

# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

**Podnikatelský záměr (business plán)** je dokument, který popisuje základní smysl firmy, dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. **Podnikatelský plán** obsahuje všechny důležité informace týkající se různých aspektů podnikání jako jsou cíle podnikatele, silné a slabé stránky byznysu, financování, obchod a marketing, rizikové faktory, trh a konkurenci či strategii, která vede k dosažení stanovených cílů. Kvalitní sestavení **podnikatelského záměru** je dnes základní podmínkou k dosažení **rozvoje** a zisku **firmy**.

## Struktura podnikatelského záměru

### Titulní strana

První strana projektu, která obsahuje následující informace: název podnikatelského plánu, jména osob spojených s projektem, navrhovaný nebo již existující obchodní název, datum.

### Souhrn

Osobní a profesní údaje, motivace k **založení firmy** (důvody, které vedly k rozhodnutí vstoupit do podnikání), charakteristika subjektu (specifikace a rozsah činnosti).

### Charakteristika podnikatelského záměru

Cíl projektu a hlavní předpoklady úspěšnosti projektu (stručná charakteristika podnikatelského záměru, jedná se o hlavní body **podnikatelského záměru** - cílová činnost, umístění, datum zahájení činnosti, rozsah podnikání, partnery, klienty, časový a **organizační plán**. Součástí je i uvedení hlavních předpokladů úspěšnosti projektu, jeho silné a slabé stránky), popis projektu (popis nabízených služeb včetně popisu realizací dané činnosti, místo podnikání, termín zahájení podnikání, personální zajištění činnosti či další důležité skutečnosti), údaje o majetkoprávních vztazích souvisejících s projektem.

### Marketingový plán

Konkurence v místě (zhodnocení trhu z hlediska konkurence, přednosti a nedostatky, srovnání s konkurencí, dostupnost ceny, kvalita, výhody a nevýhody nabízené služby), dodavatelé a odběratelé (podmínky na trhu, vliv sezónnosti na průběh podnikání), analýza propagace odbytu (forma propagace firmy na trhu, aby se firma dostala do povědomí potencionálních zákazníků, reklama, publicita, podpora prodeje), cenová politika (forma stanovení ceny ve vztahu k trhu a konkurenci)

### Ekonomický výhled

Ekonomický výhled (přehled nutných nákladů spojených se zahájením podnikatelské činnosti a struktura zdrojů, ze kterých bude žadatel čerpat finanční prostředky), finanční plán (výhled tržeb, provozní náklady - struktura a zisk).

### Silné a slabé stránky projektu

Silné a slabé stránky projektu (bodově), časový plán podnikání z hlediska rozvoje firmy (výhled od budoucna, záměry a cíle, specifikace očekávaných trendů a budoucích příležitostí).

### Přílohy

Výkaz zisků a ztrát, rozvahy, peněžní toky, výpis z obchodního rejstříku, životopisy, fotografie, výsledky průzkumu trhu, výsledky propagačních akcí, technologická schémata.

## Desatero k sestavení úspěšného záměru

1. VYJASNĚNÍ VLASTNÍHO OČEKÁVÁNÍ (co vlastně plánujeme a proč? V čem podnikáme, v čem případně chceme podnikat?)
2. DEFINICE SOUČASNÉHO STAVU (úrovně podnikání - základem je interní analýza současného stavu včetně finanční analýzy)
3. ZHODNOCENÍ EXTERNÍCH FAKTORŮ (fungování podniku - vydefinování tržních podmínek, konkurence a reálné tržní pozice podniku na trhu. Základem je externí analýza prostředí podniku)
4. DEFINICE STRATEGICKÝCH CÍLŮ (klíčové záměry podniku v konkrétní a měřitelné podobě)
5. DEFINICE PROVEDITELNÉ STRATEGIE (návrh a definice proveditelné strategie pro realizaci a dosažení strategických cílů)
6. IDENTIFIKACE RIZIK (vytvoření alternativních strategických scénářů omezující rizika a využívajících zmíněných příležitostí)
7. DOLADĚNÍ ZÁKLADNÍ STRATEGIE (rozpracování a doladění základní strategie do podoby konkrétních funkčních plánů)
8. PROJEKCE FINANČNÍCH TOKŮ (náklady a výnosy v kontextu navržené základní strategie a strategických scénářů)
9. FINALIZACE PLÁNU (finalizace plánu a jeho formy adekvátně účelu, schválení klíčovými hráči a příprava na implementaci projektu)
10. PRAKTICKÉ VYUŽÍVÁNÍ PLÁNU (práce s plánem v průběhu jeho realizace včetně jeho komunikování, sdílení, monitoringu, revizí a případných úprav a scénářů)

## Podnikatelský plán jako proces

Největší výhodou **podnikatelských** plánů je, že Vás naučí přemýšlet systematicky a detailně o Vaší budoucnosti. To Vás povede též k volbě variant, jež jsou pro Vás otevřeny a poté k hodnocení těchto variant, které budete muset provádět. Je dobré si zapamatovat: podnikatelské plánování je neustálý proces, který je velmi důležitý, a dobrý podnikatel nikdy neváhá modifikovat své plány, aby využil příležitost a odvrátil hrozby stojící před jeho podnikem. Každá dlouhodobě úspěšná firma neustále pracuje na svém rozvoji, zdokonalování svých procesů, produktů a služeb, ale hlavně na svých strategiích.

## PRÁVO V PODNIKÁNÍ

### Význam práva

Každý manažer stejně jako majitel firmy, jednatel či podnikatel musí mít komplexní znalosti, schopnosti a dovednosti pro řízení firmy. **Právní** povědomí patří mezi základní odborné znalosti a dovednosti každého úspěšného manažera. **Právo** zvláště pak obchodní a pracovní má v oblasti **podnikání** a řízení podniku velký význam.

### Obchodní právo

#### Charakteristika podniku

**Podnik** je vlastnictvím podnikatele. Toto vlastnické **právo** používá ústavně právní ochrany. **Podnikem** se rozumí soubor hmotných i osobních nebo-li nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a složí k provozování podniku. Patří sem věci movité, tak věci nemovité, majetková práva (právo k ochranné známce) a jiné nevyjmenované hodnoty.

#### Obchodní firma

Obchodní firmou se rozumí název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Fyzické osoby se zapisují pod svým jménem a právnické osoby pod svým názvem.

### Obchodní tajemství

Při **podnikání** podnikatele a v přímé souvislosti s tímto podnikáním vznikají skutečnosti obchodní, výrobní či technické povahy mající buď skutečnou nebo potencionální materiální či imateriální hodnotu a nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné. Mají-li být tyto skutečnosti podle vůle podnikatele utajeny a **podnikatel** jejich utajení odpovídajícím způsobem zajistí, podléhají obchodnímu tajemství.

### Nekalosoutěžní jednání

Za nekalosoutěžní jednání je považováno zneužití účasti v hospodářské soutěži a nedovolené omezování hospodářské soutěže. Nekalou soutěží je jednání v hospodářské soutěži, které je v rozporu s dobrými mravy a je způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům nebo spotřebitelům. Nekalosoutěžní jednání je zakázáno a zahrnuje dle obchodního zákoníku:

- KLAMAVÁ REKLAMA
- KLAMAVÉ OZNAČOVÁNÍ ZBOŽÍ
- VYVOLÁVÁNÍ NEBEZPEČÍ ZÁMĚNY
- PARAZITOVÁNÍ NA POVĚSTI
- PODPLÁCENÍ
- ZLEHČOVÁNÍ
- SROVNÁVACÍ REKLAMA
- PORUŠOVÁNÍ OBCHODNÍHO TAJEMSTVÍ
- OHROŽOVÁNÍ ZDRAVÍ SPOTŘEBITELŮ A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

### Subjekty obchodního práva

Podnikatelem podle obchodního práva je:

- OSOBA PODNIKAJÍCÍ PODLE ŽIVNOSTENSKÉHO OPRÁVNĚNÍ
- OSOBA ZAPSANÁ V OBCHODNÍM REJSTŘÍKU
- OSOBA PODNIKAJÍCÍ PODLE ZVLÁŠTNÍCH PŘEDPISŮ

### Podnikání dle živnostenského oprávnění

Živnost je kumulativně soustavná činnost provozovaná samostatně vlastním jménem za účelem dosažení zisku za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Živnosti dle živnostenského zákona dělíme následovně:

- **ŽIVNOST OHLAŠOVACÍ** (řemeslné, vázané a volné)
- **ŽIVNOSTI KONCESOVANÉ** (k jejich provozování je třeba koncese)

### Obchodní společnosti

Základní charakteristikou obchodní společnosti je to, že se kumulativně jedná o právnickou osobu, založenou za účelem podnikání. Obchodními společnostmi jsou:

- VEŘEJNÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST (společnost, v níž podnikají alespoň dvě osoby pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým osobním majetkem)
- KOMANDITNÍ SPOLEČNOST (společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři)
- SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM (společnost je kapitálovou obchodní společností. Základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků)
- AKCIOVÁ SPOLEČNOST (je obchodní společností kapitálovou. Základní kapitál společnosti je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě)
- EVROPSKÁ SPOLEČNOST
- EVROPSKÉ HOSPODÁŘSKÉ ZÁJMOVÉ SDRUŽENÍ

### Družstvo

Družstvo je právnickou osobou, jež za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Jeho členové za závazky družstva neručí. Družstvo je definováno jako společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.

### Státní podnik

Státní **podnik** je právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Státní **podnik** nemá vlastní majetek, má pouze právo hospodaření se svěřeným majetkem státu.

### Obchodní závazkové vztahy

Obchodní závazkové vztahy jsou definovány jako vztahy mezi podnikateli, pokud je při jejich vzniku s přihlédnutím ke všem okolnostem zřejmé, že se týkají jejich podnikatelské činnosti. Další obchodní závazkové vztahy vznikají mezi státem (či státními organizacemi) nebo samosprávnou územní jednotkou na straně jedné a podnikateli při jejich podnikatelské činnosti na straně druhé, pakliže se tyto vztahy týkají zabezpečování veřejných potřeb.

### Pracovní právo

Pracovní právo upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, vztahy kolektivní povahy související s výkonem práce, některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů, pracovní podmínky zaměstnanců a ochranu jejich zdraví. Hlavními prameny pracovního práva v České republice jsou zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání a zákon o zaměstnanosti. Pracovní právo můžeme systematicky rozdělit:

- INDIVIDUÁLNÍ PRACOVNÍ PRÁVO (upravuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem)
- KOLEKTIVNÍ PRACOVNÍ PRÁVO (upravuje vztah mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem)
- OBLAST ZAMĚSTNANOSTI (zprostředkování, hledání práce a rekvalifikace)

## PROSPERITA FIRMY

Prosperita je žádoucí stav, kdy se věci daří a rozvíjí. **Prosperita firmy** znamená hospodářský prospěch, rozvoj a konjunkturu. Základním principem každého podnikatelského subjektu je maximalizace tržní hodnoty podniku. Zisk je považován ze jednu z hlavních ekonomických veličin. Cílem každého podnikatele je růst podnikatelských aktivit. Konkurence a turbulentní vývoj podnikatelského prostředí nutí všechny firmy neustále hledat nové podnikatelské příležitosti.

### Růst zisku

Růst objemu výkonů může být cestou ke zvýšení absolutní úrovně zisku. Klíčový podíl na zisku mají kromě výkonů či tržeb také náklady. Hlavním cílem podniku na základě těchto informací je zvyšování objemu tržeb a současně snižování nákladů za účelem maximalizace hodnoty firmy - zisku.

### 3 druhy zisku

- EBIT (zisk před zdaněním a úroky - přibližně odpovídá provoznímu výsledku hospodaření)
- EBT (hospodářský výsledek před zdaněním)
- EAT (zisk po zdanění)

### Řízení nákladů

Efektivnost způsobu, kterým je naše firma schopna dosáhnout stejných výnosů s nižšími náklady hraje významnou roli při generování firemního zisku. Efektivnost podnikání je hlavním kritériem při posuzování jeho úspěšnosti. Snižování nákladů představuje v současném podnikatelském prostředí jednu z klíčových cest ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Ke snižování nákladů musíme ovšem přistupovat vždy s rozmyslem. Při snižování nákladů vždy uvažujeme o zachování kvality našich výrobků a služeb i výkonů.

### Druhy nákladů dle objemu výkonů

- FIXNÍ NÁKLADY - náklady, které zůstávají neměnné při různých aktivitách firmy v průběhu určitého časového období.
- VARIABILNÍ NÁKLADY - náklady, jejichž výše se při změně objemu výkonů mění.
- SMÍŠENÍ NÁKLADY - náklady, které mají složku fixní i variabilní.

### Krycí příspěvek, bod zvratu

Krycí příspěvek (též příspěvek na režii, hrubé rozpětí) je rozdíl mezi tržbami (za výrobek či službu) a přímými náklady na výrobek. Kryje tedy z větší či menší míry ostatní potřeby podniku (režii+zisk). Vystihuje lépe rentabilitu jednotlivých výrobků či služeb než kalkulace úplných vlastních nákladů, která jim může zkreslit nevhodným rozvržením režie. Při hodnocení efektivity celé firmy se pak počítají krycí příspěvky od různých výrobků či služeb

za sledované období. Bod zvratu je pak takové množství výrobků či služeb, které nám vygenerují takový součet krycích příspěvků, že pokryjeme všechny povinné fixní náklady.

## **Efektivní řízení firmy**

Individuální přístup efektivního řízení firmy vyhodnocuje základní charakteristiky práce, pracovníků a celé organizace, které umožňují poznat vzájemné vazby mezi různými segmenty dané organizace. Neexistuje totiž žádný nejlepší způsob plánování, organizování a kontrolování. Naopak při efektivním řízení firmy musíme pro různé situace hledat to nejvhodnější možné řešení. Při efektivním řízení firmy se zaměřujeme na zákazníka (kvalita a rychlost služeb či produktů), na zlepšování procesů (odstranění kolísání kvality a rychlosti, zlepšení toku procesu, realizace klíčových priorit) a na tvůrčí spolupráci pro dosažení maximální zisku (rozhodování na základě faktů).

### **3 základní úkoly efektivního řízení firmy**

Při efektivním řízení firmy je nutné se zaměřit na 3 základní úkoly:

- ŘÍZENÍ PRÁCE A ORGANIZACE
- ŘÍZENÍ LIDÍ
- ŘÍZENÍ PRODUKCE A OPERACE

## **Pravidla pro zvyšování zisku**

1. FIRMA MÁ JASNÝ, JEDNOTNÝ, PRVOŘADÝ CÍL - BÝT NEJLEPŠÍ!

2. BÝT NEJLEPŠÍ ZNAMENÁ DOSÁHNOUT NEJVĚTŠÍHO ZISKU!
3. NEJDŮLEŽITĚJŠÍM PRAVIDLEM JE DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ!
4. NIKDY NESNIŽUJTE STRATEGICKÉ NÁKLADY - NÁKLADY, KTERÉ ZLEPŠUJÍ OBCHOD A ZVYŠUJÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK FIRMY!
5. SNIŽENÍM NESTRATEGICKÝCH NÁKLADŮ MAXIMALIZUJEME ZISK!
6. DĚLEJTE SPRÁVNÁ A RYCHLÁ ROZHODNUTÍ NA ZÁKLADĚ SPRÁVNÝCH INFORMACÍ!
7. DIFERENCUJTE SVŮJ PRODUKT TAK, ABY BYL ZÁKAZNÍK MAXIMÁLNĚ SPOKOJENÝ A VY DOSAHOVALI MAXIMÁLNÍHO ZISKU!
8. SOUSTŘEDÍME SE PRIORITNĚ NA ZVYŠOVÁNÍ VÝNOSŮ A SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ!
9. BUĎTE SYSTEMATIČTÍ, ODVÁŽNÍ A OTEVŘENÍ!
10. ZAČNĚTE SE SNIŽOVÁNÍM NÁKLADŮ U VAŠICH DODAVATELŮ!
11. ZJISTĚTE, KOLIK PLATÍ SVÝM DODAVATELŮM KONKURENCE!
12. STANOVTE SI NÍZKÝ ROZPOČET NÁKLADŮ, SE KTERÝM NELZE POHNOUT!
13. OPTIMALIZUJTE SVÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY!
14. ZMENŠETE SVÉ ZÁSOPY!
15. VAŠI ZAMĚSTNANCI JSOU MNOHEM PŘIZPŮSOBIVĚJŠÍ, NEŽ SI MYSLÍTE!
16. OPTIMALIZUJTE POČET SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ!
17. SNIŽTE STAVY ADMINISTRATIVNÍCH PRACOVNÍKŮ A MANAŽERŮ!
18. ODMĚŇUJTE DLE VÝSLEDKŮ!
19. ZMĚŇTE KAŽDODENNÍ NÁVYKY VE VAŠEM PODNIKU!
20. ZKRAŤTE PORADY!
21. PŘEMÝŠLEJTE O TOM, JAK PRODÁVÁTE!
22. PRODEJ JE VAŠÍ NEJLEPŠÍ PŘÍLEŽITOSTÍ UKÁZAT ZÁKAZNÍKOVĚ, CO UMÍTE!
23. KDO SI ŘEKNE O VÍC, DOSTANE VÍC!
24. PŘI STANOVENÍ CENY VŽDY DBEJTE NA MAXIMÁLNÍ ZISK!
25. PTEJTE SE ZÁKAZNÍKŮ, KOLIK JSOU OCHOTNI ZAPLATIT!
26. ODSUPŇUJTE SVÉ CENY!
27. VÝŠE CENY NESOUVISÍ S NÁKLADY, ALE S OCHOTOU ZÁKAZNÍKA ZAPLATIT ZA PRODUKT ČI SLUŽBU!
28. INVESTUJTE DO SVÝCH OBCHODNÍKŮ!
29. NAJDĚTE SPRÁVNOU ROVNOVÁHU MEZI SVOU PRACÍ, RODINOU, ZÁBAVOU A SVÝMI KONÍČKY.
30. UVOLNĚTE SE A DOBŘE SE BAVTE!

## PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

**Personální řízení** je obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro firmu, práci s nimi, motivaci a správný rozvoj zaměstnanců. **Personální řízení** můžeme charakterizovat jako lidský potenciál. Lidský potenciál se rozšiřuje učením neboli rozvojem osobnosti. Rozvojem osobnosti jednotlivce, který se stane přirozenou autoritou, současně rozvíjíme celý tým či organizaci.

### Náplň práce personálního řízení

- SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍ MÍSTO
- VEDENÍ PERSONÁLNÍ AGENDY
- PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ
- HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A JEJICH VÝKONŮ
- ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ
- OCHRANA PŘI PRÁCI A PRACOVNÍ PODMÍNKY
- ORGANIZACE DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- ZABEZPEČOVÁNÍ PRACOVNÍCH PODMÍNEK

### **Pyramida kvality lidských potenciálů**

Jednoduché členění kvality lidského potenciálu je rozdělení podle schopností a postojů. Do následující pyramidy kvality lze začlenit jednotlivce, ale i celé týmy a organizace. Cílem každé organizace je začlenit co nejvíce schopných a ochotných lidí.

1. NESCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ - NEPŘÍZNIVÉ A NEDOSTATEČNÉ - od této skupiny lidí nemůžeme příliš čekat. Jsou to adepti pouze na napodobování svého okolí. Většinou se lidé z této skupiny snaží co nejvíce schovat mezi ostatní.
2. SCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ - DOSTATEČNÉ, ALE NEPŘÍZNIVÉ - lidé z této skupiny jsou pro fungování týmu největší hrozbou. Ostatní lidé je totiž uznávají pro jejich schopnosti, což může znamenat, že se stanou špatnými vzory. Z hlediska důležitosti je třeba této skupině lidí se věnovat co nejdříve.
3. NESCHOPNÍ A OCHOTNÍ - PŘÍZNIVÉ, ALE NEDOSTATEČNÉ - tito lidé jsou často snaživí a iniciativní, ale bohužel bez zkušeností a znalostí. Tato skupina lidí vyžaduje mentora, který jim předá své zkušenosti. Po zapracování a správném vedení mohou být tito lidé velice prospěšní pro výsledek celého týmu.
4. SCHOPNÍ A OCHOTNÍ - PŘÍZNIVÉ A DOSTATEČNÉ - tito lidé jsou přirozenými autoritami a mohou se stát příkladnými vzory, pokud jim to organizace umožní.

### **Hlavní typy lidských zdrojů**

- VLASTNOSTI (CHARAKTER OSOBNOSTI) - každý člověk má určitý soubor jedinečných vlastností, což můžeme charakterizovat také jako soubor jedinečných návyků. Souhrn těchto návyků nazýváme charakter osobnosti.
- POSTOJE (NÁZORY A MOTIVY) - postoje si osvojujeme v průběhu našeho života, přičemž toto osvojování je spíše nevědomé. Postoje zahrnují dvě různé podskupiny: názory a motivy. Názory jsou odrazem toho, co si lidé myslí a čemu věří. Motivace jsou odrazem toho, co chtějí.
- SCHOPNOSTI (ZNALOSTI A DOVEDNOSTI) - Schopnosti se dělí na dvě odlišné kategorie lidských zdrojů: znalosti a dovednosti. Znalosti jsou to, co vědí, dovednosti to, co lidé umějí dělat. Dovednosti jsou v jistém smyslu pokračováním znalostí - jsou propojením znalostí, postojů i vlastností jedince.

### **Pravidla pro rozvoj vztahů**

- I VY MÁTE SVÉ CHARISMA! (Rozvoj charisma je klíčem k úspěchu! Buďte pozitivní a usměvaví entuziasté, kteří se upřímně zajímají o druhé - staňte se magnetem)
- NAJDETE SI NOVÉ PŘÁTELE A UDRŽTE SI STARÉ! (Soustředte se na přednosti druhých a posilujte je. Dejte najevo respekt k odlišným názorům a uznejte tak jejich důležitost)
- TŘI ZÁZRAČNÁ SLOVA: KOOPERACE, KOLEKTIVNÍ SOUČINNOST, KOLEGIALITA! (Pracujte na rozvoji svého týmu, spolupráce stimuluje Vaše myšlení a kreativně pomáhá dosahovat lepších výsledků)
- BUDUJTE DŮVĚRU! (Úspěch či neúspěch každé vůdčí osobnosti závisí na tom, zda lidé leaderovi věří. Buďte dobří ve své profesi a chovejte se k lidem spravedlivě)



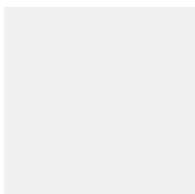
- **POZNEJTE SVÉ LIDI!** (Bud'te ještě lepším posluchačem, vnímejte individuální odlišnosti a využijte je pro rozvoj jedince a celého týmu)
- **ZÍSKEJTE LIDI NA SVOU STRANU!** (Vždy berte v úvahu zájmy druhé strany - jednejte synergicky v duchu VÝHRA - VÝHRA)
- **VYJDĚTE I S KOMPLIKOVANÝMI LIDMI!** (Image profesionála si zachovejte za všech okolností. Vždy čestně a spravedlivě posuzujte sebe i své okolí)
- **NAUČTE SE NESOUHLASIT PŘIJATELNÝM ZPŮSOBEM!** (Při nesouhlasu se soustřeďte na problém ne na lidi - umožněte, aby si druzí zachovali svou tvář)
- **ODVÁDĚJTE LEPŠÍ SLUŽBY!** (Ptejte se svých zákazníků na jejich potřeby a nabídněte jim takový produkt či službu, aby byli spokojeni a vy abyste dosáhli svého zisku)
- **ZVLÁDNĚTE SVÉ EMOCE!** (Snažte se pochopit vlastní pocity a pocity druhých. Schopnost řídit své emoce znamená, že máte schopnost také řídit druhé. Emoce zásadně ovlivňují vztahy kolem nás)

## Struktura moderního personálního řízení

Úspěch podnikání závisí na využití schopností a nadání lidí. Moderní personální řízení obsahuje kromě obvyklých funkcí také aplikaci pro Talent management. Ty by pokrývaly zejména výběr, vzdělávání, plánování kariéry a odměňování se zaměřením na výkonnost zaměstnanců.

### Talent management jako cyklus

1. **ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ** (tato aplikace se zaměřuje na shromažďování a konsolidaci požadavků na nové zaměstnance přes celou organizaci a zvláště napomáhá při procesu jejich přijímání - organizace výběrových řízení, vstupní pohovory, výběr z vlastních zdrojů, atd.)
2. **PERSONÁLNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ** (aplikace napomáhá periodickému hodnocení výkonnosti, nastavení parametrů, management kompetencí, definování pracovních postupů a sebehodnocení zaměstnanců. Stěžejní součástí této fáze je proces vzdělávání)
3. **PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ KARIÉRY** (je chápáno jako zaměstnancem řízený proces, který v aplikaci podporují tvorba kariérních scénářů a jejich uživatelské vyhledávání, spolupráce s odborným poradcem - mentorem, nástroje pro porovnávání pracovních zařazení a kariérních upozornění. Plánování pracovních postupů obsahuje modelování pracovních týmů, plány, postupové řetězce, vyhledávání a porovnávání vhodných kandidátů a evidence kontaktů na personální agentury)
4. **PERSONÁLNÍ INTEGRACE ZAMĚSTNANCŮ** (podstatou této fáze je správné stanovení cílů a vyhodnocení jejich plnění. Do strategického plánování a řízení jsou zakomponovány cílové plány zaměstnanců a jejich úkolů)
5. **HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ** (zde je podstatou management odměňování, který spočívá v realizaci kompenzačních plánů, zařazování pracovníků do globálních pobídkových plánů, přidělování bonusů pro podnikové úseky, cílových odměn a dalších benefitů)



## FINANČNÍ ŘÍZENÍ

**Finanční řízení** je rozhodujícím faktorem pro řízení celé firmy. Mezi hlavní činnosti finančního řízení patří: zajišťování finančních zdrojů pro založení a další rozvoj firmy, volba optimální kapitálové struktury, financování a řízení oběžného majetku, investování do vlastního majetku, rozdělování podnikové zisku, provádění finanční analýzy a finanční plánování.

### Cíle finančního řízení

- ZAJISTIT PLATEBNÍ SCHOPNOST FIRMY - tzv. dostát svým závazkům.
- ZAJISTIT TOK HOTOVOSTI (CASH FLOW) - potřeba mít peníze včas.
- ZAJISTIT RENTABILITU FIRMY (ZISKOVOST) - primárním úkolem firmy je právě dosažení zisku.

### Principy finančního řízení

Při finančním rozhodování je nutné respektovat konkrétní principy finančního řízení.

- PRINCIP RESPEKTOVÁNÍ FAKTORU ČASU.
- PRINCIP PENĚŽNÍCH TOKŮ.
- PRINCIP SOUČASNÉ ČISTÉ HODNOTY.
- PRINCIP ZOHLEDNĚNÍ RIZIKA.
- PRINCIP OPTIMALIZACE KAPITÁLOVÉ STRUKTURY.
- PRINCIP ZOHLEDŇOVÁNÍ Vlivu KAPITÁLOVÉHO TRHU.
- PRINCIP PLÁNOVÁNÍ A ANALÝZY FINANČNÍCH ÚDAJŮ.

### Controlling

Controlling je rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám s vhodnou strategií firmy. Jedná se o vnitřní rozbor firmy, jeho koncepci a financemi, ale i vztahy s věřiteli či konkurencí. Na základě souhrnu vhodných informací je možné lépe a vhodněji směřovat firmu.

### Finanční analýza

**Finanční analýza** zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztrát či přehledu o finančních tocích (cash flow). Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti podniku.

- **HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA** (tato analýza přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů - rozvahy podniku, výkazu zisku a ztrát či

výroční zprávy. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase se také zjišťují také jejich relativní změny. Změny se sledují po řádcích - horizontálně)

- **VERTIKÁLNÍ ANALÝZA** (při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita podniku)
- **ANALÝZA CASH FLOW** (analýza cash flow je důsledně založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásoby v obchodním podniku)
- **ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ** (finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Podle oblastí finanční analýzy se poměrové ukazatele obvykle člení na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, ukazatele tržní hodnoty, provozní ukazatele a ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow)
- **ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ** (K detailnějšímu posouzení celkové finanční situace podniku se vytváří soustavy ukazatelů označované také často jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy)

#### Ukazatelé rentability

Rentabilita nebo také výnosnost znamená schopnost dosahovat výnosu (zisku) na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti nebo efektivnosti hospodaření se vypočte jako poměr výnosu (zisku) k vynaloženým prostředkům (investice a náklady). Rentabilita se obvykle vyjadřuje v procentech a je jedna z hlavních kritérií hospodářského podnikání.

- **ROI - RENTABILITA VLOŽENÉHO KAPITÁLU** (pomocí tohoto ukazatele se měří, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do společnosti)
- **ROA - RENTABILITA AKTIV** (ukazatel rentability celkových vložených aktiv, poměřuje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na zdroj financování)
- **ROE - RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU** (vyjadřuje skutečnou míru zisku tj. míru zhodnocení vlastního kapitálu)
- **ROS - RENTABILITA TRŽEB** (ukazatel rentability tržeb poměřuje zisk vzhledem k tržbám)
- **ROCE - RENTABILITA DLOUHODOBÝCH ZDROJŮ** (ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů slouží k prostorovému srovnání firem)

#### Ukazatelé aktivity

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně vhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat.

- **OBRAT CELKOVÝCH AKTIV** (obrat celkových aktiv udává počet obrátek celkových aktiv za dané období. Je tedy ukazatelem hospodaření podniku se svým majetkem)
- **OBRAT STÁLÝCH AKTIV** (má význam při rozhodování o pořízení dalšího produkčního investičního majetku)
- **DOBA OBRATU ZÁSOB** (udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby. U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž ukazatelem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost)
- **DOBA OBRATU POHLEDÁVEK** (udává počet dnů, po něž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Tento ukazatel je vhodné porovnávat se splatností faktur)
- **DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ** (udává počet dnů, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek)

#### Ukazatelé zadluženosti

Zadluženost společnosti vyjadřuje fakt, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Použitím cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu, tak riziko podnikání.

- **CELKOVÁ ZADLUŽENOST** (bývá také označován jako ukazatel věřitelského rizika. Čím větší podíl vlastního kapitálu, tím méně rizika)
- **KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ** (vyjadřuje finanční nezávislost firmy)
- **ÚROKOVÉ KRYTÍ** (výše tohoto ukazatele vypovídá o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce pokryje úrokové platby)
- **DOBA SPLÁCENÍ DLUHU** (doba splácení dluhu informuje podnik, za jak dlouho je schopen při stávající výkonnosti splatit své závazky)

#### Ukazatelé likvidity

Likvidita je schopnost podniku transformovat svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované době a na požadovaném místě své splatné závazky. Schopnost hradit své potřeby je jednou z podmínek dlouhodobé existence podniku.

- **BĚŽNÁ LIKVIDITA** (měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. V Praxi to znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost)
- **POHOTOVÁ LIKVIDITA** (ve srovnání s předchozím ukazatelem vylučuje z oběžných aktiv zásoby)
- **OKAMŽITÁ LIKVIDITA** (měří schopnost hradit právě splatné dluhy)

#### Pravidla finančního řízení

1. Základními limity, hranicemi, které vymezují manévrovací prostor finančního managementu je riziko a časový faktor ovlivňující hodnotu peněz.
2. Hodnota peněz se mění směrem do budoucna i zpět. Obecně platí, že úrok směrem do budoucna peníze zhodnocuje a hovoříme tedy o budoucí hodnotě peněz.
3. Krátkodobé finanční řízení musí zajistit hotovostní resp. obratový cyklus peněz a jeho případné krytí.

4. Základním cílem krátkodobého finančního managementu je optimalizace likvidity. Za klíčové nástroje lze považovat řízení pracovního kapitálu, řízení krátkodobých aktiv a pasiv a sestavení krátkodobého finančního plánu.
5. Pracovní kapitál vytváří podniku určitou bezpečnostní marži, která umožňuje kontinuální provoz.
6. Optimalizace zásob má za cíl minimalizaci nákladů na jejich pořízení a skladování při zachování plynulosti výrobního procesu.
7. Pohledávky vznikají v obchodním styku jako důsledek vyskladnění zboží bez inkasování tržeb. Správné načasování a optimální řízení pohledávek chrání podnik před druhotnou platební neschopností.
8. Sestavení krátkodobého finančního plánu vychází z kalkulace nákladů, predikce tržeb a inkasa a identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti.
9. Klíčové úkoly dlouhodobého finančního řízení se týkají investičního rozhodování, dlouhodobého financování a dividendové politiky.
10. Dlouhodobý finanční plán sestavujeme například metodou procentního podílu z tržeb či některou ze statistických nebo ekonometrických metod.
11. Předmětem investičního procesu je integrace hmotného, nehmotného či finančního majetku podniku za účelem zabezpečení jeho strategických potřeb.
12. Cílem hodnocení efektivnosti investičních projektů je identifikovat takové projekty, které pozitivně přispívají k naplňování základního cíle podnikání.
13. Moderní metody hodnocení efektivnosti investičních projektů se opírají o prognózu peněžního toku z investičního projektu, za který se považuje přírůstek cash flow podniku.
14. Základem pro stanovení plánu peněžních příjmů z investice jsou očekávané inkasované tržby v důsledku investování, snížení o provozní výdaje.
15. Výdaje na pořízení investice a v souvislosti s ním zahrnují pořizovací cenu investice a výdaje na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu.
16. Peněžní tok investice je vhodné sledovat ke konkrétnímu datu, k němuž se jednotlivé položky diskontují s použitím odpovídající diskontní sazby.
17. Cílem financování investiční činnosti je zabezpečit zdůvodněnou rozpočtovanou výši finančních zdrojů na efektivní investování s co nejnižšími náklady na obstarání kapitálu a nenarušit finanční riziko podniku.
18. Základním zdrojem financování podnikových investic jsou zdroje interní, tedy především odpisy, rezervy a nerozdělený a zadržovaný zisk.

## **ETIKA V MANAGEMENTU**

**Etika (řecké slovo éthos, éthike) - vyjadřuje povahový charakter, zvyk, obyčej nebo chování. V současném období se etika spojuje s rozlišováním povahových vlastností, charakterů, postojů, lidí, kultur nebo skupin. Etika je filozofická disciplína, která se zabývá**

zkoumáním morálky Etymologie (je věda zkoumající původ slov) charakterizuje etiku jako předmět zájmu, který může být: • individuální charakter obsahující co znamená „dobrý člověk“, • společenské pravidla týkající se správného a nesprávného konání, což se nazývá morálka. Etika se chápe v běžném životě jako soubor principů a zásad, které umožňují rozlišovat, co je dobré a co špatné (správné a nesprávné). Etika se charakterizuje také jako soustava norem o mravním a společenském chování lidí (nauka o mravnosti). Etické zásady mohou být například vkusné oblékání, výraz tváře, upřímnost, humor.

Etiketa (francouzský původ slova) soubor pravidel o společenském chování a styku. • Služební etiketa: – způsob, forma zacházení s lidmi, – vzájemná úcta, – platí pro podřízeného, ale i nadřízeného, – vyslechnutí názoru podřízených, – taktnost - projev kultury a úcty, – nedávat sliby, pokud nejsou reálné. Etika se chápe v běžném životě jako soubor principů a zásad, které umožňují rozlišovat, co je dobré a co špatné (správné a nesprávné).

Morálka je jeden ze způsobů normativní regulace chování se člověka ke společnosti, skupině, ale i k sobě samému.

Obsah morálky tvoří normy chování, motivy jednání, morální hodnoty, formy mezilidských vztahů, plnění úloh regulátora jednání člověka.

Právo jako soubor zákonných norem kodifikuje zvyky, ideály, náboženskou víru a morální hodnoty společnosti. Právo ale nemůže pokrýt rozmanitou podstatu lidského chování jednotlivců a skupin

### 17.3 PODNIKATELSKÁ ETIKA

Podnikatelská etika zkoumá a vyjadřuje, co je správné a nesprávné v kontextu s podnikáním. Podnikatelská etika se týká etické zodpovědnosti každé organizace, kterou má v záměru, anebo v pragmatických podmínkách, realizaci podnikání. Další úrovní je

etické hodnocení jednotlivců a jejich činnost v ekonomických a podnikatelských aktivitách. Podnikatelská etika se zabývá morálními problémy i mezi zaměstnavateli a zaměstnanci

#### 17.4 MANAŽERSKÁ ETIKA

Etické chování managerů předpokládá dodržování určité normy, které jsou standardní v kulturní společnosti. Mezi základní problémy manažerské etiky patří vztah mezi managerem (nadřízených) a zaměstnanců (podřízených).

17.4.1 CO JE MANAŽERSKÁ ETIKA? je charakterizovaná jako kriticko-normativní reflexe řízení organizace, která plní funkci: • poskytuje základní normativní orientaci k podřízeným, • poskytuje návod na sebereflexi, sebekontrolu a samoregulaci.

101

#### 17.5. ETICKÉ STANDARDY KAPITOLA 17. ETIKA V MANAGEMENTU

Co je předmětem manažerské etiky?

Jsou to otázky práva a zodpovědného disponování mocí manažera ve vztahu k podřízeným a spoluzaměstnancům. Zodpovědné rozhodování manažera má podnikatelské ale i etické hledisko. Ve vztahu na vnější prostředí jde i o rozhodnutí o sociálním a přírodním prostředí. Do těchto patří i etická rozhodnutí jako:

• životní prostředí, bezpečnost výrobku, • zodpovědnost vůči projektantům, investorům, • pravdivá reklama a ostatní nástroje marketingové komunikace.

Vevztahu k vnitřnímu prostředí, které setýkáme s lidskými vztahy, autority, motivace, objektivně přijímání, propouštění, spravedlivé hodnocení, starostlivost o BPP a OZ zaměstnanců, zabezpečení občanských svobod a práv zaměstnanců. Na předmětnou

problematiku je více názorů. Někdy je etika problematičká, ve značné míře závislá i na samotných zaměstnancích.

#### 17.4.2 ZÁKLADNÍ ZÁSADY MANAŽERSKÉ ETIKY

• Ochrana nedotknutelných základních lidských práv zaměstnanců, • manažer jako člen podnikového managementu, rozdělení morálky na soukromou a služební, ekonomické zájmy na maximalizaci zisku, • oblast bezprostřední komunikace (vertikální a horizontální) se spoluzaměstnanci, kde se etický profil odhaluje, morální normy je možné veřejně kontrolovat a posuzovat. Je mnoho návodů, jak by se měli manažeři chovat, komunikovat, ale každý si zachovává svoji identitu.

Etický profil manažera má skupiny principů:

• princip chování se k sebe samému (sebeúcta, sebedůvěra sebeovládání, sebeuvědomění, sebekritika), • princip chování se k jiným lidem, základní pravidla správné a efektivní komunikace s jinými lidmi, úcta k člověku, tolerance, přátelskost, schopnost poslouchat jiné, empatie, diskrétnost, přirozenost v chování, nebýt povýšený, být otevřený vůči požadavkům a výhradám jiných, • eticko-  
profesní principy, zohledňující odbornost a profesionálnost (zodpovědnost a spolehlivost, rozvaha, rozhodnost, flexibilita, schopnost motivovat, dodržovat sliby, přesnost a dochvilnost, nezaujatost, cílevědomost, vytrvalost, osobní příklad, tvořivost...).

Citlivá je oblast korupce, slibů či poskytnutí jakékoli neoprávněné platby či jiných výhod a to přímo, či zprostředkování veřejnému činiteli nebo třetí osobě, aby ovlivnila úřední výkon nebo se zdržela činnosti svých povinností.



Lobbing - informační, mediální nebo politická angažovanost podniků nebo zájmových sdružení z důvodu dosažení lokálních cílů realizovanou legálními prostředky.

### 17.5 ETICKÉ STANDARDY

Etika managerského chování předpokládá dodržování uznávaných norem a pravidel, které jsou deklarované v písemné formě (ústava, základní lidské práva apod.) a nepsaná pravidla (morálka, takt, korektní vztahy). Nejasně formulované pravidla jsou často chápány rozporně, proto by manažer měl zohledňovat několik hledisek:

• utilita (prospěch) rozhodování, prospěchové rozhodnutí (zisk, zaměstnanost, paralýza jiných důsledků), • hledisko práva a osobní svobody (svoboda projevu, svědomí, ochrana zdraví, náboženské vyznání), • hledisko spravedlnosti, kde se zkoumá dodržování pravidel slušnosti, objektivita hodnocení, nestrannost.

Uvedené hlediska filtrují výsledné rozhodnutí manažera.

102

## 17.6. ETICKÉ KODEXY KAPITOLA 17. ETIKA V MANAGEMENTU

### 17.6 ETICKÉ KODEXY

Etické kodexy jsou podle (ROBBINS, S. P., COULTER, M. 2008) jednou z možností jak deklarovat v organizaci stanovisko k morálním problémům, chování se v podniku. Etické kodexy mají charakter regulace chování mají formy:

• kodexy orientované na hodnoty, podnícení a podpora etické závazností zaměstnanců, • kodexy orientované na právní vyhovující stav, předcházení, odhalování a trestání porušování předpisů.

Druhy etických kodexů:

**• Podle obsahu:**

**– aspirační kodex vyjadřuje ideály, kam by mělo směřovat konání, –  
výchovní kodex, přesně určené pokyny s interpretací a opisem, –  
regulační kodex, detailně rozpracované morální požadavky.**

**• Podle subjektu pro který je určený:**

**– osobní kodexy, podnikové, profesní, zájmových sdružení, asociací.**

**Příklad etického kodexu podniku:**

**„naším zaměstnancům chceme umožnit, aby byli hrdí, že pracují  
právě u nás“**

**Osobní zodpovědnost, ochrana dobrého jména, ochrana životního prostředí,  
vztah k zaměstnancům, vztah k zákazníkům, vztah ke konkurenci,  
vztah ke společnosti a státu.**

**103**