Jaromír VRBKA, Simona HAŠKOVÁ, Zuzana ROWLAND a Veronika MACHOVÁ. *Přehled metod komplexního hodnocení podniků*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická, 2017. ISBN 978-80-7468-119-6.



**Národní
plán
obnovy**



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



**Financováno
Evropskou unií**
NextGenerationEU

Zdroje s odkazy:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

https://www.google.cz/books/edition/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_lidsk%C3%BDch_zdroj%C5%A F/L6mTCgAAQBAJ?hl=sk&gbpv=0

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

https://www.google.cz/books/edition/Projektov%C3%BD_management/70c-DAAAQBAJ?hl=sk&gbpv=0

FORET, Miroslav a Dávid MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1723-9.

https://www.google.cz/books/edition/Marketingov%C3%BD_v%C3%BDzkum/3rdoEAAAQBAJ?hl=sk&gbpv=0

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

<https://books.google.cz/books?id=PUcXoMRBKvYC&printsec=frontcover&key=AIzaSyDIPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732930.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice*. E-knihy jedou, 2016. ISBN 9788075124319.

https://www.google.cz/books/edition/Projektov%C3%A9_řízení/m7CICwAAQBAJ?hl=sk&gbpv=1

KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 802473396x.

https://books.google.cz/books/about/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD_obchod_v_21_stolet%C3%AD.html?id=0YWo_ZFymsEC&redir_esc=y

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.

https://www.google.cz/books/edition/Modely_řízení_finanční_výkonnosti_v_teorii_a_praxi_mal%C3%ADch_a_stredn%C3%ADch_podnik%C3%AD_v_finan%C4%8Dn%C3%AD_v%C3%BDkonnosti/o3BhDwAAQBAJ?hl=sk&gbpv=1&dq=Total+Quality+Management,+nefinan%C4%8Dn%C3%AD+ukazatele&pg=PA28&printsec=frontcover



KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

https://books.google.cz/books?id=AAhbAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

https://www.google.cz/books/edition/Modern%C3%AD_marketing/T_--3_W9qD8C?hl=sk&gbpv=1&dq=marketingov%C3%BD+pl%C3%A1n&pg=PA108&printsec=frontcover

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=CLpgAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Podnik%C3%A1n%C3%AD+mal%C3%A9+a+st%C5%99edn%C3%AD+firmy+-+3..+aktualizovan%C3%A9+a+dopl%C4%9Bn%C3%A9+vyd%C3%A1n%C3%AD&ots=1BeTtMCdCO&sig=dFk7xGUM7vjREhHrB_qCmevwk&redir_esc=y#v=onepage&q=Podnik%C3%A1n%C3%AD%20mal%C3%A9%20a%20st%C5%99edn%C3%AD%20firmy%20-%203.%2C%20aktualizovan%C3%A9%20a%20dopl%C4%9Bn%C3%A9%20vyd%C3%A1n%C3%AD&f=false

MAŠÍN, Petr. *Procesní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-07-3.

https://books.google.cz/books?id=oilLEAAQBAJ&dq=procesn%C3%AD+management&lr=&hl=sk&source=gbs_navlinks_s

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

https://www.google.cz/books/edition/Obchodn%C3%AD_podnik%C3%A1n%C3%AD_ve_21_stolet%C3%AD/8M_ZAgAAQBAJ?hl=sk&gbpv=0

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 8072018728.

https://www.google.cz/books/edition/V%C3%BDkonnost_podniku_z_pohledu_finan%C4%8Dn%C3%ADh/LhDSnQEACAAJ?hl=sk

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 9788024724812.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

https://www.google.cz/books/edition/Finan%C4%8Dn%C3%AD_anal%C3%BDza_6_aktualizovan%C3%A9_vyd/W0OeDwAAQBAJ?hl=sk&gbpv=1&dq=zpusoby+hodnoceni+podniku&printsec=frontcover

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 8024746441.

https://books.google.cz/books?id=SjVFAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false



SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 8024733390.

https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=hpnyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Z%C3%A1klady+podnik%C3%A1n%C3%AD+Autori:+Jitka+Srpov%C3%A1,+V%C3%A1clav+C5%98eho%C5%99+a+kolektiv%C2%B7+2010&ots=uBky2a4vPn&sig=8yqhPQAmufQUKCaqDm8SyK2Z38w&redir_esc=y#v=onepage&q=Z%C3%A1klady%20podnik%C3%A1n%C3%AD%20Autori%3A%20Jitka%20Srpov%C3%A1%2C%20V%C3%A1clav%20C5%98eho%C5%99%20a%20kolektiv%20C2%B7%202010&f=false

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš Orlík. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027100750.

<https://books.google.cz/books?id=73PLDQAAQBAJ&printsec=frontcover&key=AlzaSyDIPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false>

<https://books.google.cz/books?id= WTXkperDmAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 8027121825.

<https://books.google.cz/books?id=TGrBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&key=AlzaSyDIPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

<https://www.google.cz/books/edition/Podnikov%C3%A9%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/uRHyaqAAQBAJ?hl=sk&gbpv=1>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol.. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=CLpgAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Podnik%C3%A1n%C3%AD+mal%C3%A9+a+st%C5%99edn%C3%AD+firmy+-+3.+aktualizovan%C3%A9+a+dopl%C4%9Bn%C3%A9+vyd%C3%A1n%C3%AD&ots=1BeTtMCdCO&sig=dFk7xGUM7yREhHHrB_qCmevwk&redir_esc=y#v=onepage&q=Podnik%C3%A1n%C3%AD%20mal%C3%A9%20a%20st%C5%99edn%C3%AD%20firmy%20-%203.%2C%20aktualizovan%C3%A9%20a%20dopl%C4%9Bn%C3%A9%20vyd%C3%A1n%C3%AD&f=false

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 8027117011.

https://www.google.cz/books/edition/Metody_komplexn%C3%ADho_hodnocen%C3%AD_podniku/MA8FEAAAQBAJ?hl=sk&gbpv=1&dq=%E2%80%A2+Zp%C5%AFsoby+hodnocen%C3%AD+podnik%C3%A1n%C3%AD&printsec=frontcover

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 8024743728.



https://books.google.cz/books?id=mHY1_jCx2UwC&printsec=frontcover&key=AlzaSyDIPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q=anal%C3%BDza%20odv%C4%9Btv%C3%AD&f=false

VOCHOZKA, Marek, Jaromír VRBKA, Simona HAŠKOVÁ, Zuzana ROWLAND a Veronika MACHOVÁ. *Přehled metod komplexního hodnocení podniků*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická, 2017. ISBN 978-80-7468-119-6.



**Národní
plán
obnovy**

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



**Financováno
Evropskou unií**
NextGenerationEU