Materiály ke školení

E-Growth

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nemůže nést odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených

Obsah

- **Instrukce k projektu**
- **Účel E-Growth simulace**
- **Cílová skupina manuálu**

Nástroje:

Část 1 Business Plán

1. Tvorba vize **6**
2. Tvorba mise **8**
3. Klíčové ukazatele výkonu (KPI) **10**
4. Analýza trhu a konkurence - šablona **15**
5. Zhodnocení rizik **17**
6. Swot analýza **20**
7. Kritické faktory úspěch (CSF) **23**
8. Business plán **25**

Část 2 Marketing a prodej: **28**

1. Návrh prodejního plánu (USP) **30**
2. Marketingový plán - šablona (1 -2 stránky) **31**
3. Plánování aktivity na sociálních sítích **32**
4. Tvorba brandingu **34**
5. Plány pro správu klíčových zákazníků **47**
6. Profil zákazníka **49**
7. Hodnota pro zákazníka - návrh **51**
8. Segmentace trhu

Část 3 Finanční plánování a management **54**

1. Cashflow **56**
2. Výpočet bodu zlomu **58**
3. Čistý a hrubý zisk (jak je pochopit) **60**
4. Analýza rozptylu **62**
5. Analýza věřitelů **64**
6. Analýza dlužníků **66**
7. Různé finanční ukazatele (např. NP %, Návratnost investic…) **70**
8. Nástroje pro rozvoj podniku

Část 4 Řízení lidských zdrojů **73**

1. Šablona pro popis pracovních pozic **76**
2. Šablona pro specifikaci zaměstnanců **79**
3. Šablona plánu koučování **81**
4. Šablona hodnocení nebo řízení výkonnosti **83**
5. Checklist týmové spolupráce **86**
6. Checklist pro porady **88**

Představení projektu

Cílem projektu E-GROWTH je podpora a neustálý profesní rozvoj VET školitelů v oblasti využívání TEL v rámci VET kurzů. Podporuje moderní pedagogické, školící a výukové metody, a vytváří zdrojové materiály a nástroje pro podporu efektivního využití TEL.

Na projektu E-GROWTH spolupracuje 6 partnerských organizací z 5 zemí EU: CZ, UK, ES, HU a EL. Partneři jsou z řad nevládních organizací, univerzit, a VET center a SME. Partneři se soustředí na to ukázat jak VET školitelé a instituce mohou navrhnout a dále poskytovat VET školení. Toho bude dosaženo návrhem a tvorbou několika nástrojů a zdrojů, které mohou být využiti při školení a vzdělávání nejen podnikatelů. To bude zahrnovat nejen návrh, vývoj a implementaci nové digitální simulace zvané „Entrepreneurs - Going for Growth“ a publikaci e-booku nazvané „A Guide to Using TEL in VET“.

Účel E-Growth simulátorů and Manuálu

Cíle projektu jsou:

1. zvýšit povědomí a VET školitelích, o hodnotě digitálních technologií a TEL v návrhu a poskytování VET školících programů pro podnikatele;
2. 2. Zvýšit dovednosti 12 učitelů/školitelů odborného vzdělávání a přípravy v používání široké škály TEL; technologie, které se v současnosti používají k poskytování vzdělávacích programů odborného vzdělávání a přípravy;
3. Vytvořit inovativní počítačovou simulaci zvanou E-GROWTH jako součást vzdělávacího portálu, kterou budou moci využít VET školitelé/učitelé zabývající se podnikáním;
4. Demonstrovat a předvést hodnotu TEL prostřednictvím vývoje, testování a zkušeností s metodikami TEL, které umožňují učitelům/školitelům z celého sektoru odborného vzdělávání a přípravy těžit z přijetí TEL.

E-Growth bude podporovat nepřetržitý profesní rozvoj učitelů/školitelů odborného vzdělávání a přípravy v používání TEL v kurzech odborného vzdělávání a přípravy.

Cílová skupina

Partneři vyvinou a zavedou plány pro místní/regionální/národní šíření, které mají oslovit, informovat a zapojit následující specifické cílové skupiny:

(1) Učitelé/školitelé odborného vzdělávání a přípravy specializující se na školení (a) začínajících podnikatelů a (b) ambiciózní manažeři/podnikatelé, kteří se zavázali k založení nebo rozvoji podniku.
(2) (2) Učitelé/školitelé odborného vzdělávání a přípravy jako takoví, kteří potřebují a chtějí rozvíjet své chápání a používání VET
(3) Zástupci regionálních/národních vládních agentur, středisek odborného vzdělávání a přípravy a vzdělávacích institutů, agentur na podporu podnikání a udělujících orgánů odpovědní za řízení a organizaci školení v oblasti odborného vzdělávání a přípravy a/nebo zvyšování zájmu o podnikání, zvyšování efektivity podnikatelů a vlastníků/manažerů podniků a zlepšení míry přežití podniků.

ČÁST 1

Účel:

Stanovení vize vám pomůže definovat účel a smysl vaší organizace, vás nasměřují na vaše podnikové cíle.

Popis:

Vize Amnesty International:

„Naší visí je svět, ve kterém každý člověk užívá základní lidská práva, která jsou stanovena v Listině základních lidských práva a svobod a dalších mezinárodních standardech."

Vize mají být inspirativní, a také nadčasové. To znamená, že pokud podnik změní svou strategii, vize zůstává pořád stejná.

- **Najděte hodnotu v tom, co děláte**
  Potřebujete znát poslání vaší organizace, proto bývá připravována zároveň s vizí. Vize obsahuje „lidskou“ hodnotu mise. Například, jak náš podnik zlepšuje lidské životy? Uděláme svět lepším místem?

- **Soustřeďte se na hodnoty**
  To obsahuje identifikaci toho, čeho si vy, vaši zákazníci a další zúčastněné strany nejvíce ceníte na tom jak vaše organizace dosáhne vaší mise. Zahrňte toto do vašich hodnot. Příklady hodnou jsou excelence, originalita, etika, integrita a tak dále.

- **Propojte vaší misi a hodnoty.**
  Zkombinujte vaší misi a hodnoty do inspirativního prohlášení, které bude inspirovat lidi jak uvnitř tak vně vaší organizace - to může zabrat nějaký čas, proto by vize měla být široká, nadčasová a měla by definovat to, proč lidé ve vašem podniku dělají to, co dělají.

Vaše vize by měla být dostatečně silná na to, aby vysvětlila váš záměr, a měla by zároveň motivovat lidi, aby se snažil vaší vizi realizovat.

Příprava prohlášení o vizi

	Popis
Krok 1:	Využijte toto prohlášení pro návrh vaší vize.
Během dalších …… let, růst (název společnosti) <.....> v úspěšnou (místní/regionální/národní/mezinárodní) <.....> poskytovat(popis produktu a služeb) <.....>.	
Krok 2:	Nyní napište svou vlastní tak, aby obsahovala stěžejní hodnoty.
Krok 3:	Nyní jí přepište tak, aby obsahovala **WOW** slova, aby byla ambiciózní, pobuřující – **utvořte z ní vaši vizi**!
Krok 4:	Souhlasíte s ní? Jste jí oddání? Je dostatečně motivující?
Krok 5:	Získejte zpětnou vazbu k vaší vizi – je chápána? Jak by mohla být vylepšena? Jak by mohla být srozumitelnější?
Krok 6:	Přepište vaše prohlášení o vizi tak, aby obsahovala USP z pohledu vašich zákazníků a korespondovala s vaším prohlášením o vaší misi.

Účel:

Mise organizace definuje účel organizace a primární cíle.

Popis:

Mise společnosti NIKE je :

"Inspirovat a motivovat každého atleta na světě."

Prohlášení o misi je psáno v přítomném čase, vysvětluje, proč společnost existuje a je navržena tak, aby informovala lidi uvnitř i vně organizace. Bývá krátké a jasné.

- **Vývoj podnikatelského nápadu:**

To znamená identifikaci a popis vaší jedinečná hodnotová nabídka (USP). To vás odlišuje od vaší konkurence, a to je ten důvod, proč by si měli zákazníci zvolit vás.

- **Ujasnění obchodního cíle**

To zahrnuje sestavení seznamu nejdůležitějších metrik pro měření úspěchu. V počáteční fázi není nutní mít přesná čísla, je ale nutné mít obecnou představu o tom, jak úspěch vypadá, abyste věděli, jak plánovat a jak úspěchu dosáhnout.

Příklad prohlášení o misi:

" Být jedničkou mezi obchody v Hinckley tím, že budu svým zákazníkům prodávat ty nejkvalitnější a nejčerstvější rybí produkty přímo z rybího trhu s vysokou spokojeností zákazníků a pravidelnými opakovanými objednávkami."

Prohlášení o misi by mělo být použito v kombinaci s nástroji jako je Prohlášení o vizi a Návrh hodnoty pro zákazníka.

Příprava prohlášení o vizi

	Popis	Poznámky
Krok 1	Jaké produkty nebo služby poskytujete?	
Krok 2	Jaké hodnoty a výhody vaše produkty/služby přinášejí?	
Krok 3	Jak jsou vaše produkty/služby odlišné od konkurence? (USP)	
Krok 4	Jak vypadá váš ideální zákazník? (velikost, umístění, sektor, budget, velikost nákupu) (Cílový trh/segment)	
Krok 5	Proč budou / měli by zákazníci nakupovat právě u vás?	
Krok 6	Proč to děláte? Co vás motivuje ráno vstát z postele?	
Krok 7	Využijte body 1-6 k vytvoření prohlášení o misi	
Krok 8	omezení a nevýhody vašeho produktu oproti konkurenci	
Krok 9	Získejte zpětnou vazbu k vašemu prohlášení o misi – jak ho můžete vylepšit?	
Krok 10	Přepište vaše prohlášení o misi a nezapomeňte na USP z pohledu vašeho zákazníka	

Účel:

Podniky mají často malý počet důležitých zákazníků nebo „klíčových účtů“, které si zaslouží specializovaný plán maximalizace potenciální hodnoty zákazníka ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Popis:

KPI – Navázání aktivit na misi a vizi

Manažeři často mluví o výkonu. Existují cíle a záměry, kterých je třeba dosáhnout – na individuální i týmové úrovni – ke splnění celkových cílů vaší organizace. Jak ale měřit výkon? I když budete vědět, že váš tým tvrdě pracuje a pravděpodobně máte data, kterými to můžete podpořit. Ale pracují všichni na správných věcech? Dosahuje jejich práce výsledků, které váš tým a organizace potřebuje?

Klíčové ukazatele výkonu (KPI) Vám mohou pomoci odpovědět na tyto otázky, a to vyčíslením individuálních a celkových cílů a jejich ohodnocením.

Co je KPI?

Klíčový ukazatel výkonu (KPI) je vyčíslitelná metrika, která ukazuje jak dobře si organizace vede v dosahování stanovených cílů.

Například, pokud je jedním z vašich cílů poskytovat excelentní službu zákazníkům můžete využít KPI k vyčíslení zákazníků, kteří nebyli uspokojeni za dané časové období. Tím změříte, jak se přibližujete svému cíli.

KPI propojují vizi s akcí. Ideální situace je, pokud se KPI vztahují ke každé úrovni v organizaci. Můžete si to představit jako pyramidu, která je ukázaná v obrázku 1.

Pyramida obsahuje strategickou vizi na vrcholu, dole ukazuje specifické akce. Ve středu najdete KPI které byli stanoveny ze strategie, cílů a kritických ukazatelů úspěchu (CSF).

Obrázek 1: Jak zapadají KPI do organizační struktury

CSF jsou oblasti, ve kterých musí společnost podávat dobré výkony, aby byla úspěšná. Pomocí KPI měříme CSF. Akce pod KPI jsou úkoly a projekty, které vedou k dosažení KPI.

Dobře využitá KPI podporují organizaci v dosahování cílů a plnění strategie. Umožnují vám se soustředit jen na to nejdůležitější, a sledují váš pokrok.

Jak stanovit KPI organizace.

Za prvé, vaše organizace si musí vybrat KPI, které měří vhodnou aktivitu pro každou oblast podnikání. Například čistý zisk je standardním KPI pro finanční výkonnost organizace. Je to dost snadné spočítat (celkové příjmy mínus celkové výdaje) a víte, že čím vyšší je, tím lepší je výkon společnosti.

. Jiné může být obtížnější spočítat. KPI spokojenosti zákazníků může například vyžadovat pravidelné, pečlivě sestavené zákaznické průzkumy, aby bylo možné získat správné množství dat. Pak byste se museli rozhodnout, jaký druh skóre spokojenosti zákazníků představuje měřítko, kterého chcete dosáhnout.

Snažte se nemít příliš mnoho KPI: optimální počet pro většinu oblastí podnikání je mezi čtyřmi a 10. Jen se ujistěte, že máte dostatek dat na měření toho, jak si váš tým nebo organizace vede ve vztahu k vašim klíčovým cílům.

Stanovení SMART KPI

Ať už jsou vaše KPI jakékoli, musíte se ujistit, že jsou SMART. Toto znamená:

Specifické: mít jasno v tom, co bude každý KPI měřit a proč je to důležité.

Měřitelné: KPI musí být měřitelné podle definovaného standardu.
Dosažitelné: musíte být schopni plnit podle KPI.

Relevantní: váš KPI musí měřit něco, na čem záleží a zlepšuje výkon.
Časově ohraničené: je dosažitelné.

Když dokončíte KPI, měl by splňovat všechna tato SMART kritéria. Například:

„Zvýšit nové registrace na webu o 25 procent do konce druhého čtvrtletí. "

Položte si následující otázky, které vám pomohou porozumět kontextu a definovat efektivní KPI:

- Jaká je vize vaší organizace? Jaká je strategie pro dosažení této vize?
- Které metriky naznačují, že úspěšně naplňujete svou vizi a strategii?
- Kolik byste měli mít metrik?
- Co byste měli použít jako měřítko?
- Jak by mohly být metriky „zfalšovány" a jak se tomu budete bránit?

Řízená vašich KPI

Když se rozhodujete, které KPI nastavit, naplánujte si, jak získáte potřebné informace. Čistý zisk vyžaduje jiný soubor dat než například spokojenost zákazníků a vyžaduje přístup k různým systémům.

Stanovte také, kdo bude data shromažďovat a jak často. Údaje o prodeji lze obvykle shromažďovat například denně, zatímco KPI, které vyžadují shromažďování dat z několika zdrojů, lze lépe měřit týdně nebo měsíčně. Budete také muset data ověřovat, abyste se ujistili, že jsou přesná a že pokrývají všechny požadavky vašeho KPI.

Jasně sdělte KPI všem, kterých se to týká. Pokud zodpovídáte za tým nebo organizační KPI, ujistěte se, že všichni vědí, jak každý KPI ovlivňuje jejich práci, a že vědí, na které činnosti se zaměřit. K efektivnímu měření růstu možná budete moci nastavit řídicí panel výkonu nebo použít vyváženou výsledkovou kartu.

Jak nastavit individuální KPI

„Co se změří, to se udělá“ je běžné rčení managementu. Pokud si stanovíte cíl kolem požadovaného výsledku, šance, že k tomuto výsledku dojde, je mnohem vyšší jednoduše proto, že jste se zavázali řídit a měřit svůj pokrok směrem k němu.

Když stanovíte cíle a KPI s jednotlivými členy týmu, ujistěte se, že jsou v souladu s celkovou strategií vašeho týmu – což je zase v souladu s celkovou strategií vaší organizace.
Definování cíle zaměstnance pomocí organizačního KPI zajišťuje, že jeho každodenní aktivity jsou v souladu s cíli organizace. Toto je kritické spojení mezi výkonem zaměstnanců a úspěchem organizace.

Použití KPI: příklad

Zde je příklad, jak organizační struktura kaskádovitě klesá k jednotlivým členům týmu a jejich KPI:

- **Vize organizace:** být známi pro velkou spokojenost zákazníků a skvělé služby.
- **Cíl organizace:** snížit počet nespokojených zákazníků o 25 %.
- **Organizační KPI:** Počet nevyřešených stížností zákazníků na konci týdne.
- **Cíle členů týmu:** Zvýšit počet spokojivě vyřešených stížností o 15 % v daném období.
- **KPI člena týmu:** Týdenní procentní rozdíl ve vyřešených stížnostech, oproti neuspokojeným zákazníkům.

Využití KPI pro rozpoznání a rozvoj

Když jste spokojeni s tím, že máte smysluplné KPI pro měření výkonu vašeho týmu a vaší organizace, ujistěte se, že máte k dispozici vhodná školení, podporu a pobídky, které vašim lidem umožní podávat dobré výkony.

Když stanovíte své postupy odměňování, ujistěte se, že přímo souvisí s KPI, které jste nastavili, a že neodměňujete potenciálně kontraproduktivní chování.
Pokud například chcete měřit lidi podle toho, jak dobře zvládají stížnosti zákazníků, pak odměňování za snížení počtu stížností zmate zprávu, kterou se snažíte odeslat. Intuitivně můžete mít pocit, že čím méně stížností obdržíte, tím lepší musí být vaše zákaznické služby. To však nemusí být nutně pravda: můžete dostávat méně stížností, protože máte méně zákazníků nebo protože vaši zákazníci nemají přístup k vašim službám podpory.

A naopak, pokud chce vaše organizace přilákat nové zákazníky, můžete mít KPI, který měří, kolik nových zákazníků získáte každý týden. V závislosti na situaci může dobře nastavený systém výkonu odměňovat zaměstnance na základě počtu nových zákazníků, které osobně pomáhají přilákat.

Použití formálních měřítek výkonu je jedním z přístupů k řízení výkonu. Ale nezapomeňte na důležitost inspirace a dobrého vedení!

Jasně sdělujte KPI všem, kterých se to týká, pečlivě spravujte sběr dat a podpořte své lidi, aby dosáhli požadovaných výsledků

4. nástroj: Analýza trhu a konkurence

Účel:

Pochopení prostředí a konkurence na trhu, na kterém společnost působí. Cílem je získání konkurenční výhody.

Popis:

Aby společnost mohla úspěšně konkurovat, musí předvídat konkurenční akce a mít jasno v pravděpodobných reakcích konkurence.

Pro nové i zavedené majitele podniků je důležité analyzovat svou konkurenci a analyzovat trh, na kterém působí. Mezi výhody tohoto patří:

- **Identifikace mezer na trhu:** Mezera na trhu je místo, kde se nevyskytují ostatní konkurenti a poskytuje potenciální příležitost.
- **Vývoj nových produktu a služeb:** Nejdůležitější důvod k vývoji nových produktů a služeb je poskytování nové hodnoty existujícím zákazníkům a nalákání nových.
- **Identifikace trendů na trhu:** To vám pomůže identifikovat oblasti vašeho podnikání, které si vedou dobře a které ne. Pochopení tržních trendů vede k přijímání informovanějších obchodních rozhodnutí a může pomoci s vývojem produktů nebo služeb.
- **Efektivnější prodej a marketing:** Pochopení trhu povede k efektivnějšímu marketingu a cenovým strategiím.

Proaktivní, důkladný a strukturovaný přístup k analýze aktivity konkurence a trhu pomůže podniku minimalizovat překvapení, využívat příležitosti a zvládat hrozby.

Informace jsou dostupné z celé řady zdrojů, včetně:

- Webové stránky konkurence
- Obchodní asociace
- Maily jako nástroj přímého online marketingu vašich konkurentů
- Zpětná vazba od zákazníků, prodejního týmu a zákaznického servisu
- Sdílení dodavatelé
- Vztahy s veřejností vašich konkurentů
- Roční reporty konkurence

Utrácejte čas a peníze na shromažďování relevantních informací a poté si vezměte čas na jejich analýzu. Mezera na trhu nemusí být vždy zaplněna. Může to být odrazem klesajícího trhu!

Strategie pro analýzu trhu a konkurence

Konkurenci se v podnikání nelze vyhnout, proto je důležité mít k její analýze strukturovaný přístup. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je klást otázky, shromažďovat informace a analyzovat je. Níže jsou uvedeny některé otázky, které lze použít k prozkoumání konkurence a poskytnutí vhledu do konkurenčních strategií:

- Kdo jsou vaši konkurenti?
- Co nabízejí vaši konkurenti?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jaké jsou příležitosti a hrozby na vašem trhu nebo odvětví?
- Kde nebo jak vaši konkurenti prodávají své podnikání?
- Jaké jsou charakteristiky vašich ideálních zákazníků?
- Jaký dopad měla konkurence na vaše podnikání v posledních třech letech?
- Jaký dopad mohou mít konkurenti na vaše podnikání v budoucnu?
- Jaké jsou potřeby vašich zákazníků?
- Jak jsou aktuálně uspokojeny potřeby zákazníků?

Analýza konkurence je jednoduchý nástroj, který porovnává, jak si naše společnost vede v porovnání s konkurencí:

1. Identifikace klíčových konkurentů
2. Ohodnoťte si konkurenční společnosti na škále 1-5 a uvažujte faktory jako vlastnosti produktu, nabídka produktů, vztah se zákazníky atd.
3. Porovnejte vaše zjištění pomocí následující tabulky:

	Konkurenti				
	Naše společnost	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4
Vlastnosti	3	2	4	5	1
Nabídka produktů	5	4	3	2	4
Vztah se zákazníky	3	4	2	5	1
Další faktory...	1	3	4	2	5

Výsledky této analýzy poskytují jednoduché srovnání mezi vaším podnikem a vašimi konkurenty na základě nejdůležitějších prvků podnikání.

Účel:

Cílem procesu hodnocení rizik je vyhodnotit nebezpečí a poté toto nebezpečí odstranit nebo minimalizovat úroveň jeho rizika přidáním kontrolních opatření, je-li to nutné. Tím jste vytvořili bezpečnější a zdravější pracoviště.

Cílem je odpovědět na následující otázky:

- Co se může stát a za jakých okolností?
- Jaké jsou možné následky?
- Jak pravděpodobné jsou možné následky?
- Je riziko řízeno dostatečně, nebo jsou zapotřebí další opatření?

Popis:

Hodnocení rizik je termín používaný k popisu celkového procesu nebo metod, kdy:

- Identifikujete rizikové faktory a nebezpečí, které vašemu podniku mohou potenciálně uškodit.
- Analyzujete a ohodnocujete rizika spojené s tímto nebezpečím (analýza rizik, hodnocení rizik).
- Identifikace nebezpečí a rizikových faktorů, které mohou potenciálně uškodit našemu podniku. Hledáte vhodné způsoby, jak nebezpečí úplně eliminovat, nebo alespoň rizika kontrolovat (kontrola rizik).

Hodnocení rizik je důkladný pohled na vaši činnost a identifikace takových věcí, situací, procesů atd., které mohou nějak uškodit, a to zejména lidem. Po identifikace analyzujete a ohodnotíte, jak je riziko pravděpodobné. Následně se můžete rozhodnout jaká zavedete opatření abyste předešli případným následkům, případně je alespoň byli schopni kontrolovat.

Proč je hodnocení rizik důležité?

Hodnocení rizik je velmi důležité, protože je podstatnou částí pro bezpečné řízení. Pomůže nám:

- Uvědomit si nebezpečí a rizika.
- Identifikovat, co může být ohroženo (např. zaměstnanci, návštěvníci, veřejnost…).
- Určit, jestli je nutná nějaká ochrana proti určitému riziku.
- Určit, jestli jsou současné opatření dostatečná, nebo jestli je třeba je zlepšit.
- Předcházet zraněním nebo nemocem, zvláště když se tak děje ve fázi návrhu nebo plánování.
- Upřednostnit nebezpečí a kontrolní opatření. Upřednostňovat rizika kontrolních mechanismů.
- Prioritizace rizik a kontrolních mechanismů.
- Dodržovat právní předpisy.

Jak se hodnocení rizik tvoří?

Hodnocení by měla provádět kompetentní osoba nebo tým jednotlivců, kteří mají dobré pracovní znalosti o dané situaci. Zahrňte do týmu nebo jako zdroje informací nadřízené a pracovníky, kteří pracují s posuzovaným procesem, protože tito jedinci jsou s daným procesem nejlépe obeznámeni.

Obecně byste při hodnocení měli:

- Identifikovat hrozby.

- Určit pravděpodobnost poškození, jako je zranění nebo onemocnění, a jeho závažnost.
    - Zvažte běžné provozní situace i nestandardní události, jako je údržba, odstávky, výpadky proudu, mimořádné události, extrémní počasí atd.
    - Prohlédněte si všechny dostupné zdravotní a bezpečnostní informace o nebezpečí, jako je bezpečnostní list (SDS), literatura výrobců, informace od renomovaných organizací, výsledky testování, zprávy o kontrole na pracovišti, záznamy o nehodách na pracovišti, včetně informací o typu a četnosti výskytu, nemocí, zranění atd.
    - Seznamte se s minimálními legislativními požadavky pro vaši jurisdikci.
- Identifikujte opatření nezbytná k odstranění nebezpečí nebo řízení rizika pomocí hierarchie metod řízení rizik.
- Vyhodnoťte, zda bylo nebezpečí eliminováno nebo zda je riziko náležitě kontrolováno.
- Ujistěte se, jestli jsou kontrolní mechanismy stále účinné
- Uschovejte si veškeré potřebné dokumenty nebo záznamy. Dokumentace může obsahovat podrobný popis procesu použitého k posouzení rizika, popis případných hodnocení nebo podrobný popis toho, jak byly učiněny závěry.

Při tvorbě hodnocen rizik mějte na paměti:

- Metody a postupy používané při zpracování, použití, manipulaci nebo skladování látek atd.
- Skutečná a potenciální expozice pracovníků (např. kolik pracovníků může být vystaveno účinku látky, jaká tato expozice je/bude a jak často budou vystaveni).
- Opatření a postupy nezbytné ke kontrole takové expozice pomocí technických kontrol, pracovních postupů a hygienických postupů a potřebných zařízení.
- Trvání a frekvence úkolu (jak dlouho a jak často se úkol provádí).
- Místo, kde se úkol provádí.
- Stroje, nástroje, materiály atd., které se při provozu používají, a způsob jejich použití (např. fyzikální stav chemikálie nebo zvedání těžkých břemen na dálku).
- Životní cyklus produktu, procesu nebo služby (např. návrh, konstrukce, použití, vyřazení z provozu).
- Jak by osoba reagovala v konkrétní situaci (např. jaké by bylo nejčastější školení, které pracovníci absolvovali)

Šablona pro hodnocení rizik

#	Možné nebezpečí	Co je dané riziko?	Existující opatření	Hodnocení rizika	Preventivní opatření	Odpovědnost
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Účel:

SWOT analýza je jednoduchý ale účinný nástroj pro analýzu **silných** a **slabých** stránek vaší organizace, stejně tak jako možných **příležitostí** a **ohrožení**. Pomáhá v rozvoji, identifikaci slabých stránek, minimalizovat rizika a objevit možné výhody oproti konkurenci.

Popis:

SWOT analýzu můžete rozdělit do dvou částí – vnitřní prostředí, které zahrnuje **silné** a **slabé** stránky, a analýzu vnějšího prostředí, kde analyzujete **příležitosti** a **ohrožení**.

Vnitřní prostředí zahrnuje lidské, finanční a fyzické prvky, nad kterými máte kontrolu – můžete je řídit. Zde můžete identifikovat **silné stránky**, související vlastnosti a možnosti a využít je jako vaší konkurenční výhodu. **Slabé stránky** jsou takové, které vás znevýhodňují v porovnání s vaší konkurencí.

Vnější prostředí se skládá z ostatních společností vně vaší organizace a nad nimi nemáte kontrolu. Měli byste je ale pečlivě sledovat a zahrnout to do vašeho strategického plánování. Analýza externího prostředí je rozdělena většinou na makro úroveň (politika, demografie, technologie, ekonomika atd.) a na micro úroveň (dodavatelé, partneři, zákazníci atd.). Pokud toto budete sledovat, můžete rychle identifikovat příležitosti a ohrožení

Cíle:

Cíle SWOT analýzy jsou:

- Shrnout **vnější** a **vnitřní** faktory
- Identifikovat klíčové položky pro řízení organizace, což zahrnuje stanovení priorit činností
- Připravit **strategické možnosti**: rizika a problémy k řešení.
- Analýzou můžeme určit diagnózu společnosti: posílení kladných bodů, uvedení bodů, které je třeba zlepšit, šance na růst, zvýšení příležitostí atd.
- Provádět prognózu prodeje v souladu s tržními podmínkami a obecně studovat možnosti společnosti.

- **Vnitřní prostředí** (Silné a slabé stránky) – integrace a standardizace procesů, eliminace neefektivnosti. Zaměřte se na jádro podnikání.

- **Externí prostředí** (Příležitosti a Ohrožení) – mít spolehlivá a důvěryhodná data, rychle předávat informace pro podporu managementu při strategickém rozhodování a omezování chyb.

Silné stránky:

Silné stránky jsou vnitřní, pozitivní atributy vaší společnosti. To jsou věci, které máte pod kontrolou.

- Jaké obchodní procesy jsou úspěšné?
- Jaká aktiva máte? (tj. znalosti, vzdělání, síť, dovednosti a pověst)
- Jaká fyzická aktiva máte, jako jsou zákazníci, vybavení, technologie, hotovost a patenty?
- Jaké konkurenční výhody máte oproti své konkurenci?

Slabé stránky:

Slabé stránky jsou negativní faktory, které snižují vaše silné stránky. To jsou věci, které možná budete muset zlepšit, abyste byli konkurenceschopní.

- Existují věci, které vaše firma potřebuje, aby byla konkurenceschopná?
- Jaké obchodní procesy potřebují zlepšit?
- Existují hmotná aktiva, která vaše společnost potřebuje, jako jsou peníze nebo vybavení?
- Je vaše poloha ideální pro váš úspěch?

Příležitosti:

Příležitosti jsou externí faktory ve vašem podnikatelském prostředí, které pravděpodobně přispějí k vašemu úspěchu.

- Roste váš trh a existují trendy, které povzbudí lidi, aby kupovali více toho, co prodáváte?
- Existují nadcházející události, které by vaše společnost mohla využít k růstu podnikání?
- Nadcházející změny předpisů, které by mohly pozitivně ovlivnit vaši společnost?
- Přemýšlí o vás vaši zákazníci kladně?

Ohrožení:

Hrozby jsou vnější faktory, které nemáte pod kontrolou. Možná budete chtít zvážit zavedení pohotovostních plánů pro jejich řešení, pokud k nim dojde.

- Máte potenciální konkurenty, kteří mohou vstoupit na váš trh?
- Budou dodavatelé vždy schopni dodat suroviny, které potřebujete, za ceny, které potřebujete?
- Mohl by budoucí vývoj technologií změnit způsob vašeho podnikání?
- Mění se chování spotřebitelů způsobem, který by mohl negativně ovlivnit vaše podnikání?
- Existují tržní trendy, které by se mohly stát hrozbou?

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	**Ohrožení**

Přeměňte své slabé a silné stránky v příležitosti!

Účel:

Identifikovat kritické faktory úspěchu (CSF), které podniku umožňují měřit pokrok při dosahování strategických cílů a plnění poslání organizace.

Popis:

CSF pomáhá zajistit, aby se členové týmu a manažeři soustředili na věci, které jsou v kontextu obchodního plánu skutečně důležité. CSF jsou odvozeny od poslání a strategických cílů organizace. CSF se „provrtávají“ těmito cíli, aby se dostali k podstatě toho, čeho potřebujete dosáhnout, a jak toho dosáhnete.

Jakmile jsou CSF definovány, je možné stanovit také klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). KPI jsou specifická, měřitelná kritéria, která manažeři používají k hodnocení výkonu. Poskytují data, která organizacím umožňují rozhodnout, zda byly CSF splněny a zda bylo dosaženo cílů. Zde je několik příkladů CSF pro firmu s následujícím posláním:

"Být jedničkou v obchodě s rybími produkty v Hinckley prodejem nejkvalitnějších a nejčerstvějších rybích produktů přímo z rybího trhu svým zákazníkům, kteří jsou spokojení a pravidelně se vracejí".

Strategické cíle společnosti a CSF jsou:

Cíle	CFS
• Mít 25% podíl na trhu	• Lákat nové zákazníky
• Dostat 75 % zboží k zákazníkovi do 24 hodin	• Udržovat dobré vztahy s místními dodavateli.
• Udržet míru uspokojení zákazníků na 98 %.	• Udržujte si zaměstnance a udržujte školení zaměřená na zákazníky
• Rozšiřovat řadu produktů, abychom oslovili více zákazníků.	• Vyhledávat produkty lokálně.
• Mít dostatek místa na zboží, které zákazníci chtějí.	• Budovat nové prostory.

Po identifikaci CSF organizace lze stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). KPI zahrnují specifická, měřitelná kritéria, která lze použít k rozhodnutí, zda bylo dosaženo CSF a strategických cílů.

Identifikace CFS

	Popis
Krok 1:	Definujte nebo upravte misi a strategické cíle vaší organizace.
Krok 2:	Pro každý strategický cíl si ujasněte, **co musíte udělat k jeho dosažení**. Odpověď mohou být vaše CSF.
Krok 3:	Ohodnoťte si jednotlivé kandidáty na CSF, tak identifikujete ty stěžejní k dosažení vašich cílů – to budou vaše CSF.
Krok 4:	Jak budete sdílet vaše CSF s lidmi ve vaší organizaci, zejména těmi, kteří jsou zodpovědní za jejich plnění?
Krok 5:	Jak budete měřit a hlídat každé vaše CSF?
Krok 6:	Jak nyní budete hlídat vaše CSF a hlídat, že skutečně míříte ke splnění vašich strategických cílů?

Účel:

Je to návod, jak firma dosáhne svých cílů. Pro každého, kdo začíná podnikat, je vytvoření podnikatelského plánu zásadním prvním krokem. Mít konkrétní milníky vám pomůže sledovat úspěch podniku (nebo jeho neúspěch). Existují různé obchodní plány pro různé účely a nejlepší obchodní plány jsou živé dokumenty, které co nejrychleji reagují na faktory reálného světa.

Popis:

Podnikatelský plán je dokument, který shrnuje provozní a finanční cíle podniku. Je to obchodní mapa k úspěchu s podrobnými plány a rozpočty, které ukazují, jak budou cíle realizovány.

Pokud máte nápad na založení nového podniku, podnikatelský plán vám může pomoci určit, zda je váš podnikatelský nápad životaschopný. Nemá smysl zakládat podnikání, pokud je malá nebo žádná šance, že bude ziskový, a podnikatelský plán vám pomůže zjistit vaše šance na úspěch. V mnoha případech lidé zakládající nové podniky nemají peníze, které potřebují k zahájení podnikání. Pokud je vyžadováno financování pro zahájení podnikání, musíte mít připravený podnikatelský plán pro investory, který potenciálním investorům ukáže, jak bude navrhovaný podnik ziskový.

Podnikatelský plán je neuvěřitelně užitečný nástroj pro každodenní obchodní plánování. Aby byl co nejúčinnější, měl by být pravidelně revidován a podle potřeby aktualizován

Klíčové body

- Business plán je dokument, který popisuje základní aktivity podniku, cíle a plány, jak těchto cílů dosáhnout.
- Startupy využívají business plány k nalákání investorů.
- Firmy mohou přijít s delším tradičním podnikatelským plánem nebo kratším a jednodušším plánem pro zahájení podnikání.
- Dobrý obchodní plán by měl obsahovat shrnutí, produkty a služby, marketingovou strategii a analýzu, finanční plánování a rozpočet.

Podnikatelské plány mohou být dlouhé a složité, ale také nemusí. Ve skutečnosti může být jednostránkový plán často lepší a výkonnější než tradiční dlouhý a obsáhlý. Sepsání jednostránkového plánu je také užitečné cvičení, protože vás nutí kriticky přemýšlet o svém podnikání a dostat se přímo k bodu, co děláte.

Jednostránkový business plán

Představení podniku

Naše vize	
Naše mise	
Náš produkt	

Analýza trhu

Na koho cílíme	
Problém, který řešíme	
Naši konkurenti	
Naše konkurenční výhoda	

Marketingový a prodejní plán

Marketingové kanály	
Marketing materiály	
Cenová strategie	
Distribuční kanály	

Finanční plán

Cíle	
Rozpočet	
Získání financí	

3 klíčové cíle, které je třeba v daném časovém rámci splnit a jak budou měřeny:

1	
2	
3	

Lekce 2

1. nástroj: Jedinečná prodejní nabídka (USP)

Cíl:

Odlišit vaši firmu, službu nebo produkt od vašich konkurentů, zajistit, že vyniknete na trhu a zvýšíte svou zákaznickou základnu prostřednictvím propagace jedinečné funkce nebo vnímané výhody.

Popis:

Proč je důležité mít jedinečnou prodejní nabídku (USP)?

- **Komunikace:** Silná jedinečná prodejní nabídka bude jasně komunikovat jedinečnou nebo specifickou výhodu, kterou nabízíte pouze vy. Tento USP vás odliší od vašich konkurentů a pomůže zákazníkům rozlišit mezi možnostmi, které mají
- **Prodej:** Vaše USP je důležitou součástí prodejního procesu, zejména pokud mají zákazníci na trhu na výběr z mnoha alternativ.
- **Mise:** USP je stejně důležitá pro vaše zaměstnance, protože je nutí přemýšlet nad tím, proč vaše společnost existuje.
- **Cílový zákazník:** USP vám pomůže určit zákazníka, na kterého cílíte a co vás motivuje nabízet váš produkt.
- **Rozhodnutí o nákupu:** Zákazník si koupí váš produkt kvůli vaší USP; ta vás odlišuje od vašich konkurentů
- **Marketingová strategie:** Vaše USP je důležitou součástí vaší marketingové strategie, k oslovování nových a udržení si současných zákazníků.

Příkladem USP je:

"Flexibilní a cenově dostupné nabídky kvalifikací, které se soustředí na rozvoj jednotlivce."

Při psaní USP se vžijte do situace svého zákazníka a pečlivě zvažte, co váš zákazník skutečně chce. Musíte znát a chápat nákupní chování vašich zákazníků, jejich nákupní rozhodování a proč kupují od vás.

Příprava vaší USP

	Popis	Úvahy
Krok 1	Identifikace cílového zákazníka (v návaznosti na segmentaci zákazníků)	Kdo jsou? Jaké jsou jejich potřeby, motivace? V jakém se pohybují prostředí?
Krok 2	Identifikujte problém, který potřebují vyřešit	Jaké jsou jejich cíle? Jakým čelí výzvám?
Krok 3	Identifikujte benefity vašich produktů	Soustřeďte se na ty, které vyřeší problémy vašich zákazníků
Krok 4	Identifikujte benefity z kroku 3, ve kterých jste lepší než vaši konkurenti	Vyberte si 2 nebo 3 nejlepší a na ty se soustřeďte.
Krok 5	Podložte tyto benefity důkazy.	To jsou vlastnosti produktu, které ho odlišují.
Krok 6	Formulujte návrh osobitým a přesvědčivým způsobem	Používejte jazyk zákazníků.
Krok 7	Identifikujte cenu vašeho produktu.	Pokud existuje vysoký stupeň zákaznicky oceňované diferenciace, může být účtován cenový příplatek. V konečném důsledku musí produkt/služba poskytovat v očích zákazníka dobrou hodnotu za peníze ve srovnání s alternativami.
Krok 8	Pochopte omezení produktu nebo služby ve srovnání s konkurencí	Pokud je cílový zákazník neocení, pak nejsou důležité. Pokud je cílový zákazník oceňuje, je třeba je vzít v úvahu.

Účel:

Jednoduše: K růstu vašeho podnikání potřebujete marketingový plán. Sepsání marketingového plánu vám může pomoci definovat vaši marketingovou strategii a identifikovat nejlepší aktivity a kanály pro marketing vašich produktů nebo služeb. Jednoduše řečeno, pomůže vám získat jasnější přehled o tom co, proč a jak o všech vašich marketingových aktivitách.

Popis:

Marketingový plán je provozní dokument, který nastiňuje reklamní strategii, kterou organizace zavede, aby získala potenciální zákazníky a dosáhla svého cílového trhu. Plán identifikuje cílový trh, hodnotovou nabídku značky nebo produktu, kampaně, které mají být zahájeny. Digitální marketing ukazuje výsledky téměř v reálném čase, a proto je využíván často a pravidelně.

Každý marketingový plán by měl obsahovat:

- Krátkodobé a dlouhodobé marketingové cíle
- Popis cílové skupiny nebo persony zákazníka
- Jedna nebo více marketingových strategií a taktik na vysoké úrovni
- Přehled aktuální tržní situace
- Klíčové ukazatele výkonu (KPI)
- Jakýkoli návrh rozpočtu

Poté, co vytvoříte svůj marketingový plán, můžete jej upravovat tak často, jak to bude nutné, když objevíte nové výzvy, zkuste získat zpětnou vazbu od zákazníků.

Jak vytvořit marketingový plán

Začněte s popisem vaší firmy a klíčovými částmi vašeho marketingového plánu

1. Hodnoty, vize a mise vaší firmy
2. Identifikujte trh a vaší konkurenci
3. Definujte cílového zákazníka (můžete zahrnou Persony)
4. Napište vaše tržní cíle (nezapomeňte že cíle musí být SMART)
5. Napište vaší marketingovou strategii (Co budete dělat, jak, a kde)
6. Definujte váš rozpočet na marketing

Účel:

„Pokud se vám nepodaří plánovat, plánujete selhat“ — Benjamin Franklin

Plán sociálních sítí vám umožňuje rozhodnout, co budete zveřejňovat a kdy to zveřejníte týdny nebo měsíce předem. Publikační plán vám zajistí pořádek a zajistí, že vytvoříte obsah předem pro všechny vaše nadcházející kampaně na sociálních sítích.

Popis:

Sociální sítě jsou mimořádně cenným nástrojem pro komunikaci s vaší cílovou skupinou z mnoha důvodů, včetně zákaznických služeb, propagace a podpory povědomí o vaší značce. Plán plánování sociálních médií vám může pomoci sladit a naplánovat příspěvky na sociálních sítích na více platforem v různých časech, abyste získali maximální dosah u vašeho publika. Můžete nahrát obrázek a text, který má být zveřejněn, a určit, který den a čas mají být zveřejněny.

Vyzkoušejte nástroje pro plánování sociálních médií, abyste si mohli předem naplánovat svou strategii a zjednodušit a zefektivnit zveřejňování příspěvků na různých platformách!

Jak to dělat správně?

- Vyberte si správný čas pro zveřejnění podle publika a sociální platformy
- Pravidelně zveřejňujte příspěvky (aby vaše publikum vědělo, kdy může vaše příspěvky očekávat)
- Použijte zkracovač URL jako bit.ly
- Zapojte publikum (například kladením otázek, vytvářením poolů nebo bezplatným dárkem)
- Vyhodnoťte svůj výkon (například pomocí Google Analytics nebo Business manažera na Facebooku)
- Přidejte hodnotu svým sledujícím (nepřidávejte příspěvky jen pro příspěvky)
- Zveřejňujte různé typy obsahu (vzdělávací nebo informativní, propagační atd.)

Checklist:

	Nezapomněli jste?
	Odpovědět na všechny vaše zprávy?
	Zkontrolovat všechny zmínky a reagovat na ně?
	Zkontrolovat všechny komentáře a reakce?
	Naplánovat příspěvky na další dny/týdny?
	Zkontrolovat všechny vaše profily?
	Monitorovat klíčová slova?
	Zkontrolovat vaši konkurenci?

Účel:

Zajistit, že vaše společnost bude prezentována konzistentním a plánovaným způsobem a že všechna sdělení, reklama, propagace a prezentace budou „on-brand“.

Popis:

Co byste měli zahrnout do grafického manuálu?

Měl by obsahovat všechny důležité pokyny pro identitu vaší značky a způsob, jakým chcete, aby byla prezentována zákazníkům, zaměstnancům, stakeholderům a investorům. Obvykle to bude zahrnovat:

- **Logo:** Specifikujte barevné formáty pro web a tisk (např. pokyny pro minimální velikost loga a velikost ve vztahu k dalším objektům, jako jsou slogany, by měly být zahrnuty také, aby byla zachována integrita vizuální identity značky během reprodukce).
- **Písma:** Typy písma, které mají být použity v logu a marketingovém materiálu, včetně fontu, velikostí písma (např. nadpisy versus odstavec) a předvoleb formátování pro kopírování.
- **Styl webu a sociálních sítí:** Tyto pokyny pomáhají zajistit konzistenci ve stylu a délce zveřejňování a také konzistenci prvků, jako jsou tlačítka a formuláře, na více webových stránkách.
- **Elektronické soubory:** Soubory jako Word, PowerPoint nebo Excel také musí být konzistentní, aby umožňovaly společný „vzhled“ zpráv, dopisů, prezentací a dalších dokumentů a souborů.

Existuje mnoho dalších atributů, které lze zahrnout do grafického, včetně:

- **Loga:** primární a sekundární loga, ikony
- **Barevná paleta:** primární a sekundární barvy
- **Imagery:** fotky, ilustrace
- **Jazyk a tón komunikace:** jak pracovat s jazykem a emocemi

Průvodce stylem definuje pokyny pro zachování identity vaší značky. Je proto důležité věnovat tomu čas a prostředky hned, abyste to pokaždé udělali správně.

Příklad grafického manuálu

BRANDING SHEET

E-Growth

COLOUR GUIDE

#30B0CA	#3F8ACA	#17SCB3	#425EB5	#8AA9DB	#000000

TYPOGRAPHY

FONT

Source Sans Pro Regular

abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz
12345678910

HEADER TEXT WEIGHT

Aa

SUB HEADER TEXT WEIGHT

Aa

BODY TEXT WEIGHT

Aa

BACKGROUND

ENTERPRISES GROWING
THROUGH BUSINESS SIMULATIONS

ENTERPRISES GROWING
THROUGH BUSINESS SIMULATIONS

ENTERPRISES GROWING
THROUGH BUSINESS SIMULATIONS

Účel:

Podniky mají často poměrně malý počet důležitých zákazníků nebo „klíčových účtů“, které si zaslouží specializovaný plán maximalizace potenciální hodnoty zákazníka ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Popis:

Plán správy klíčových zákazníků nebo plán klíčových zákazníků je dokument, který popisuje aktuální a plánovaný vztah mezi organizací a každým z jejích nejdůležitějších zákazníků. Plán by měl shrnout klíčové informace o zákazníkovi a stanovit plány a strategie pro rozvoj vztahu se zákazníkem, který následně zvýší kvalitu vztahu a peněžní hodnotu ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Níže jsou části plánu správy účtu klíčových zákazníků:

Sekce 1: Přehled podniku

Sekce 2: Klíčové aktivity podniku

Sekce 3: Povaha vztahu se zákazníky

Sekce 4: Zákaznické produkty a výnosy

Sekce 5: Analýza konkurence

Sekce 6: Proces nákupu a prodejní body

Sekce 7: Cíle a strategie vztahu se zákazníky

Příloha 1 obsahuje šablonu k přípravě plánu správy účtů klíčových zákazníků pro každého z nich.

Je důležité plánovat, jak spravovat a rozvíjet svůj vztah s důležitými zákazníky, abyste maximalizovali hodnotu účtu v průběhu času – pamatujte:

“ Pokud se vám nedaří plánovat, plánujete selhat ” (Benjamin Franklin)

Příloha 1: Plán správy účtů klíčových zákazníků (šablona)

<vložte logo firmy>

<vložte logo klíčového zákazníka>

Plán účtu klíčového zákazníka

<vložte název klíčového zákazníka>]

Navrženo: <vložte jméno odpovědné osoby>

<vložte datum poslední úpravy>

Obsah

Obsah

Sekce 1: Přehled podniku

Sekce 2: Klíčové aktivity podniku

Sekce 3: Povaha vztahu se zákazníky

Sekce 4: Zákaznické produkty a výnosy

Sekce 5: Analýza konkurence

Sekce 6: Proces nákupu a prodejní body

Sekce 7: Cíle a strategie vztahu se zákazníky

Sekce 8: Prodejní příležitosti, rizika

Sekce 9: Akční plán

Příloha 1: DACI framework

Sekce 1: Popis podniku

Tato sekce by měla sloužit jako přehled pro Key Account Managera a členy týmu. Měl by obsahovat klíčová fakta a údaje o zákazníkovi včetně informací o jeho historii, aby každý pochopil, jak mu produkt nebo služba vaší společnosti může nejlépe pomoci.

Rychlá fakta

Název společnosti:	<Vložte jméno společnosti>
Adresa:	<Vložte adresu>
Web:	<Web>
Odvětví:	<Odvětví>
Rok založený:	<Rok založení>
Roční příjem:	<Roční příjmy>
Počet zaměstnanců:	<Počet zaměstnanců>
Klíčový kontakt:	<Jméno klíčového kontaktu>
E-mail:	<E-mail klíčového kontaktu>
Telefonní číslo:	<Telefon klíčového kontaktu>

Vize mise a cíle společnosti

<Vložte misi, vizi a cíle vašeho klíčového zákazníka>

Cílový trh

<Vložte popis cílového trhu (trhů) klíčových zákazníků, včetně osob kupujících, velikosti trhu, psychografie a demografie, umístění atd..>

Sekce 2: Aktivity klíčového kontaktu

Tato část by se měla zaměřit na hodnotová očekávání vašeho klíčového zákazníka, aby se vytvořily příležitosti k růstu vztahů se zákazníky, které jsou ve své podstatě strategičtější. Tyto vztahy chrání před konkurencí a zároveň zvyšují loajalitu zákazníků.

Pomocí základů z předchozí části vyplňte níže uvedené výzvy, abyste porozuměli prioritám účtu. Kdykoli je to možné, doplňte publikovaná data o vašem klíčovém zákazníkovi tím, že budete mluvit s klíčovými kontakty v rámci jejich organizace.

Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé priority

<Vložte krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé priority společnosti>

Klíčové projekty

<Vložte klíčové projekty společnosti a nastiňte, jak může vaše firma pomoci>

Klíčové ukazatele výkonu (KPI)

<Vložte metriky, na které se zákazník zaměřuje.>

Sekce 3: Povaha vztahu se zákazníky

Do první části jsme zahrnuli výzvy pro kontaktní osobu, ale pokud není známa – nebo pokud se stávající kontakt může změnit – tato část vám pomůže určit nejlepší osobu, se kterou můžete mluvit.

Kromě toho, jak se váš vztah s tímto účtem posiluje a rozrůstá, je nevyhnutelné, že se do něj zapojí více lidí z vaší společnosti a organizace klíčového zákazníka. Proto je důležité zmapovat všechny zúčastněné strany a vývoj tohoto vztahu v čase.

Profil (ideálního) klienta

< Zjistěte, na které pracovní pozice cílíte, kolik z nich existuje u vašeho klienta, a jaké využití mají pro váš produkt.>

Historie interakce se zákazníkem

<Stručně shrňte vaší historii s tímto zákazníkem. To by mělo zahrnovat počáteční pokusy o navázání kontaktu, stav projektů a fázi životního cyklu.

Stakeholdeři

<Uveďte hlavní zainteresované strany, které znáte nebo očekáváte, že se budou podílet na tomto vztahu jak z vaší strany, tak ze strany vašeho zákazníka. Každá zastupovaná osoba by měla mít své:

- Jméno
- Roli ve společnosti
- Preferovanou formu kontaktu a kontaktní informace>

Sekce 4: Zákaznické produkty a výnosy

Snažte se budovat a udržovat vzájemně prospěšný vztah s klíčovými zákaznickými účty, se kterými chcete spolupracovat.

Je pravděpodobné, že vaši (potenciální) klienti mají seznam alternativ, a pokud chcete, aby u vás zůstali, budete jim muset ukázat, že jste pro ně víc než jen prodejce. Tato část by měla nastínit, jak to uděláte – snažte se zahrnout následující informace:

Výkon prodejů

<Jaký je váš příjem z tohoto zákazníka (předpokládaný, pokud je účet potenciálním zákazníkem) a jak k tomuto číslu přispívá každý jednotlivý produkt nebo služba, kterou nabízíte?>

Marže

<Jaký je váš zisk z tohoto zákazníka (předpokládaný, pokud se jedná o potenciálního zákazníka) a jak k tomuto číslu přispívá každý jednotlivý produkt nebo služba, kterou nabízíte?>

Roční příjem: výhry a prohry

< Zahrňte skutečné nebo odhadované hodnoty pro vstupní náklady, upsell, downgrade, zvyšování cen a/nebo míru odchodu zákazníků v průběhu času.>>

Sekce 5: Analýza konkurence zákazníka

Všechny společnosti se obávají konkurence, a pokud chcete úzce spolupracovat se svými klíčovými zákazníky, měli byste se o konkurenci starat také.

Na základě vašeho průzkumu a konverzací se zástupci vašeho zákazníka, sestavte seznam konkurentů a také jeho komparativní silné a slabé stránky.

Konkurence zákazníka

<Seznam konkurentů klíčového zákazníka>

Silné stránky zákazníka

<Uveďte klíčové přednosti svého klíčového zákazníka ve srovnání s konkurencí. Můžete ho pojmout jako seznam silných stránek, které konkurence nemá, nebo jako graf lineárně porovnávající silné stránky vaší společnosti s konkurencí.>

Slabé stránky zákazníka

<Uveďte hlavní slabiny svého klíčového zákazníka ve srovnání s konkurencí. Můžete ho pojmou jako seznam slabých stránek, které konkurence nemá, nebo jako graf lineárně porovnávající silné stránky vaší společnosti s konkurencí.>

Sekce 6: Nákupní proces a prodejní body

Tato část by měla nastínit, jak a proč si vás zákazník vybral (nebo pravděpodobně vybere) ke spolupráci. Zvažte, jaké vztahy nebo v jaké fázi jste se svými klíčovými zákazníky a proč by vás měli potřebovat.

„The Buyer's Journey"

< Pro existující klíčové zákazníky, vysvětlete proces jejich cesty – časová osa, fáze životního cyklu a kde se nacházejí nyní. Pro potenciální zákazníky zvýrazněte jejich předpokládanou cestu a časovou osu, jak je dostanete od neznámého k zákazníkovi. >

Obsah & Kanály

< Přemýšlejte o tom, jaké informace vaši zákazníci konzumují – konkrétně týkající se vašeho odvětví a vašeho produktu – a kde mohou tyto informace získávat.>

Hodnotící kritéria

<Jaké faktory zohledňuje/zvažoval váš klíčový zákazník před nákupem a zda se vám v těchto kategoriích daří a jaké ponaučení jste se naučili o výkonu v těchto kategoriích pro budoucí prodeje?>

Rozhodovací kritéria

<Které faktory jsou ty nejdůležitější pro vaše zákazníky? Jak chcete (očekáváte) že v těchto kritériích vyhrajete?>

Sekce 7: Strategie a cíle vztahu se zákazníkem

Bez ohledu na to, kde se ve svém vztahu se svým klíčovým zákazníkem nacházíte, měli byste mít jasnou představu o tom, jak chcete, aby se vyvíjel dál – ať už se jedná o získání zákazníka nebo nastavení platných zásad pro prodej nebo udržení stávajícího uspořádání.

Současný stav vztahu se zákazníkem

<V jakém stavu je náš vztah v současné době? (potenciální) dodavatel, preferovaný dodavatel, plánovací partner, důvěryhodný poradce atd.>

Klíčoví obchodní partneři

<Existují další zákazníci nebo společnosti zainteresované v tomto vztahu, a pokud ano, jak?>

Cíl vztahu se zákazníkem

<Jakého cíle chcete v tomto vztahu dosáhnou? A kdy?>

Strategie pro rozvoj vztahů

<Jaké činnosti plánujete a chcete uskutečnit, abyste dostali vztah do vámi požadované fáze?>

Sekce 8: Prodejní příležitosti, rizika a cíle

V této části uveďte seznam produktů/služeb, které vašemu zákazníkovi pomohou dosáhnout jeho cílů, spolu s cíli/predikcemi ohledně příjmů s veškerými problémy.

Produkty & Služby

<Vyjmenujte produkty a služby, které plánujete nabízet nebo už nabízíte a prodáváte svému klíčovému zákazníkovi. Nezapomeňte na cenu, množství a dobu mezi 2 objednávkami/nákupy.>

[Časový úsek] Cíle příjmů

< Pro daný časový úsek uveďte, jaké jsou vaše cíle v oblasti příjmů od klíčového zákazníka?>

Cross-sell & Upsell příležitosti

< Kromě dříve uvedených příležitostí, co můžete nebo budete prezentovat jako příležitost pro cross-sell nebo upsell, když váš vztah se zákazníkem časem posílí?>

Rizika, bariéry, limity a provozní restrikce

<Jaké problémy spočívají ve způsobu prodeje, cross-sell nebo upsell směrem k vašemu zákazníkovi u některé z výše uvedených položek? Řešte, jak jim budete čelit – pokud je to možné.>

Sekce 9: Akční plán

Veškerý předchozí obsah by měl vést k této sekci. Popište, jaké kroky vaše společnost podnikne, aby zajistila fungování vztahu s tímto zákazníkem po dostatečně dlouhou dobu. Konkrétně by se tato část měla zabývat následujícími oblastmi:

5 nejdůležitějších cílů

<Jakých je pět hlavních výstupů a očekávání od této iniciativy. Mohou to být příjmy, délka smlouvy a velikost objednávky, časová osa nebo cokoli jiného, co považujete za nejdůležitější.>

Mapa kritických zdrojů

<Uveďte zdroje, které má váš tým k dispozici pro tento projekt. Včetně podrobností o postupu k udržení zákazníků, způsobu prodeje dokumentace, komunikačních metodách pro tým, webových stránkách společnosti a dalších.>

Určení úkolů a hlavních zainteresovaných stran

< Pomocí rámce DACI (viz příloha 1) nastiňte, kdo je odpovědný za průběh tohoto projektu a jakou roli má každý zainteresovaný pracovník. Konkrétně zdůrazňuje, kdo **řídí projekt**, případní schvalovatelé konkrétních částí projektu, přispěvatelé, kteří zpracovávají výstupy, a ti, kteří potřebují zůstat **informováni**.**>**

Příloha 1: DACI framework

Jméno E-mailová adresa	Jméno Emailová Adresa Odpovědnost Jméno Emailová Adresa Odpovědnost Jméno Emailová Adresa Odpovědnost	Jméno Emailová Adresa Odpovědnost Jméno Emailová Adresa Odpovědnost Jméno Emailová Adresa Odpovědnost	Jméno Emailová Adresa Odpovědnost Jméno Emailová Adresa Odpovědnost Jméno Emailová Adresa Odpovědnost

Účel

Profil zákazníka vám řekne vše podstatné o lidech, které chcete získat jako své zákazníky. Zahrnuje to obecné informace, jako:

- Věk
- Umístění
- Hoby
- Pracovní pozici
- Příjem
- Nákupní zvyky
- Cíle a motivaci
- Výzvy, problémy nebo překážky, kterým čelí

Popis:

Zákaznický profil je podrobný popis vaší cílové skupiny. Je to podobné jako Persona zákazníka; nejedná se však o fiktivní zastoupení vašich zákazníků. Obsahuje faktické informace o jejich demografii, nákupním chování, interakcích se zákaznickým servisem a další. Vše, co potřebujete vědět o skupině zákazníků, je zachyceno v tomto popisu.

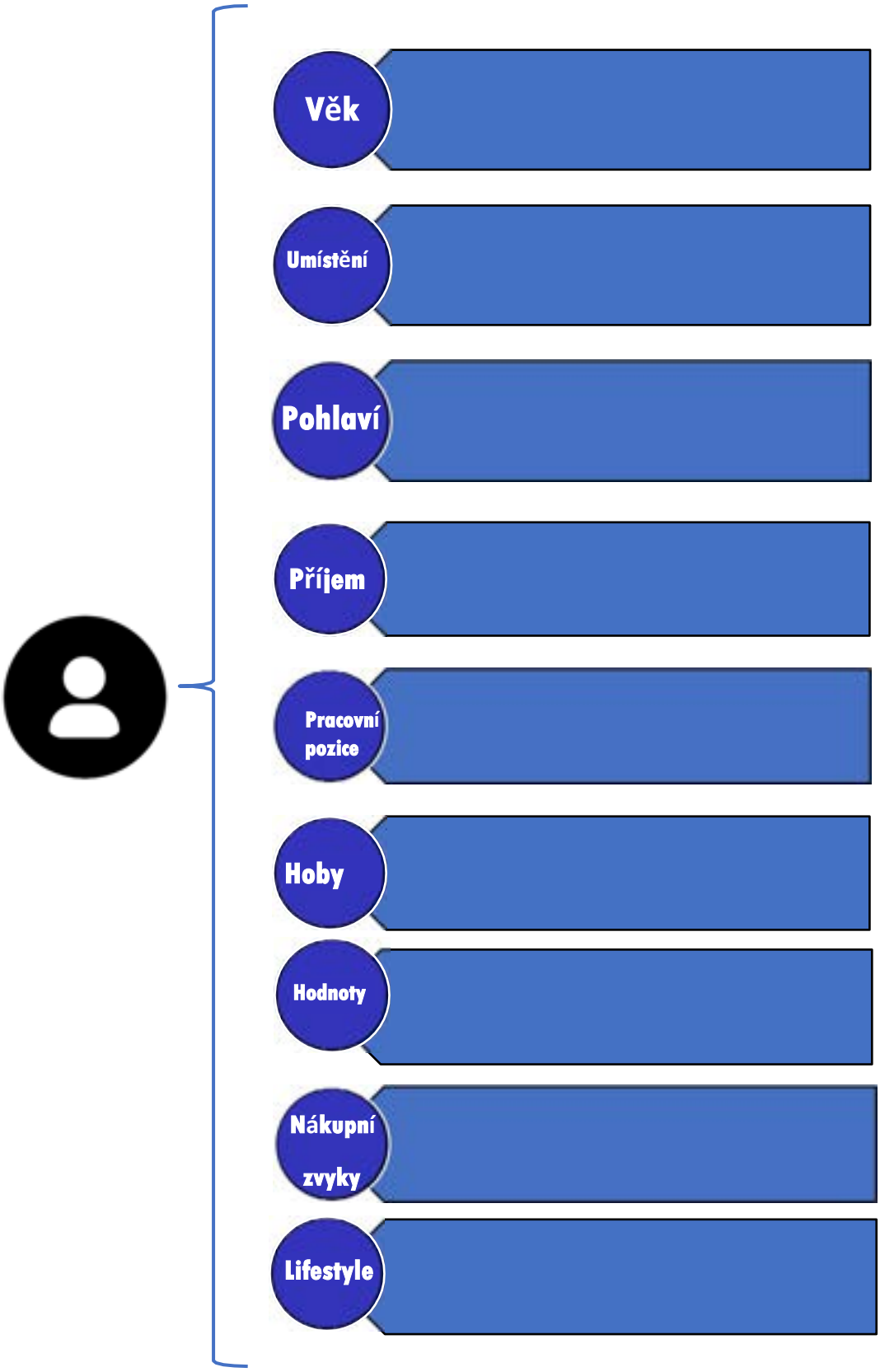
Při budování firmy, vývoji strategie uvedení na trh nebo tvorbě směru, kterým se má vydat váš prodejním tým je důležité mít jasný popis tohoto zákaznického profilu. Bez toho byste mohli skončit slabým rozšířením nabídky svých produktů a rozptýlením vaší hodnoty mezi příliš mnoho zákazníků.

Tento běžný chybný krok ve snaze vybudovat něco, co vyřeší 100 % problémů pro 100 % trhu, se běžně nazývá „uvařením oceánu“. Obvykle se to stane, když je váš zákaznický profil příliš široký a nakonec vyřešíte málo problémů pro málo lidí.

Vylepšený zákaznický profil může vaší společnosti pomoct najít a přilákat více lidí, kteří si pravděpodobně koupí váš produkt, vytvořit si silnější vztah s vašimi zákazníky a dostat vás na lepší směr k dominanci na trhu.

Jak vytvořit profil zákazníka?

- Soustřeďte se na problém, který se snažíte vaším produktem/službou vyřešit.
- Zhodnoťte cestu/příběh vašeho zákazníka.
- Ponořte se do demografie.
- Sbírejte od zákazníků zpětnou vazbu.
- Podívejte se na kontextové detaily.
- Důležité je porozumění vašemu odvětví.
- Vytvořte persony.
- Analyzujte upravte persony podle vašich skutečných zákazníků.



Když odhalíte touhy a hlavní body, které charakterizují vaší cílovou skupinu, můžete personalizovat jejich zkušenosti a využít lepší zdroje, aby byli loajální vaší značce!

Účel:

Jedná se o postup o 8 krocích, který vede k rozvoji a využití unikátní hodnoty pro vašeho zákazníka (CVP).

Popis:

Hodnotová nabídka je prohlášení, které odpovídá na otázku „proč“ by s vámi měl někdo obchodovat. Měl by přesvědčit potenciálního zákazníka, proč pro něj bude mít vaše služba nebo produkt větší hodnotu než podobné nabídky vaší konkurence. Vy víte, proč je vaše společnost skvělá, ale vědí to i vaši potenciální zákazníci? Vědí, čím se vaše značka odlišuje?

Nabídka dobré hodnoty vám může poskytnout výhodu nad konkurencí a často ji vaši potenciální zákazníci používají k hodnocení. A pro mnoho spotřebitelů je vaše hodnotová nabídka první věcí, se kterou se setkají při zkoumání vaší značky.

Při vytváření hodnotové nabídky je důležité identifikovat všechny výhody, které váš produkt nebo služby nabízejí. Pokud čtenář rychle zjistí, v čem jste pro něj výhodní, pomůže vám to udělat dojem. Je také důležité identifikovat hlavní problém vašeho zákazníka, který mu vaše hodnotová nabídka pomáhá vyřešit. Propojením této hodnoty s problémy vašeho kupujícího bude vaše hodnotová nabídka jasnější – to pomáhá odlišit vaši značku jako nejlepšího poskytovatele tohoto produktu nebo služby.

Top charakteristiky SILNÉ CVP

Vaše CVP by měla:

- Být stručná a SROZUMITELNÁ
- Definujte CO DĚLÁTE
- Popište, jak váš produkt pomáhá vyřešit zákazníkův PROBLÉM
- Odpovězte si na otázku:

“ Jestliže já bych byl ideálním zákazníkem, proč bych si koupil náš produkt místo konkurenčních?“

Otestujte vaše CVP na potenciálních i současných zákaznících.

Návrh vaší hodnoty pro zákazníka (CPV)

Postupujte podle následujících 8 kroků:

	Description	Considerations
Krok 1	Identifikace cílového zákazníka (v návaznosti na segmentaci zákazníků)	• Kdo jsou? Jaké jsou jejich potřeby, motivace? V jakém se pohybují prostředí?
Krok 2	Identifikujte problém, který potřebují vyřešit	• Jaké jsou jejich cíle? Jakým čelí výzvám?
Krok 3	Identifikujte benefity vašich produktů	• Soustřeďte se na ty, které vyřeší problémy vašich zákazníků
Krok 4	Identifikujte benefity z kroku 3, ve kterých jste lepší než vaši konkurenti	• Vyberte si 2 nebo 3 nejlepší a na ty se soustřeďte.
Krok 5	Podložte tyto benefity důkazy.	• To jsou vlastnosti produktu, které ho odlišují.
Krok 6	Formulujte návrh osobitým a přesvědčivým způsobem	• Používejte jazyk zákazníků.
Krok 7	Identifikujte cenu vašeho produktu.	Pokud existuje vysoký stupeň zákaznicky oceňované diferenciace, může být účtován cenový příplatek. • V konečném důsledku musí produkt/služba poskytovat v očích zákazníka dobrou hodnotu za peníze ve srovnání s alternativami.
Krok 8	Pochopte omezení produktu nebo služby ve srovnání s konkurencí	Pokud je cílový zákazník neocení, pak nejsou důležité. • Pokud je cílový zákazník oceňuje, je třeba je vzít v úvahu.

Účel:

Cílem segmentace trhu je minimalizovat rizika pomocí určení těch produktů, které mají největší šanci na úspěch na trhu. Zároveň také určíte nejlepší cestu, jak tyto produkty dostat na cílový trh. Segmentace trhu umožňuje firmám dozvědět se co nejvíce o jejich zákaznících, pomáhá jim být efektivní ať už finančně, časově nebo zdrojově.

Popis:

Segmentace trhu je proces rozdělování kupujících do menších, měřitelných skupin, které sdílejí podobná přání a potřeby. Tyto skupiny by měly mít podobné charakteristiky, jako jsou demografické údaje, zájmy, potřeby nebo umístění. Poté marketéři určí, na které cílové segmenty se zaměřit, aby podpořili podnikovou strategii a růst.

Segmentace pomáhá obchodníkům odpovědět na následující sadu základních otázek:

- Komu bychom měli naše produkty nabízet?
- Proč právě jim?
- Jak je oslovíme co nejefektivněji?

Důkladný výzkum vám musí poskytnout jasný pohled na to, jaké segmenty trhu jsou ty pravé pro váš podnik.

Existují 4 hlavní kategorie pro segmentaci:

- Demografická segmentace
- Psychografická segmentace
- Behaviorální segmentace
- Geografická segmentace

Příklady segmentace trhu:

- Věk
- Pohlaví
- Příjem
- Umístění
- Rodinná situace
- Roční příjem
- Vzdělání
- Etnicita
- Nákupní zvyky
- Návyky v utrácení
- Uživatelský status
- Interakce se značkou

Jak segmentovat trh krok po kroku:

1. Identifikujte cílový trh
2. Identifikujte očekávání cílové skupiny
3. Vytvořte podskupiny
4. Zhodnoťte potřeby cílové skupiny
5. Pojmenujte váš segment trhu
6. Zvolte vhodné marketingové strategie
7. Zhodnoťte chování zákazníků
8. Target Market Zhodnoťte velikost trhu

ČÁST 3

Cíl:

Sledování, monitoring, analýza, optimalizace příjmů a výdajů podnikání.

Popis:

Je to proces sledování toho, kolik peněz přitéká do vašeho podnikání, a kolik jich z podnikání odtéká. Jedná se o process sledování, analýzy a optimalizace čisté částky peněžních příjmů minus hotovostních výdajů. Pomáhá předpovědět, kolik peněz bude mít firma k dispozici v budoucnu. Pomáhá určit, kolik peněz firma potřebuje na pokrytí dluhů, vyplácení zaměstnanců a dodavatelů.

Cash flow je termín používaný k popisu změn toho, kolik peněz má firma od jednoho bodu k druhému. Řízení peněžních toků neboli cash flow management sleduje tyto toky a analyzuje všechny jejich změny.

Známe dva základní typy cash flow:

- **Cash Inflow:** tržby/příjmy, které společnost obdrží
- **Cash Outflow:** celkové výdaje společnosti během finančního roku

Výhody :

Nedávná studio ukazuje, že 82% podniků krachuje kvůli špatnému řízení cash flow. Toto prohlášení samo o sobě stačí ke zdůraznění důležitosti dobrého managementu tohoto segmentu.

Jedná se o shluk dat, která vám pomáhají hladce provozovat podnikání. Hlavní výhody dobrého povědomí o cash flow jsou:

- **platby výdajů**
- **stanovení miry likvidity a ziskovosti společnosti**
- **Cash Management**
- **rozšíření podnikání**
- **optimální hotovostní zůstatek**
- **rozhodování o rozpočtu**
- **platby daní**
- **získání podnikatelské půjčky**
- **plánování a koordinace**
- **hodnocení výkonu**

1. nástroj: cashflow management

	Počátek	Leden	Únor	Březen	Duben
Peněžní hotovost (začátek měsíce)		0	0	0	0
PŘÍJMY		**Leden**	**Únor**	**Březen**	**Duben**
Hotovostní prodej					
Vratky a srážky					
Vymožené pohledávky					
Úroky, ostatní příjmy					
Výnosy z půjčky					
Příspěvky vlastníka					
Celkové hotovostní příjmy		0	0	0	0
Celková hotovost k dispozici	0	0	0	0	0

VÝDAJE		**Leden**	**Únor**	**Březen**	**Duben**
Reklama					
Provize, poplatky					
Práce na dohodu					
Zaměstnanecké bonusy					
Pojištění (vyjma zdravotního)					
Úrokový náklad					
Materiál a zásoby (přímé náklady na prodané zboží - COGS)					
Stravování, zábava					
Úroky z hypotéky					
Náklady na kancelář					
Ostatní úrokové náklady					
Penzijní plan a plan podílu na zisku					
Nákupy za účelem dalšího prodeje					
Pronájem nebo leasing					
Pronájem/leasing vozidla, vybavení					
Opravy, údržba					
Zásoby (ne v COGS)					
Daně a licence					
Cestovné					
Služby					
Mzdy					
Jiné výdaje					
Jiné výdaje					
Jiné výdaje					
Smíšené					
Mezisoučet		0	0	0	0
VYPLACENÁ HOTOVOST		**Leden**	**Únor**	**Březen**	**Duben**
Splátka jistiny úvěru					
Kapitálové nákupy					
Další náklady na spuštění					
K rezervaci/úschově					
Výplaty vlastníků					
CELKEM VYPLACENÁ HOTOVOST		0	0	0	0
Peníze na ruku na konci měsíce	0	0	0	0	0
OSTATNÍ PROVOZNÍ ÚDAJE		**Leden**	**Únor**	**Březen**	**Duben**
Objem prodeje					
Stav pohledávek					
Nedobytné dluhy					
Inventární soupis					
Zůstatek závazků					
Amortizace					

2. nástroj: výpočet bodu zvratu

Účel:

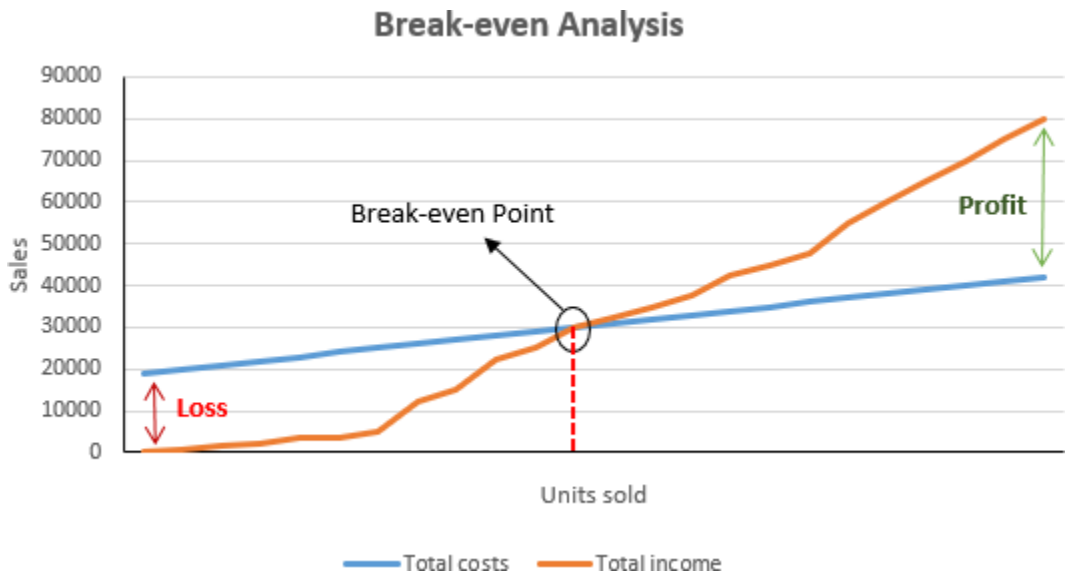
Výpočet bodu zvratu, známého take jako “mrtvý bod” nebo “práh ziskovosti”, umožňuje posoudit, jaký objem jednotek nebo služeb musí být prodán, aby byly náklady pokryty.

Dále budou take zodpovězeny následující otázky:

- Co to vlastně bod zvratu je?
- Jak se počítá?

Popis:

Bod zvratu je úroveň produkce, u které společnost neeviduje zisk ani ztrátu, ale dává rovnítko mezi příjem z prodeje a celkovými náklady, jak fixními, tak variabilními.



Pro výpočet bodu zvratu je předložen model založený na následující hypotéze:

1. Vše co je produkováno je prodáno. To znamená: počet prodaných kusů je roven počtu vyrobených kusů.

2. Jedná se pouze o jeden product.

Vezmeme-li toto v úvahu, metodika pro výpočet je:

1. Předpokládáme, že příjem společnosti je počítán jako počet prodaných jednotek vynásobený jednotkovou prodejní cenou.

2. Celkové náklady by byly součtem fixních nákladů (FC) a variabilních nákladů (VC).

- fixní náklady nejsou závislé na úrovni produkce: jsou to například pronájmy, pojištění apod.

- variabilní náklady naopak závisí na počtu vyrobených jednotek: získávání surovin, zásoby apod.

3. Bodu zvratu je dosaženo, když celkové výnosy se rovnají celkovým nákladům. V tom okamžiku se zisk rovná nule.

Pokud znáte bod zlomu ve svém podnikání, víte tak, kdy začnete vydělávat.

Účel:

Hrubé a čisté zisky společnosti se odrážejí ve výkazu zisků a ztrát, což je účetní doklad, který zobrazuje zisky a ztráty společnosti během určitého časového období. Spolu se zbytkem dokumentů, které společnosti ze zákona musí vést, umožňuje tento výkaz znát a kontrolovat finanční stav společnosti. To je nezbytné pro vytváření obchodní prognózy.

Výkaz zisků a ztrát ukazuje rozdíl mezi výnosy a náklady vytvořenými během účetního období. Pro sestavení výkazu zisků a ztrát je důležité, aby data byla správná. Příjmy a náklady jsou hlavními údaji, které se musí do výkazu promítnout. Dosažení zisku nebo ztráty definuje, zda společnost vydělala nebo naopak prodělala peníze.

Popis:

Zisk nebo ztráta jsou nejdůležitějšími údaji pro správce společnosti. V závislosti na dosaženém výsledku umožní zjistit, zda společnost dosáhla zisku nebo ztráty.

Hlavní prvky výkazu zisků a ztrát	
A. Pokračující operace	1. Čistá výše obratu 2. Kolísání zásob hotových výrobků a výrobků ve výrobním procesu 3. Práce provedené společností na vlastním majetku 4. Zásoby 5. Ostatní provozní výnosy 6. Náklady na zaměstnance 7. Ostatní provozní náklady 8. Odpisy dlouhodobého majetku 9. Přidělování dotací na nefinanční investiční majetek atd. 10. Nadbytečné rezervy 11. Snížení hodnoty a výsledek prodeje dlouhodobého majetku 12. Další výsledky
A.1) Provozní zisk	
Finanční operace	12. Finanční výnosy 13. Finanční výdaje 14. Změny reálné hodnoty finančních nástrojů 15. Kurzové rozdíly 16. Snížení hodnoty a výsledek prodeje finančních nástrojů
A.2) Finanční výsledky	
A.3) Zisk před zdaněním (A.1+A.2)	
17. Daně ze zisku (%)	
A.4) Roční výsledek = A.3) - 17	

V rámci výkazu zisků a ztrát je třeba rozlišovat dva výsledky:

a) **Provozní výnosy:** jsou výsledkem běžného provozu společnosti a zahrnují veškeré příjmy, které společnost vytvořila za určité období.

b) **Finanční výsledek:** zahrnuje veškeré finanční operace, které společnost získala. Zaměřuje se na výnosy z podnikových investic.

Hrubý zisk se získá z provozních výnosů (A.1), zatímco čistý zisk se získá z výsledků za rok (A.4).

Výkaz zisků a ztrát nabízí základní informace pro řízení dalšího vývoje podnikání.

Účel:

Účelem hodnocení a analýzy rozpočtu a peněz které mám, je vědět, jak je mohu využít, a jaké jsou přínosy pro mou společnost.

Popis:

Odchylka účetní položky je rozdíl, který vzniká mezi rozpočtovanou částkou a částkou, která nakonec vyplyne. Taková odchylka se může vyskytnout u jakékoliv příjmové nebo výdajové položky.

Rozpočtová rozptylová analýza je proces vysvětlování důvodů, proč se skutečný zisk liší od toho, který byl plánovaný rozpočtem, nebo od předpokládaného zisku. Tato analýza by měla vyvrcholit určením opatření, která povedou k nápravě.

Společnost může utratit více nebo méně než je plánováno, příjmy mohou být vyšší nebo nižší, než je plánováno. Proč ale k odchylkám dochází?

- **Rozdíly v jednotkových cenách:** jednotkové náklady na material, práci, služby atd. a prodejní cena produktu mohou být vyšší/nižší, než je plánováno.
- **Pro rozdíly v plánované jednotkové spotřebě:** skutečná spotřeba na výrobu jednotky výstupu může být vyšší nebo nižší než rozpočtovaná.
- **Podle činnosti:** firma plánuje vyrobit určité množství, ale konečná produkce se ukáže být vyšší nebo nižší.

"Kde není investice, není zisk."

Musíte investovat a znát rozdíl mezi předpokladem a realitou.

Analýza rozptylu

	Skutečnost	Rozpočet	Odchylka
Příjem			
Odbyt			
Jiný příjem			
Náklady			
Zaměstnanci			
Splátky			
Zásoby			
Externí služby			
Výsledek			

Účel:

Jedná se o dobu obratu závazků, kdy věřitelská analýza odhaduje počet dní, po které bude podniku trvat, než zaplatí svým dodavatelům za zboží a služby. Analýza je užitečná při hodnocení likvidity podniku.

Popis:

Finanční analýza slouží ke kvantifikaci a vysvětlení mnoha oblastí podnikatelské činnosti. Pokud má společnost uspět, je nezbytné pečlivé hospodaření s hotovostí. Pokud podnik plně využije čas, který potřebuje k zaplacení dodavatelům, pak bude jeho peněžní tok maximalizován.

Doba obratu závazků by v ideálním případě měla být delší než doba obratu pohledávek (viz. nástroj E-Growth Tool: analýza věřitelů.) a pomohou nám chápat, zda naše firma využívá plně dostupné obchodní úvěry. Někdy vysoké číslo, mj. dlouhá doba – může naznačovat finanční problémy.

Existují **rizika** spojená s tím, že zaplacení dodavatelů bude trvat déle, než je povoleno. Jedním z nich je ztráta dobrého jména dodavatele; další je potenciální hroba soudních žalob nebo poplatků spojených s prodlením.

Včasné placení faktur je nejen dobrou praxí, ale prokazuje dobrou etiku. To je zvláště důležité, pokud je dodavatelem malý podnik, který je nucen spoléhat se na včasné platby vlastních faktur tak, aby mohl řídit efektivně své cash flow.

Přestože je to důležité, tak úvěrová analýza a kontrola by neměly dominovat všemu ostatnímu. Najděte rovnováhu mezi časem na zaplacení faktur a udržováním vztahů s dodavateli.

Vzorec pro analýzu

Pro výpočet doby obratu závazků se používá následující vzorec:

$$\frac{\text{obchodní věřitelé} \times 365}{\text{nákupy}}$$

Vysvětlení

obchodní věřitelé: částka (£), kterou podnik dluží ve finančním roce

děleno

nákupy: množství (£)nákupů uskutečněných podnikem ve finančním roce

vynásobeno

365: časové období (dny), za které je doba obratu závazků kalkulována.

Příklad:

Celková částka, kteoru podnik dluží, je 9000 GBP a nákup uskutečněné podnikem jsou v hodnotě 80 000 GBP

$$\frac{9{,}000}{80{,}000} \times 365 = 41 \text{ doba obratu závazků}$$

Podnik je nyní schopen identifikovat jakékoliv potenciální problémy s cash flow.

Účel:

Analýza dlužníků, též známá jako doba obratu pohledávek, odhaduje průměrný počet dní, za které zákazníci zaplatí své faktury.

Popis:

Průměrná doba, za kterou podnik obdrží dlužné částky, může ovlivnit finančí plánování. Pokud analýza dlužníka odhalí dlouhou dobu trvání pohledávek, může to znamenat pro podnik nedostaek hotovosti, což může mít za následek omezení příležitostí investovat do obchodního růstu nebo dokonce ovlivnit, kdy dodavatelé od podniku dosávají zaplaceno.

- **Doba obratu pohledávek:** udává, kterým dlužníkům je povoleno dlužit; efektivní a včasné vymáhání peněz od zákazníků je důležitou součástí řízení cash flow.

- **Kontrola dlužníků:** díky procesům kontroly dluhů se předchází nebo snižuje množství nedobytných pohledávek podniku.

- **Finanční praxe:**
  - Průměrná doba obratu pohledávek se bude lišit v závislosti na odvětví. Například obvykle se liší počet dnů, za které zákazník zaplatí faktury od 30, přes 45 až 60 dní.
  - Nadměrně opožděná splatnost navýší dobu obratu pohledávek, což může vést k nutnosti odepisovat nedobytné pohledávky.
  - Obchodní podmínky obvykle uvádějí, za jak dlouho může zákazník ofiicálně a sankcní uhradit fakturu.
  - Pobídky k včasné platbě mohou pomoci zkrátit dobu za kterou zákazník zaplatí faktury. Tím se doba obratu pohledávek sníží.
  - Některá odvětví naopak nabízejí delší dobu splatnosti kvůli atraktivnosti pro zákazníky.

Při vystavování faktur se ujistětě o jejich správnosti. Oprava nesprávných údajů ve fakturách může chríli trvat, a v důlesku toho bude trvat déle také platba od zákazníka.

Vzorec pro analýzu

Při výpočtu doby obratu pohledávek je aplikován tento vzorec:

$$\frac{\text{Dlužníci}}{\text{Prodeje}} \times 365$$

Vysvětlení:

Dlužníci: částka (£), kterou zákazníci dluží v průběhu období

Prodeje: částka (£) prodejů za finanční období

násobená

365: množství dnů, za které je doba obratu pohledávek kalkulována.

Příklad:

Celková hodnota dluhu je 8 000 GBP a prodeje z podnikání jsou v hodnotě 75 000 GBP.

$$\frac{8{,}000}{90{,}000} \times 365 = 32.5 \text{ debtor days}$$

Podnik je nyní schopen plánovat, jaká opatření by měla být přijata ke zkrácení doby obratu pohledávek.

Účel:

Analyzovat vzorce a trendy v rámci podniku, což vede k lepšímu porozumění a usnadňuje příjímání informovaných rozhodnutí.

Popis:

Analytické účetní nástroje jsou jednoduché poměry nebo vzorce, které umožňují rychle odlišti relativní hodnotu jedné věci oproti jiné, což znamená, že můžete porovnávat podobné. Analýza finančních účtů Vám umožní porovnat výkonnost Vaší firmy s předchozími roky a konkurencí. Poměrová analýza je dobrým způsobem, jak zhodnotit finanční výsledky Vašeho podnikání a změřit jeho výkonnost. Poměrové ukazatele Vám umožňují porovnat Vaše podnikání s různými standardy pomocí údajů ve Vaší rozvaze. Účetní ukazatele mohou nabídnout neocenitelný pohled na výkonnost podniku. Je nutné se ujistit, že informace použité pro srovnání jsou přesné – jinak budou výsledky zavádějící.

Známe čtyři hlavní ukazatele poměrové analýzy: likvidita, solventnost, efektivita, ziskovost.

Ukazatele likvidity	Tyto ukazatele se používají k měření solventnosti a vyhlídek na krátkodobé přežití.
Ukazatele kapitál. struktury	Měří přeměřenost financování vlastníků ve vztahu k dlouhodobému dluhu.
Poměry aktivity a účinnosti	Tyto ukazatele měří provozní efektivitu podniku v nefinančním vyjádření.
Ukazatele ziskovosti	Tyto ukazatele měří celkovou ziskovost a to, jak dobře podnik využívá svá aktiva a pokrývá režijní náklady

Nenechte se odradit čísly a statistikami – poměry jsou opravdu jednoduché na výpočet a pochopení.

Co jsou ukazatele likvidity?

Známe tři typy ukazatelů likvidity:

- **Běžný koeficient** (tj. oběžná aktiva dělená krátkodobými závazky). Tím se posuzuje, zda máte dostatek aktiv ke krytí svých závazků. Koeficient 2 ukazuje, že mate dvakrát více oběžných aktiv než krátkodobých závazků.
- **Pohotová likvidita neboli acid-test ratio** (tj. oběžná aktiva bez zásob dělená krátkodobými závazky). Koeficient 1 ukazuje, že úrovně likvidity jsou vysoké, což je indikace pro solidní finanční zdraví.
- **Koeficient defenzivního intervalu** (tj. likvidní aktiva dělená denními provozními náklady). To měří, jak dlouho by vaše firma mohla přežít, aniž by přitékala do podniku hotovost. Tato doba by měla být mezi 30 a 90 dny.

Co jsou ukazatele solventnosti?

Gearing je ukazatel zadluženosti firmy. Zjistíme ho vydělením úvěrů a kontokorentů vlastním kapitálem. Čím vyšší je zadluženost, tím je společnost zranitelnější vůči zvyšování úrok. sazeb: většina poskytovatelů úvěrů odmítne další financování, pokud zadluženost přesahuje 50 procent.

Jaké jsou koeficienty účinnosti?

Tři typy koeficientů:

- **Obrat dluhů** (tj. průměr úvěrových prodejů dělený průměrnou úrovní dluhů). Tento koeficient ukazuje, jak dlouho trvá inkaso plateb. Nízký poměr může znamenat nutnost zpřísnit platební podmínky.
- **Obrat pohledávek:** ukazuje jak dlouho trvá zaplatit dodavatelům.
- **Obrat zásob:** tj. průměrné náklady na prodej dělené průměrnou hodnotou zásob. Tento koeficient udává, jak dlouho udržíte zásoby před prodejem; nižší obrat zásob může znamenat nižší zisky.

Co jsou to ukazatele ziskovosti?

Vydělte čistý zisk před zdaněním příjmů celkovou hodnotou vloženého kapitálu, abyste viděli, jak dobra je návratnost kapitálu použitého ve vašem podnikání. To lze potom porovnat s tím, co by stejné množství peněz (půjček a akcií) vydělalo na vkladech nebo na akciovém trhu.

Níže je uveden souhrn vzorců pro výpočet některých nejběžnějších koeficientů:

Ukazatele ziskovosti

Koeficient	Ukazatele ziskovosti	Popis
Čistá marže %	**(čistá marže x 100) / prodeje**	Měří, kolik čistého zisku pochází z každé jednotky tržeb. Měl by být hlavním finančním cílem. Je to ideální měřítko pro měření výkonu.
Hrubá marže %	**(hrubá marže x 100) / prodeje**	Měří vztah mezi variabilními náklady a tržbami.
Celková režie %	**(celková režie x 100) / prodeje**	Měří podíl tržeb oproti fixním nákladům.
Prodejní/ marketingové náklady %	**(prodejní a marketingové náklady x 100) / prodeje**	Užitečné při kontrole marketingových nákladů a vyhodnocování úspěšnosti různých kombinací marketing. výdajů.
Administr. náklady%	**(administrativní náklady x 100) / prodeje**	Užitečné při kontrole administrativních výdajů.
Mzdové náklady %	**(platy a mzdy x 100) / prodeje**	Pomáhá při hodnocení dopadu personálních změn na zisky.
Návratnost vloženého kapitálu %	**(zisk před zúročením a zdaněním x 100) / použitý kapitál**	Měří návratnost celkových investic včetně půjček a vlastního kapitálu.

Koeficienty stavu financí

Koeficient	Finanční ukazatele	Popis
Poměr likvidity	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	Měří schopnost společnosti uspokojit krátkodobé věřitele. Užitečný je pro věřitele jako včasné varování před možnou hotovostní krizí.
Acid Test	(dluhy + hotovost) / krátkodobé závazky	Rozšiřuje míru likvidity o vyloučení zásob a nedokončené výroby z výpočtu, protože ty jsou méně likvidní než dlužníci a hotovost.
Míra zadlužení (Gearing) %	(dlouhodobé půjčky x 100) x vložený kapitál	Měří podíl tržeb, který zabírá režie (fixní náklady)

Koeficienty účinnosti

Koeficient	Koeficienty účinnosti	Popis
Doba zásob	**(zásoby a nedokončená výroba x 365) / prodeje**	Měří počet dní, po které drží společnost produkty k prodeji a nedokončenou výrobu jako zásoby. Čím více peněz je vázáno na skladové zásoby, tím větší jsou potřeby krátkodobého financování.
Doba věřitelů	**(dlužníci x 365) / prodeje**	Průměrný počet dní, za které zákazníci platí své účty. Užitečný ukazatel efektivní kontroly dluhů.
Doba dlužníků	**(obchodní věřitelé x 365) / nákupy**	Průměrný počet dní, za které společnost zaplatí svým obchodním dodavatelům. Je třeba najít rovnováhu mezi pomalými platbami a udržováním dobrých vztahů s dodavateli.
Prodeje na zaměstnance £,000	**prodeje / zaměstnanci**	Jedná se o průměrnou výši zisku generovaného každým členem pracovního kolektivu. Je to užitečné měřítko meziročního pokroku, lze jej použít jako měřítko produktivity oproti konkurenci.
Zisk na zaměstnance £,000	**zisk před zdaněním / zaměstnanci**	Měří výši čistého zisku vytvořeného v průměru na zaměstnance.
Produktivita £,000	**Přidaná hodnota (hrubý zisk) / zaměstnanci**	Měří, jaké jsou náklady na zaměstnance ve vztahu ke skutečným prodejům.

Účel:

Hlavním cílem generování nástrojů pro zlepšení podnikání je optimalizace rozhodování v rámci společnosti. To pomůže zvýšit znalosti a dovednosti zaměstnanců tak, aby měli pro rozvoj podnikání potřebné nástroje.

Popis:

Zaměříme se zejména na tzv. business intelligence, která umožňuje společnosti optimalizovat zdroje, sledovat plnění cílů společnosti, a schopnost dělat dobrá rozhodnutí pro dosažení lepších výsledků. Pro společnost je to konkurenční výhoda, protože působí jako strategický faktor v její organizaci, a poksytuje odpovědi na pochybnosti, které v podnikání vznikají. Je to finanční kontrola, optimalizace nákladů, analýza profile zákazníka, plánování výroby, ziskovost produktu.

Jedná se o zastřešujíc termín, který zahrnuje procesy a metody pro shromažďování, ukládání a analýzu dat z obchodních aktivit nebo operací za účelem optimalizace výkonu. To vše dohromady tvoří holistický pohled na podnik a pomáhá lidem činit rozhodnutí, která jsou lepší a užitečnější.

Jak tento proces funguje?

Společnosti a organizace mají otázky a cíle. Aby byly nalezeny odpovědi na tyto otázky, je třeba sledovat výkon směřující k těmto cílům, shromažďovat potřebná data, analyzovat je a určit opatření, která je třeba provést, aby cílů bylo dosaženo.

Po technické stránce se shromažďují nezpracovaná data z činnosti společnosti. Data jsou zpracovávána a ukládána v datových skladech. Jakmile jsou data jednou uložena, mohou k nim uživatelé přistupovat, čímž je spuštěn process analýzy k zodpovězení všech otázek týkajích se byznysu.

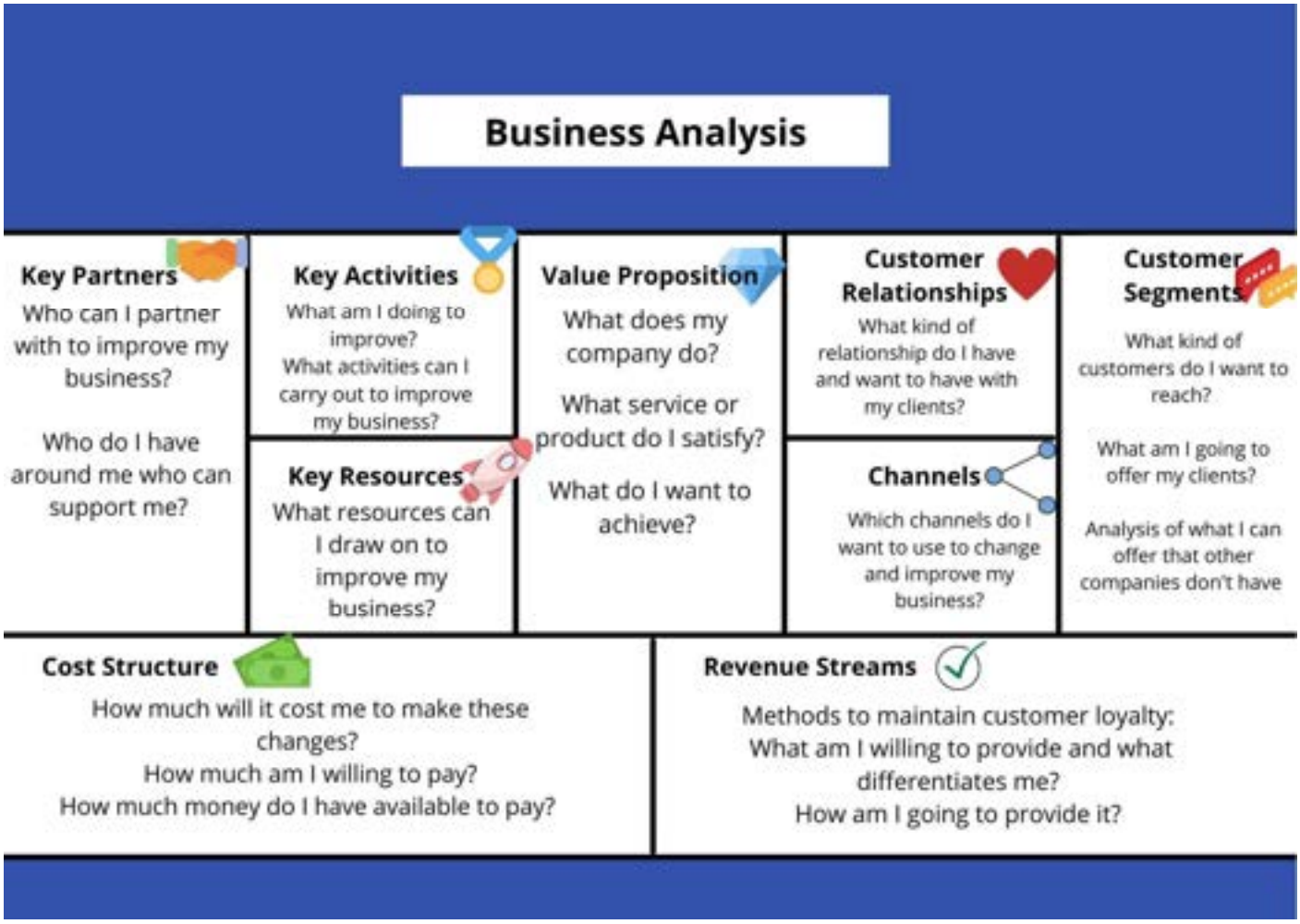
Vytvoření analýzy je pro společnost nutné. Model CANVAS je jedním z nejpoužívanějších způsobů, a v následujícím dokumentu Vám navrhujeme analyzovat, co Vaše společnost potřebuje nejvíce. Sledované údaje je třeba na grafu správně umístit, a pak je možné sledovat, co v budoucnu v podnikání může selhat, a jaké postupy mohou být v budoucnu úspěšné.

"Inovativní podnikatel vidí příležitosti tam, kde ostatní vidí jen problémy."

Analýza je třeba k předvídání problémů, kterým možná budete muset čelit.

ANALÝZA za pomoci modelu CANVAS

Zodpovězte následující otázky:



ČÁST 4

Účel:

Popis práce by měl být koncipován tak, aby jasně, stručně a výstižně vystihoval vše, co konkrétní pozice zahrnuje tak, aby byly splněny očekávané cíle, k jejichž splnění má obsazení konkrétní pozice vést.

Popis:

Popisy práce definují účel práce a jak přispívá k cílům a záměrům organizace.

- **Rozsah:** přestože jsou popis práce obvykle strukturované, umožňují dostatečný rozsah a flexibilitu, aby mohly zohlednit práci kolegů, potřeby a priority. Popis práce by však neměl být vágní a nejednoznačný.

- **Kontext:** používají se krátká prohlášení o odpovědnosti zaměřující se na výsledky nebo prohlážení v oblasti klíčových výsledků týkající se měřítek výkonnosti konkrétní dané pozice.

- **Práce s ostatními:** popisy pracovních mist pomáhají porozumět tomu, jak do sebe pracovní místa v podniku zapadají, a jak držitelé pracovních mist pracují ve vztahů k ostatním.

- **Kontrola výkonu:** popisy pracovních mist lze použít jako základ pro hodnocení výkonu, hodnocení práce nebo klasifikaci práce. Mohou být použity k identifikaci jakékoliv dup.licity nebo absence odpovědnosti za konkrétní funkce nebo činnosti.

- **Proces náboru:** kromě toho, že člověku na konkrétní pozici a přímému nadřízenému poskytuje jasný přehled o pozici, jsou k podpoře procesů náboru používány I popisy pracovních mist a specifikace osob (nástroj E-Growth: specifikace osoby). To vše pomáhá náborářům porovnávat dovednosti, zkušenosti a kompetence požadované pro prácis uchazeči o zaměstnání.

Vyhněte se tomu, aby byl popis úlohy příliš strnulý, a snažte se při jeho kontrole zapojit člověka, který je aktuálně na konkrétní pozici. Popis by měl být aktuální.

Příprava popisu pracovního místa

	Popis	Poznámka
Krok 1	Název pozice	Uveďte název pracovní pozice tak, aby přesně popisoval roli, a aby byl stručný. Vyhněte se žargonu.
Krok 2	Navazující vztahy	Uveďte v popisu práce i název pozice, které se bude žadatel o nabízenou pozici zodpovídat. Uveďte, jaké všechny pozice v tomto smyslu s inzerovanou pozicí souvisí.
Krok 3	Místo, pracovní doba	Uveďte název organizace, oddělení, obvyklé místo výkonu práce, pracovní dobu, či zda je možná nebo žádoucí práce z domova.
Krok 4	Hlavní funkční vztahy	Je-li to vhodné vysvětlete, jak tato práce zapadá do celé organizace, a jaký je její vztah k jiným pracovním pozicím. Organizační schema můžete přiložit.
Krok 5	Hlavní účel nebo cíl této pozice	Napište krátké prohlášení popisující existenci této pozice. Například pro manažera prodeje to může být “za účelem vyjednávání v obchodě”.
Krok 6	Klíčové úkoly pro klíčové oblasti dle důležitosti a frekvence	Použití akčních sloves, např. : navrhovat, realizovat. Uveďte předmět činnosti – stávající dodavatelé, stav zásob, nový počítačový system. Vysvětlete hlavní účel, např. snížení nákladů, zvýšení efektivity
Krok 7	Datum, podpis (volitelné)	Zahrňte do popisu kdy byl popis sestaven a zveřejněn, uveďte kdo za něj zodpovídá a je schopen odpovědět na další otázky.
Krok 8	Aktualizace a kontrola	Pravidelně aktualizujte pozici tak, aby odrážela současnou situaci a praxi, významné změny, priority. Kontrolujte každoročně nebo po uvolnění místa.

Vzor: příklad popisu pracovního místa

	detaily
Název pozice:	
Navazující vztahy:	
Místo výkonu a pracovní doba:	
Hlavní funkční vztahy:	
Hlavní účel/cíl výkonu práce:	
Klíčové úkoly a oblasti	
Datum a podpis (volitelné):	
Aktualizace a kontrola:	

Účel:

Můžeme také mluvit o specifikaci pozice. Definuje zkušenosti, kvalifikaci a competence požadované od uchazeče. Tento pojem je užíván v procesu náboru a přijímacím řízení.

Popis:

Dobře připravená specifikace osoby poskytuje objektivní criteria podle kterých jsou posuzováni všichni uchazeči o zaměstnání, a tím se minimalizuje osobní a subjektivní zaujatost při výběrovém řízení. Při psaní specifikace osoby budou brány v úvahu následující oblasti:

- **Základní požadavky:** je třeba zvážit pečlivě zádní požadavky, které pro danou pozici požadujeme.
- **Standardní soubor opatření a kritérií:** hodnocení každého uchazeče podle specifikace osoby k příslušné pozici zajistí vyrovnané příležitosti pro všechny a zabrání tak diskriminaci.
- **Proces hodnocení:** techniky jako jsou osobní pohovory, telefonické pohovory a testy způsobilosti prováděné v hodnotících centrech jsou jen některými z technik používaných k hodnocení kvalit a měřítek potencionálního pracovníka.

Specifikace osoby pak dále pomáhá s:

- **Výběrové řízení:** informace v rámci specifikace lze použít k návrhu struktury a format výběr. řízení. Je tak usnadněn process užšího výběru a umožňuje, aby se pohovory zaměřovaly již na konkrétní dovednosti, znalosti a schopnosti.
- **Rozhodování v rámci náboru:** použití toolu Job Description a specifikace osoby poskytne dobrý základ pro rozhodování v rámci náboru a celého výběrového řízení.

Nezahrnujte do specifikace osoby zbytečně podmínky a požadavky, které by mohly působit diskriminačně. Vyhněte se popisu "dokonalého člověka", protože pravděpodobnost, že takového najdete, je minimální.

Příprava specifikace osoby

	Popis	Poznámky
Krok 1	Jaké jsou zásadní požadované **znalosti**?	Uveďte požadované kvalifikace, vzdělání, školení, nediskriminujte ty, kteří neměli příležitost získat zásadní znalosti.
Krok 2	Jaké **dovednosti** jsou nezbytné a žádoucí?	Nastiňte základní požadované dovednosti, například schopnost pracovat s různými SW, programy, řídící schopnosti apod.
Krok 3	Jaké jsou požadované **schopnosti**?	Nastiňte základní požadované schopnosti; například schopnost budovat vztahy, time management, multitasking, networking apod.
Krok 4	Jaké **zkušenosti** jsou požadovány?	Vyhněte se uvádění počtu let praxe; lidé se učí různými tempem, mohli byste tím vyloučit mladší žadatele. Zahrňte sem I zkušenosti z konkrétních úkolů a projektů.
Krok 5	Jaké **osobní vlastnosti** jsou zásadní?	Tyto zahrňte jen v případě, že jsou oopravdu důležité. Mohou to být vlastnosti jako loajalita, sebevědomí, smysl pro detail apod.
Krok 6	Jaké **fyzické atributy** jsou nezbytné?	Může se jednat například o výšku, zrak apod. Tyto požadavky musí být odůvodněny, není přípustné, aby to byly preferenční požadavky.
Krok 7	Jaké **okolnosti** jsou pro práci skutečně nezbytné?	Můžete uvést flexibilitu pokud jde o pracovní dobu, místo výkonu práce, požadavek na cestování apod.

Příklad

Požadavek	Základní nebo žádoucí	hodnoceno
Znalosti:		
Dovednosti:		
Schopnosti:		
Zkušenosti:		
Osobní atributy:		
Fyzické atributy:		
Okolnosti:		

Koučování na pracovišti

Účel:

Zvýšení potenciálu zaměstnanců a manažerů, maximalizace vlastního pracovního výkonu. Je to proces poskytování znalostí a schopností, které jimž umožní úspěšně změnit své chování, mj. zlepšit své pracovní postupy a návyky k lepším výkonům.

Popis:

Proces zahrnuje mentoring zaměstnance nebo manažera za účelem zlepšení výkonu nebo zvýšení jeho produktivity, zlepšení komunikace, snížení stresu v práci nebo přijetí nových obchodních postupů a dovedností. Koučování je vždy navrženo tak, aby pomohlo člověku zlepšit cokoliv, co dělá.

Známe dva hlavní přístupy:

- jeden na jednoho; mezi koučem a zaměstnancem
- skupinové koučování; mezi koučem a jeho/její skupinou

Přínosy:

- Lepší adaptace/přijímání změn na pracovišti.
- Zvýšení výkonu.
- Efektivní učení nových dovedností, procesů a systémů
- Zvýšení morálky a produktivity
- Zvýšená loajalita
- Snížená tendence k projevům stresujícího chování nebo chování snižujícího produktivitu
- Úspěšná změna v chování

Sepsání plánu samotného:

Nejlepší je vždy začít se sepsáním konečných cílů (mj. čeho chcete, aby koučovaná osoba nebo skupina dosáhla). Po stanovení cílů je dalším krokem sestavení plánu krok za krokem tak, aby cíle bylo dosaženo.

Dotazník ke koučinku zaměstnanců

Jméno člena týmu:	Datum:
Titul/pozice:	Vedoucí:

Koučované téma/oblast

Požadovaný výstup *(seznam vlastností, schopností a dovedností, ke kterým má koučink směrovat)*

Výhody případné změny *(Jak následně tyto změny pozitivně ovlivní činnost nebo výkon zaměstnanců?)*

Akční plán *(Co musíme udělat, aby cílů bylo dosaženo?)*
1. 2. 3.

Časová osa *(Sepiště časovou osu koučovacího plánu, podle které pak budete postupovat.)*

Účel:

- zlepšení dovedností
- zvýšení produktivity, motivace a kvality práce
- zvýšení obchodních zisků a spokojenosti zákazníků

Popis:

Šablona řízení výkonu pomáhá:

- **Vytvoření standardizovaného, jednotného formátu pro definování výkonu a při stanovování cílů na různých úrovních zaměstnanců. Stanovení měřitelných parametrů a sledování pokroku každého zaměstnance vůči těmto parametrům.**
- **Zlepšení dovedností vašich zaměstnanců může přinést skutečné obchodní výhody. Zvýšení jejich produktivity a motivace, kvality práce a zvýšení celkových obchodních zisků a spokojenosti zákazníků.**
- **Nastavení vhodných cílů a efektivní hodnocení může zlepšit výkonnost celé firmy a pomoci posoudit, jak dobře zaměstnanci pracují.**

Tři stupně řízení výkonnosti:

Řízení výkonnosti se skládá ze tří fází: plánování kontrola a posouzení. Každý z těchto milníků je spravován v koordinaci s překlenujícím systémem řízení výkonnosti založeným na základních hodnotách společnosti.

1. Plánování

Plánování zahrnuje stanovení individuálních cílů v kontextu cílů oddělení a organizace. Každý zaměstnanec bude hodnocen dle svých osobních cílů a výstupů, takže je důležité si vše vyjastnit a spolupracovat s jednotlivcem tak, aby bylo zajištěno, že podmínky pro všechny budou stejné.

2. Kontrola

Chcete-li zachovat fungování a konzistentnost projektového řízení, nastavte časy pro pravidelné kontroly tak, abyste předešli problémům. Je to příležitost posunout cíl, pokud však zaměstnanec podává optimální výkon. Komunikace je klíčová; je třeba vytvořit dostatek příležitostí pro zaměstnance a manažery, aby přehodnotili cíle a provedli potřebné úpravy.

3. Posouzení

Pravidelné kontroly vrcholí celkovým posouzením výkonu, kdy se dle stanovených kritérií hodností pracovní výkon zaměstnance a jeho celkový přínos pro společnost. Hodnotící schůzky se zaměřují na rozvoj zaměstnanců a na to, jak mohou vedení a týmy spoolupracovat při dosahování organizačních cílů. Hodnocení výkonu, která se často provádějí čtvrtletně, probírají úspěchy, výzvy a možné oblasti zlepšení na základě předchozích průběžných control. Nic diskutovaného by nemělo být překvapením.

ŠABLONA KONTROLY VÝKONU

JMÉNO ZAMĚSTNANCE		**ODDĚLENÍ**	
ID		**HODNOTITEL**	
POSTAVENÍ		**TITUL**	
DATUM POSLEDNÍ KONTROLY		**DNEŠNÍ DATUM**	

CHARAKTERISTIKA				
VLASTNOST	**NEUSPOKOJIVÉ**	**USPOKOJIVÉ**	**DOBRÉ**	**SKVĚLÉ**
Fungování na plný potenciál				
Kvalita vykonané práce				
Důslednost				
Komunikace				
Samostatná práce				
Přebírání iniciativy				
Skupinová práce				
Produktivita				
Kreativita				
Poctivost				
Integrita				
Kolegiální vztahy				
Vztahy s klienty				
Technické dovednosti				
Spolehlivost				
Dochvilnost				
Docházka				

CÍLE
DOSAŽENÉ CÍLE, KTERÉ BYLY STANOVENY V PŘEDCHOZÍ RECENZI?
CÍLE PRO DALŠÍ OBDOBÍ PŘED KONTROLOU

PŘIPOMÍNKY A SCHVÁLENÍ			
KOMENTÁŘE			
PODPIS ZAMĚSTNANCE		**PODPIS HODNOTITELE**	

5. nástroj: vzor tréninkového plánu

Účel:

- zajistit rozvoj dovedností
- osvojení si osobního a organizačního růstu
- nastínění časového plánu dodání
- sledování pokroku

Popis:

Tréninkový plan popisuje přístup, činnosti, úkoly požadované organizací k zajištění dosažení nezbytných dovedností pro dosažení výsledku práce – projektu. Nastiňuje také časovou osu, ve které bude školení realizováno.

Tréninkový plan popisuje podrobně strategii a konkrétní kroky potřebné k dosažení cíle nebo požadovanému výsledku. Můžete vytvořit plan školení pro téměř jakýkoliv podnik, může být připraven pro obchodní nebo kreativní project, rozvoj týmu, školení zaměstnanců nebo pro osobní rozvoj. Bez ohledu na cíl Vás plány povedou k odpovědnosti za záměry, akce a činnosti, které je třeba překonat na cestě k většímu cíli.

Tréninkový nebo školící plan může být využit v mnoha obchodních rolích, a to na pozicích školitelů a instruktorů, manažerů, zaměstnanců, IT, zástupců podpory nebo celé organizace. Vysoké školy a university také často využívají tréninkové plány, a to zejména ke sledování jejich pokorků směrem k požadovaným cílům.

Výhody:

- Sestavení plánu pomůže zajistit úspěch projektu, pomáhá to, čeho chcete dosáhnout.
- Pomůže Vám s přípravou konkrétního cíle, potřeb, strategie a učebních osnov, se kterými budou účastníci pracovat.
- Zlepšuje zkušenosti školitelů a účastníků školení tím, že poskytne jasný akční plán.
- Je třeba ujistit se, že každé školení je dobře naplánováno, je užitečné a dostatečně inspirující.
- Pomůže získat tolik potřebné odborné znalosti a zkušenosti, které mohou pomoci dosáhnout cílů.
- Školící plány hrají zásadní roli při zvyšování ziskovosti organizace, při boji s konkkurencí a vytváření prosperující pracovní kultury.

Jak plán sepsat:

- **Cíle:** sepište své cíle a ujistěte se, že jsou konkrétní a měřitelné.
- **Trvání:** v ideálním případě by Váš plán měl být flexibilní, nabízet přibližnou a realistickou dobu trvání, aby účastníkům poskytl představu o tom, co očekávat, a manažerům pomohl při hodnocení výkonu. Některé plány obsahují více budoucích data ve kterých se dá výkon změřit. Např. 30, 60 a 90 dní.
- **Místo konání:** pokud pořádáte workshop, uveďte podrobnosti o místě a zařízení, připojte pokyny a speciální požadavky vzhledem k místu uskutečnění.
- **Data/časy:** pokud existují konkrétní časy schůzek, kterých se zaměstnanci potřebují zúčastnit, je třeba je v plánu zohlednit.
- **Aktivity a strategie učení:** v závislosti na tom, jak komplexní je školící plán zvažte zařazení části, kde podrobně budou popsány činnosti a oblasti znalostí, ve kterých očekáváte zlepšení. Ne všechny plány vyžadují však tuto úroveň podrobností.
- **Milníky:** zahrňte proctor pro označení klíčových milníků, a take proctor pro data a podpis. Můžete chtít zahrnout take část, která bude průběžně hodnotit úspěchy nebo competence.
- **Podpis souhlasu:** ponechte prostor pro podpis manažera nebo vedoucího po dokončení programu.

Název: **Kdo je zodpovědný:**

I. Logistika

Materiály:

Hnutí zástupců:

Potřební facilitátoři (spoluškolitelé):

II. Cíle/výstupy

1.

2.

III. Nápady/poznámky (a klíčová sdělení, na kterých je třeba pracovat)

IV. Možné propojení s předchozím školením

V. Možné propojení s následným školením

VI. Průběh – pořadí bloků a načasování pro každý z nich

Příklad:

Blok 1 (10 min)

↓

Blok 2 (30 min)

↓

Blok 3 (20 min)

VII. Detailní průběh

Téma	*Cíle a/nebo klíčové zprávy*	*Způsob*	*Popis*	*Načasování*	*Potřebné materiály*	*Zodpovědnost*
1.						
2.						
3.						

Účel:

Dovednosti týkající se práce v týmu jsou pro vysoce výkonný tým zásadní, ale týmová práce je primárně založena na spoulpráci spolu s vynikajícím vedením, které organizaci může posunout vpřed. Cílem kontrolního seznamu je vytvořit cestu k dotažení těchto dovedností.

Popis:

Týmové dovednosti jsou osobní vlastnosti a schopnosti, které Vám umožňují dobře spolupracovat s ostatními v týmu. Týmová práce je kombinací kolektivní odbornosti na pracovišti při snaze o dosažení společného cíle/výsledku tím nejefektivnějším způsobem. Kontrolní seznam je nezbytným dokumentem k jejich shromáždění.

Mezi základní dovednosti patří komunikace, aktivní naslouchání a schopnost pomáhat a vést ostatní, sdílet obchodní znalosti, projevovat odhodlání k dotažení projektu k úspěchu. Nezbytné jsou komunikační dovednosti, verbální i neverbální – porozumění, jak produktivně a účinně pracovat s ostatními.

Kontrolní seznam:

- **Definování cílů:** ujistěte se, že každý v týmu zná a rozumí cílům projektu. Rozhodování se musí soustředit na jasné záměry.

- **Komunikace:** jasně a efektivně sdělujte své nápady, zpětnou vazbu – dobrou i špatnou. Tón musí vždy zůstat profesionální, zároveň přátelský. Dotazovací dovednosti Vám umožní získat informace, objasnit jednotlivé body, otestovat znalosti a podnítit další zkoumání a snahy o odpovědi na problémy.

- **Pozitivita a spolehlivost:** pozitivní myšlenky jsou povzbuzující a motivující. Nezaměřujte se na negativitu, stěžování si je špatný zvyk a nepomáhá dosahování cílů. Nenechte se od společného cíle odlákat množstvím negativ. Spolehliví členové týmu dokončují všechny přidělené úkoly a dodržují termíny.

- **Time management:** využívejte čas moudře, protože může ovlivnit project I cíle. Sdílejte tipy pro efektivní řízení a využívání času i tipy, jak ostatní mohou zvýšit produktivitu.

- **Naslouchání:** buďte aktivní posluchač; naslouchejte zpětné vazbě, naslouchejte problémům, aby se každý člen týmu cítil hodnotný. Nedovolte, aby nedorozumění měla negativní dopad na celý tým.

- **Mediátor:** zprostředkovává a řeší konflikty a problémy mezi členy týmu. Používá strategie zvládání konfiktů při řešení obtížných situací.

- **Respekt a emaptie:** všichni jsou si rovni, ať se každý cítí doceněn. Jednoduché taktiky jako zapamatování si jmen, podrobností o osobách, navázání očního kontaktu při komunikaci a aktivní naslouchání když osoba mluví a sdílí své poznatky o projektu. Empatie je důležitá pro budování důvěry a respektu. Sdílené porozumění pocitům druhé osobyje obtížná dovednost, avšak klíčová.

- **Nadšení, motivace a budování vztahů:** je třeba lidi nechat rozvibrovat vzburšením. Je třeba dělit se o vášeň pro projekt a o to, jak všichni společně dosáhnete změny. Povzbuzení k účasti, uznání úspěchu a schvělých nápadů, to rozvíjí smysl pro harmonii a týmového ducha.

- **Facilitační neboli zjednodušující dovednosti:** pomozte členům týmu získat sebevědomí a dovednosti k dokončení úkolu nebo projektu. Účinně.

Přidělování rolí

Kdo bude zodpovědný za koordinaci skupiny?
Kdo bude při koordinaci asistovat?
Stanovili jste si navzájem časové závazky?
Kdo bude pořizovat záznam ze schůzky?

Přidělování úkolů

Pochopili všichni účel svého úkolu?
Jsou všem jasné cíle jejich úkolů?
Je práce pro všechny rozdělena spravedlivě a rovnoměrně?
Zvládnou všichni dodržet termíny?
Jaké jsou záložní plány, když nepůjde vše dle předpokladů?

Komunikace

Jak bude tým komunikovat?
Jak často bude komunikovat?

Odstraňování problémů

Jaké jsou nejčastější problémy, kterým byste jako tým mohli čelit?
Jaká jsou možná řešení pro nastalé problémy?
Jaké jsou priority pro vyřízení věci?

Zamyšlení pro příště

Jakým způsobem se rozhodovalo?
Jak jste sdíleli informace?
Jak jste dávali zpětnou vazbu?
Co vás na zkušenosti bavilo? Co jste si z toho odnesli?
Jaká byla největší překážka na cestě za splněním vašeho úkolu?
Jak byste dosavadní zkušenost mohli zlepšit?

Týmové dovednosti nejsou něco, v čem je třeba se formálně školit, lze je pouze identifikovat a pracovat na sobě.

7. nástroj: kontrolní seznam schůzky/setkání

Účel:

Vytvoření jednoduchého kontrolního seznamu pro schůzky může pomoci udržet skupinu na správné cestě. Může také pomoci zajistit, že se vaše cesty rozejdou s lepším pochopením směru, kterým se společně vydat.

Popis:

Program schůzky je seznam činností, které účastníci doufají, že se během schůzky podaří splnit. Předem informuje účastníky o tom, co bude projednáváno. Stanoví jasná očekávání ohledně toho, co je musí stát před schůzkou, během ní, přičemž se účastníci soustředí na daná témata. Kromě toho všeho také udává tempo jednání a funguje jako nástroj pro řízení času.

Pokud je program schůzek navržen správně, může zabránit neproduktivním schůzkám a ušetřit tak celému týmu hodně času. A%t už je vaše schůzka velká, formální událost nebo pouze neformální diskuze v rámci malého týmu, program je nejlepší způsob, jak se soustředit a dobře využít čas, který máte pro schůzku vyčleněn.

Kontrolní seznam:

Bylo provedeno:	
	Byl zjištěn účel schůzky?
	Ujistili jste se, že je schůzka opravdu nutná?
	Vypracovali jste předběžný program?
	Vybrali jste ty správné účastníky a přiřadili role?
	Rozhodli se kdy a kde se schůzka uskuteční?
	Potvrdili dostupnost prostor pro tuto schůzku?
	Poslali pozvánky?
	Zaslali jste účastníkům a akcionářům předběžnou agendu?
	Odeslali jste jim i předběžně texty a požadavky, které vyžadují pokročilou přípravu?
	Je-li to vhodné, pozvali jste účastníky I osobně?
	Zvolili jste rozhodovací proces, který má být použit? (většinové hlasování, skupinový konsesnsus, volba vůdce atd.)
	Určili jste, jaké vybavení bude třeba, řádně ho otestovali a přichystali?
	Dokončili jste agendu a rozdali ji všem účastníkům?
	Ověřili jste, že se všichni klíčoví účastníci zúčastní a znají své role? Jsou na ně připraveni?
	Připravili jste se? (prezentace, poznámky k ruce, dokumentace pro účastníky…)

Nezapomeňte uvést další užitečné podrobnosti, například kdo bude prezentovat jaké téma nebo jak dlouho bude trvat každá z prezentací.