

**Masarykova univerzita v Brně**

**Právnická fakulta**

**Katedra národního hospodářství**

**Analýza a rozbor finančního  
managementu jednotlivce  
(seminární práce)**

**Zpracoval: Jan Plšek**

**Seminární skupina: č. 04**

**Datum zadání práce: 09. 10. 2006**

**Datum odevzdání: 22. 11. 2006**

**Zadavatel práce: Ing. Dagmar Palatová**

**P**

# 1 OBSAH

<b>1 OBSAH</b> .....	<b>2</b>
<b>2 RESUMÉ</b> .....	<b>3</b>
<b>3 KLÍČOVÁ SLOVA</b> .....	<b>3</b>
<b>4 ÚVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>5 FINANČNÍ MANAGEMENT JEDNOTLIVCE</b> .....	<b>5</b>
5.1 Zařazení do celostního systému managementu.....	5
5.2 Cíle finančního managementu jednotlivce.....	6
5.3 Paradigma finančního managementu jednotlivce.....	7
<b>6 FINANČNÍ MANAGEMENT JEDNOTLIVCE – PŘÍPADOVÁ STUDIE</b> .....	<b>9</b>
6.1 FINANČNÍ ANALÝZA .....	9
6.1.1 Rozvaha (bilance).....	9
6.1.2 Výkaz zisků a ztrát (výsledovka).....	10
6.1.3 Přehled o peněžních tocích (Cash-flow).....	10
6.1.4 Rozdílové ukazatele.....	11
6.1.5 Analýza použitých finančních ukazatelů.....	11
6.2 ANALÝZA NEFINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	13
6.2.1 Investice do vzdělání.....	13
6.2.2 Uspokojení potřeb, osobní paradigma a osobní vize.....	14
6.3 ŘEŠENÍ V RÁMCI CELOSTNÍHO SYSTÉMU MANAGEMENTU.....	16
6.3.1 Varianty řešení.....	16
6.3.2 Kritéria hodnocení.....	17
6.3.3 Matice důsledků.....	18
6.3.4 Analýza matice důsledků.....	19
<b>7 ZÁVĚR</b> .....	<b>20</b>
<b>8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>21</b>

## **2 RESUMÉ**

Práce zpracovává problematiku individuálního finančního managementu v rámci celostního systému managementu. Celkový přístup je založen na myšlence, že obecné poslání jednotlivce jako člověka se liší od obecného poslání organizace, instituce, podniku. Finanční stránku problému řeší obvyklá finanční analýza, avšak pro hodnocení výsledků se zde vychází spíše z poznatků psychologie a dalších věd zabývajících se rozvojem osobnosti.

## **3 KLÍČOVÁ SLOVA**

individuální finanční management, celostní systém managementu, osobní management, finanční analýza, paradigma, hierarchie potřeb, sedm návyků, kontinuum zrání, rozvaha, bilance, výkaz zisků a ztrát, výsledovka, přehled o peněžních tocích, cash-flow, nefinanční ukazatelé, osobní vize, matice důsledků, synergický efekt

## 4 ÚVOD

Cílem mé práce je vykreslit obraz a postihnout úskalí finančního managementu jednotlivce v obecné rovině, v zásadě nezávisle na místě a čase.

Téma svádí k poměrně úzkému pojetí problému jako finanční analýzy jednotlivce. S tím jsem se nehodlal spokojit a zasadil jsem "finanční management jednotlivce" do celostního systému managementu, který nám (posluchačům Právnické fakulty Masarykovy univerzity) na přednáškách a ve své knize<sup>1</sup> předkládá Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA.

Záhy jsem narazil na problém, jak vlastně hodnotit výsledky finanční analýzy jednotlivce. Posláním jednotlivce zřejmě není, na rozdíl od podniku, vytváření zisku. Z finančního hlediska se zdá být důležité maximálně tzv. "finanční zdraví" – v tom se tedy management jednotlivce podobá spíše managementu skupin, organizací nebo institucí, kde je na prvním místě výkon "neziskového" poslání. Řečí finanční analýzy: v sebeřízení jednotlivce hrají "nefinanční ukazatele" mnohem větší roli než v případě podnikatelského subjektu.

Abych mohl vůbec nějak vyjádřit tyto "nefinanční ukazatele", vytvořil jsem jednoduchý teoretický aparát prezentovaný v rámci úvodní teoretické části práce (kap. 5.2. a 5.3.). Jeho statickou složku tvoří Maslowova hierarchie potřeb<sup>2</sup>, dynamickou složkou (zachycující vývoj v čase) je koncept "kontinua zrání", který používá ve svém díle Stephen R. Covey<sup>3</sup>.

Druhou část práce představuje případová studie. V "hlavní roli" vystupuje sám autor a jeho finanční situace na studiích zde na Právnické fakultě. Cílem je kvalifikovat jeho "finanční zdraví", předpovědět jeho vyhlídky a nalézt možná řešení případných problémů.

Finanční analýzu jednotlivce jsem provedl tak, že jsem analogicky aplikoval postupy běžně používané při finanční analýze podniku. Vypracoval jsem tedy Rozvahu, Výkaz zisků a ztrát a Cash-flow. Výsledky se pokouším rozebrat nejprve čistě z finančního hlediska a posléze i z hlediska nefinančního – pomocí zmíněného teoretického aparátu.

Následuje hledání řešení problémů. Pokusil jsem se rámcově vyjít z pojetí manažerských komponent a jejich vazeb tak, jak je předkládá prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA<sup>4</sup>. Konkrétně jsem použil metodu "matice důsledků".

Závěr bude věnován malému zamyšlení nad výsledky analýzy konkrétního případu a nad úlohou finančního managementu v rámci celostního managementu jednotlivce.

---

1 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 14.

2 ATKINSON, R. L. Psychologie. Praha : Portál, 2003, s. 471.

3 COVEY, S., R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha : Pragma, 1994, s. 46.

4 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 114.

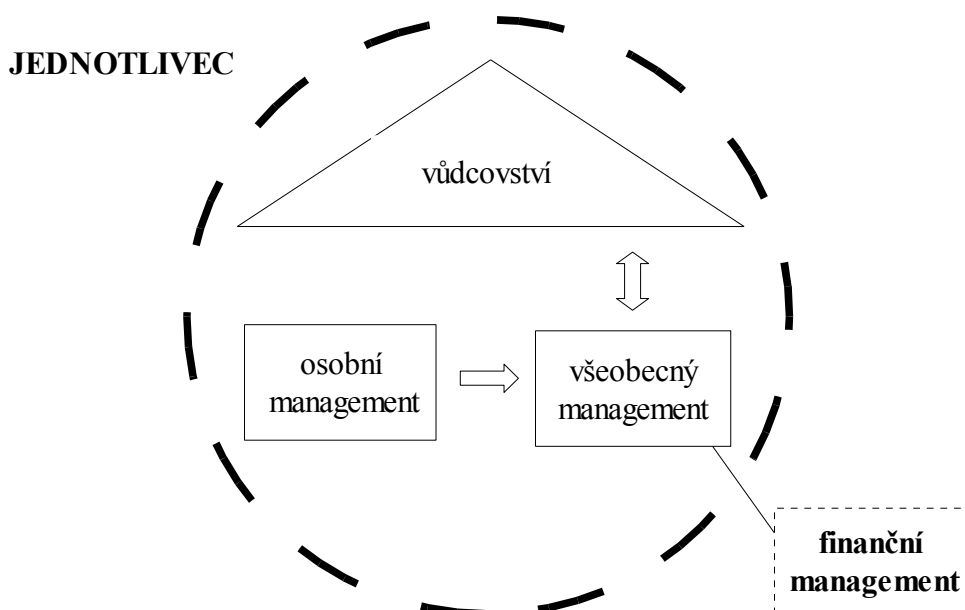
## 5 FINANČNÍ MANAGEMENT JEDNOTLIVCE

### 5.1 Zařazení do celostního systému managementu

Management lze popsat jako "určitý způsob vedení druhých lidí, resp. sebe sama za účelem dosahování vytyčených cílů".<sup>5</sup>

Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA ve své knize *Systém managementu*<sup>6</sup> nabízí velmi inspirativní tzv. celostní systém managementu jako celku. Tvoří jej tři pilíře: osobní management, obecný management a vůdcovství. Osobní management je základem, z kterého pramení kvalita všech dalších pilířů, jeho náplní je stručně řečeno proces sebepoznávání, cílem je sociální zralost, osobní integrita, moudrost. Náplní všeobecného managementu je systém manažerských nástrojů a metod, cílem je "dělání správných věcí správným způsobem". Vůdcovství pak zjednodušeně znamená stanovení "správných věcí", určování směru, nalezení vize a poslání celé jednotky. A konečně, celý systém je pojat jako nekončící proces vývoje a zdokonalování všech tří pilířů.

Finanční management v celostním systému spadá do pilíře všeobecného managementu. Je chápán jako "finanční řízení"<sup>7</sup>, tedy hledání vhodných finančních zdrojů a jejich hospodárné využití pro zajištění výkonu poslání celku. Tímto celkem může být v konkrétním případě organizace, zájmová skupina, či právě jednotlivce. Finanční management jednotlivce zde tedy představuje zvláštní odvětví individuálního "všeobecného managementu".



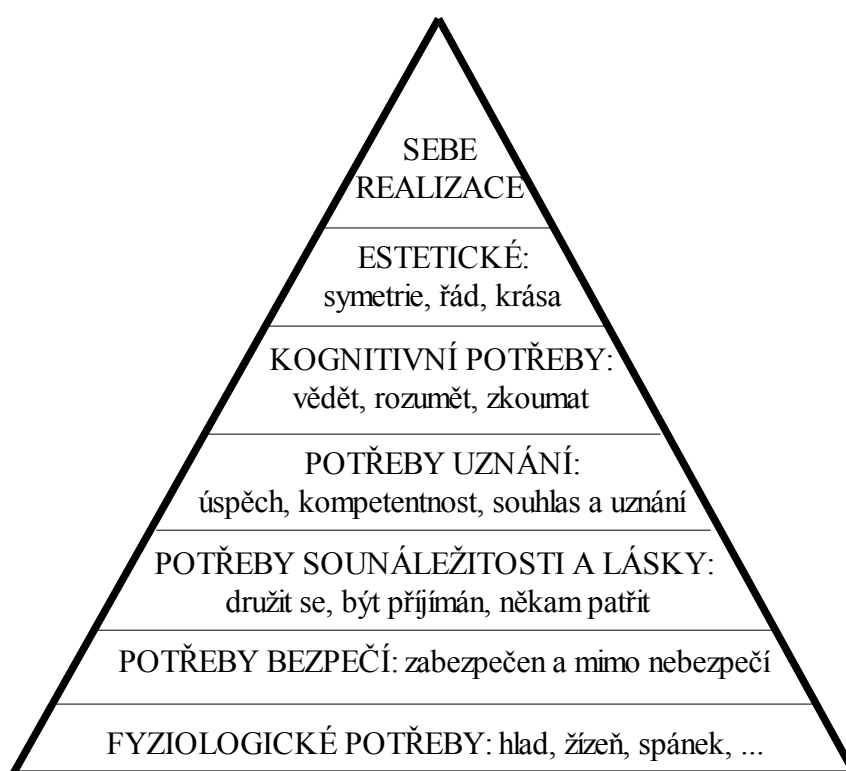
5 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 53.

6 Tamtéž, s. 14.

7 PIVRNEC, J. Finanční management. Praha : Grada publishing, 1995, s. 7.

## 5.2 Cíle finančního managementu jednotlivce

Způsob nakládání s prostředky pro uspokojení potřeb se v dimenzích jednotlivce patrně nemění po celá tisíciletí. Lze vysledovat určitou základní hierarchii potřeb, které jsou dány tím, čím člověk je. Tedy smrtelným tvorem, který je součástí života na zemi se všemi jeho radostmi i strastmi, je vybaven rozumem, citem, vnímáním a intuicí a navíc je schopen si to vše uvědomit, i když si to mnohdy nepřipouští. Takovou pyramidu lidských potřeb by asi bylo možné sestavit sterými způsoby. Použijme tu asi dnes nejnámější, kterou v r. 1970 sestavil **A. H. Maslow**<sup>8</sup>, kde k pocitování potřeb na vyšším stupínku musí být alespoň částečně uspokojeny potřeby na stupni nižším.



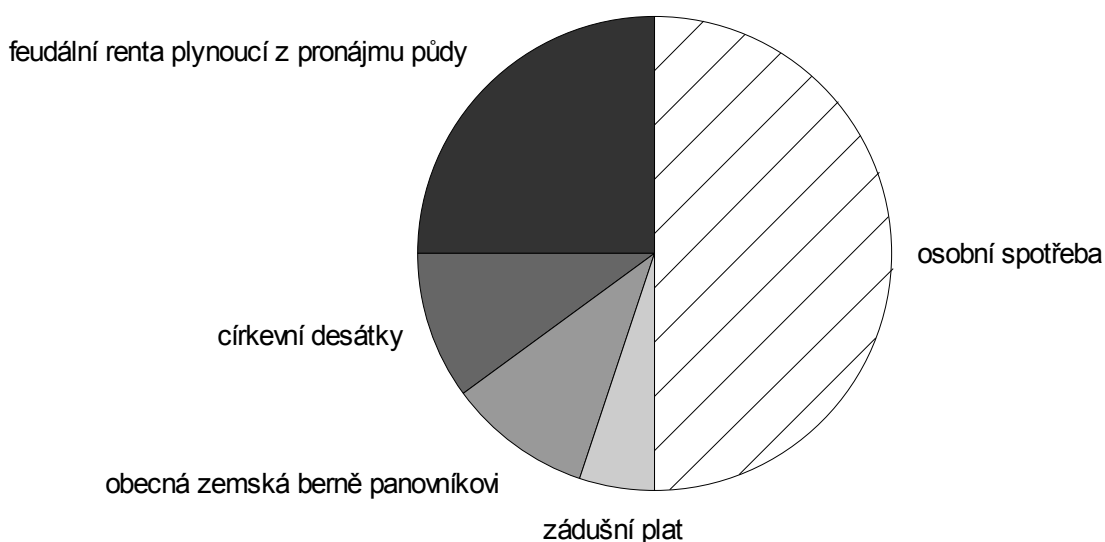
Jestliže průměrný jedinec volně disponuje s prostředky k uspokojení svých potřeb, dá se předpokládat, že je bude distribuovat podle této hierarchie. V praxi ale jedinec málokdy nakládá s prostředky volně. Často je to společenství lidí, ve kterém žije (rodina, obec, stát), které určuje jakým způsobem budou prostředky vynakládány. Děje se tak různými cestami, buď přímo nepokrytě (dítě pláče, žena hubuje, stát zdaní příjem) nebo nepřímo, takřka mimoděk, např. vlivem tradice, veřejného mínění či v nejobecnější rovině vlivem oficiálního světonázoru. Je pak otázkou kolik z jedincových prostředků má už předem dáno adresáty a jaká část (zda vůbec nějaká) může být předmětem jeho ryze individuálního managementu.

<sup>8</sup> ATKINSON, R. L. Psychologie. Praha : Portál, 2003, s. 471.

### 5.3 Paradigma finančního managementu jednotlivce

Jak společenské zřízení a světonázor ovlivňuje individuální finanční management? Podívejme se na přibližnou strukturu výdajů průměrného středověkého obyvatele feudálních Čech. Připomínám, že nevolnictví bylo u nás zrušeno r. 1781, poddansko vrchnostenské vztahy formálně r. 1848 a fakticky až okolo r. 1870.<sup>9</sup> Není to všechno tedy až tak dávno.

#### VÝDAJE JEDNOTLIVCE - středověk



Ve feudálním středověku byla jediným obecně uznávaným smyslem lidské existence (paradigmatem) služba na zemi a příprava na posmrtný život v nebi.

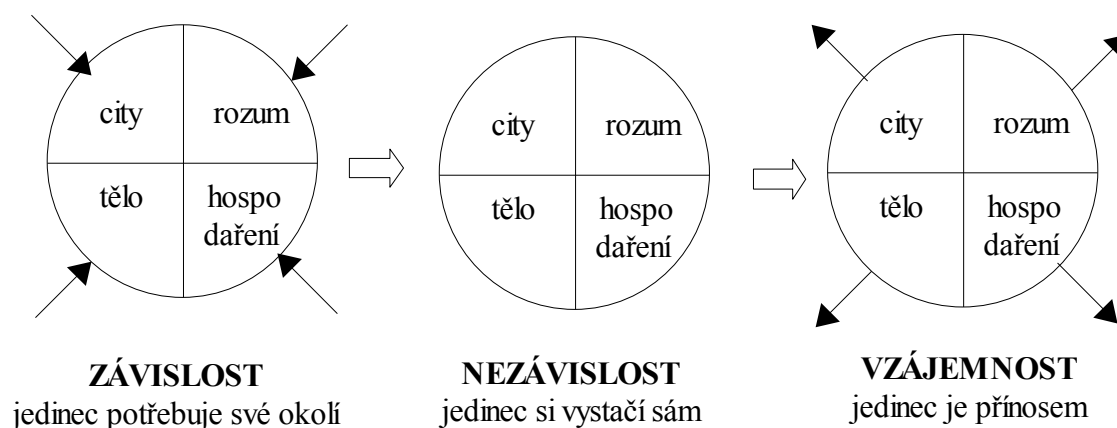
Služba byla základním principem společenských vztahů. Jejím hmatatelným projevem byla feudální renta a obecná berně. Spasení bylo ve středověku de facto institucionálně zajišťováno a také zpoplatňováno katolickou církví. Platily se povinné desátky z úrody a víceméně dobrovolně tzv. zádušní platy (dárce si tak zajišťoval odsloužení mše v den výročí svého úmrtí). Vyjímkou nebylo ani jednorázové darování či odkázání větších majetků církvi či pověstné odpustky. S trochou nadsázky lze říci, že průměrný středověký věřící, pokud chtěl doufat ve spásu své duše, musel tomu přizpůsobit i svůj individuální finanční management.

Teprve zbývající prostředky mohly být vynaloženy na uspokojení ostatních potřeb. Vyšších pater Maslowovy hierarchie mohli dosáhnout jen nemnozí (v širším měřítku teprve stav měšťanský). Většina obyvatelstva byla až do 18. stol. závislá na vrchnosti a ta zpravidla udržovala právě takovou míru finanční zátěže, aby poddanému a jeho rodině zbyly prostředky na stravu a přístřeší, tedy na udržení nejnižších pater Maslowovy hierarchie potřeb.

<sup>9</sup> VYKOUPIĽ, L. Slovník českých dějin. Brno : Julius Zirkus, 2000, s. 521.

Poté, co se naším světem přehnala renesance, vědecko-technická průmyslová revoluce a ve chvíli kdy stojíme na prahu globalizace, není už jednatel ve svých aktivitách motivován příslibem spasení, ale příslibem rozumově seznatelných hodnot. Pragmaticky viděno je to spokojený zasloužený důchod, s jistým nadhledem je to plně prožitý život – dalo by se říct dosažení vrcholu Maslowovy hierarchie potřeb. To je ideál a světonázor dnešních dnů, a to je to, co má dnes zabezpečit finanční management jednotlivce ("zaplat'bánbůh za to").

Další možné vyjádření současného humanistického paradigmatu přináší **Stepen R. Covey**. Jako "kontinuum zrání"<sup>10</sup> označuje vývoj osobnosti od závislosti k nezávislosti až konečně ke vstupování do oboustranně přínosných vzájemných závislostí. Proces zrání má probíhat ve čtyřech oblastech – fyzické, mentální, citové a finanční. Pokusil jsem se tuto vizi znázornit malým schématem, abychom měli v duchu před očima něco, co nás povede.



Cesta za bytostným naplněním ideálu a poslání není pochopitelně snadná ani přímočará. Analýza finančního managementu konkrétního jednotlivce jistě napoví mnohé o tom, v jakém stádiu zrání se jedinec nachází, na který stupeň pyramidy potřeb citově, rozumově, fyzicky a ekonomicky vystoupal. Napoví i mnohé o době a společnosti ve, které žije. Výsledkem takové analýzy je nejenom informace o finančním zdraví jak o tom hovoříme v případě podniku<sup>11</sup>, ale především o celkovém zdraví jedince v pravém smyslu slova. Obecně lze říci, že osobní paradigma (způsob vnímání světa)<sup>12</sup> má vliv na vše, co člověk koná a tedy i na podobu jeho individuálního finančního managementu.

Pokusme se nadále postupovat tak, že budeme analyzovat finanční management konkrétního jednotlivce, odhalme v hrubých rysech jednotlivcovo osobní paradigma a jeho žádoucí posun z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb a Coveyho kontinua zrání a zkusme navrhnout novou odpovídající podobu jeho individuálního finančního managementu.

10 COVEY, S., R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha : Pragma, 1994, s. 46.

11 KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. Brno : Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1999, s. 5.

12 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 30.

## 6 FINANČNÍ MANAGEMENT JEDNOTLIVCE – PŘÍPADOVÁ STUDIE

Zprvu jsem chtěl jako příklad analyzovat finanční řízení někoho z přátel. Nicméně, nakonec jsem se rozhodl přeci jen demonstrovat problematiku na vlastní osobě. Přinejmenším mne to zbavuje rozpaků a shovívavosti v hodnocení. Budeme tedy analyzovat mou schopnost jako subjektu zabezpečit si finančně období studií a pokusíme se najít řešení nesnází.

### 6.1 FINANČNÍ ANALÝZA

Ukazatele pro analýzu a kritéria pro zařazení položek jsem volil podle publikace Prof. Ing. Miloše Konečného, DrSc.<sup>13</sup> Pro všechny položky jsem použil aktuální tržní cenu (pro odhady cen nemovitostí jsem použil aktuální nabídky srovnatelných nemovitostí na trhu, pro knihy a hudební nosiče jsem zvolil průměrnou cenu při prodeji v antikvariátu 30,- / 1ks). Aktiva jsou řazena podle likvidnosti, cizí zdroje podle doby splatnosti. Účetním obdobím je zde školní rok **1. září 2005 – 1. září 2006**. Pro stanovení "vlastního jmění" je použit vzorec<sup>14</sup> Aktiva - Dluhy = Čistá situace (vlastní jmění). Úroky z vkladů na běžném účtu a poplatky za jeho vedení nejsou pro svou nevýznamnost započítány. Jenom podotýkám, že data jsem nijak dodatečně neupravoval a vyrovnanost některých konečných součtů je dílem náhody.

#### 6.1.1 Rozvaha (bilance)

AKTIVA		PASIVA	
aktiva celkem	749 300	pasiva celkem	749 300
<b>stálá aktiva</b>		<b>vlastní jmění</b>	
půda	100 000	vlastní jmění	700 000
stavby	300 000	<b>cizí zdroje</b>	
PC	20 000	náklady na studium	7 200
hudební nástroje	20 000	náklady na osobní potřeby	26 500
knihy	10 000	zdravotní pojištění	12 900
hudební nosiče (CD)	5 000	daň z nemovitostí	2 700
ostatní movité věci	5 000		
akcie	240 000		
<b>oběžná aktiva</b>			
běžný účet	49 000		
hotovost	300		

13 KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. Brno : Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1999, s. 9 - 14.  
14 PIVRNEC, J. Finanční management. Praha : Grada publishing, 1995, s. 10.

### 6.1.2 Výkaz zisků a ztrát (výsledovka)

<b>VÝNOSY</b>	
<b>provozní výnosy</b>	
výnosy z pronájmu pozemků	7 300
výnosy z příležitostných činností	5 000
<b>finanční výnosy</b>	
dividendy (zdaněné)	6 200
zhodnocení akcií	38 000
<b>NÁKLADY</b>	
<b>provozní náklady</b>	
daň z nemovitostí	2 700
zdravotní pojištění	12 900
náklady na studium	7 200
náklady na osobní potřeby	26 500
<b>finanční náklady</b>	
–	–
<b>HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	
výsledek hospodaření za účetní období	7 200

### 6.1.3 Přehled o peněžních tocích (Cash-flow)

<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	
příjmy z pronájmu pozemků	7 300
příjmy z příležitostných činností	5 000
zaplacená daň z nemovitostí	(2 700)
zaplacené zdravotní pojištění	(12 900)
výdaje na studium	(7 200)
výdaje na knihy	(2 000)
výdaje na cestování	(9 800)
nutné osobní výdaje (strava, ošacení, zdraví)	(7 300)
ostatní osobní výdaje (dárky, kultura, sport)	(7 400)
dividendy (zdaněné)	6 200
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	
–	–
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	
–	–
<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>(30 800)</b>

#### 6.1.4 Rozdílové ukazatele<sup>15</sup>

<b>Čistý pracovní kapitál</b> Rozdíl mezi stálými pasivy a stálými aktivy	0
<b>Čistý peněžní majetek</b> (Oběžná aktiva - zásoby -krátkodobé závazky)	49 300
<b>Čisté pohotové prostředky</b> Rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky	
a) schopnost likvidovat všechny své dluhy penězi v hotovosti a na běžných účtech	49 300
b) schopnost likvidovat všechny své dluhy mobilizací všech pohotových prostředků	289 300

#### 6.1.5 Analýza použitých finančních ukazatelů

Z bilance je patrné, že portfolio subjektu tvoří více než z poloviny nemovitosti, což je z dlouhodobého hlediska vcelku povzbudivé. Dá se přinejmenším doufat, že je nebude znehodnocovat inflace, protože "*ceny nemovitostí rostou s objemem peněžní zásoby a někdy i rychleji*".<sup>16</sup> Je to taková nelikvidní "kotva" celého portfolia, která má pro subjekt vedle ekonomického i silný psychologický efekt.

Psychologická "kotva" je důležitá už jenom proto, že přibližně jednu třetinu majetku tvoří vysoce riziková položka – akcie. Subjekt patří k dlouhodobým investorům, čemuž odpovídá i složení akciového portfolia, kde podstatnou část tvoří vysoce likvidní kvalitní tituly, a malou progresivní část naopak vysoce volatilní málo likvidní tituly. U této položky je důležité, že subjekt na ní není přímo závislý a může tak nechat působit dlouhodobé faktory.

Určitou nezávislost zabezpečuje třetí významná položka, kterou jsou peníze na účtech. Když se podíváme na položku "čistý pracovní kapitál", která se rovná nule, můžeme dovodit, že objem peněz na účtech se rovná dlouhodobým závazkům subjektu, které zde představují výdaje "na provoz" za jedno účetní období. Přesný nulový výsledek je pochopitelně náhoda, ovšem obecně lze říct, že je to výsledek intuice a prozíravého finančního managementu subjektu. Subjekt si záměrně udržuje na běžném účtu takový objem prostředků, který jej chrání před zásahy do stálých aktiv vlivem běžného provozu či mimořádných výdajů menšího rozsahu a zároveň mu umožňuje reagovat na případné investiční příležitosti.

Schopnost zmírnit dopad mimořádných událostí většího rozsahu dokumentuje položka b) "čistých hotových prostředků", jejíž podstatnou část tvoří vysoce likvidní akcie.

15 KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. Brno : Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1999, s. 23 - 24.  
16 KOHOUT, P. Investiční strategie pro třetí tisíciletí. Praha : Grada, 2000, s. 179

Osobní majetek v podobě movitých předmětů je ekonomicky vcelku nevýrazný, avšak hraje významnou úlohu v uspokojování neekonomických potřeb subjektu.

Když budeme hodnotit výsledku, může nás svádět k radosti kladný hospodářský výsledek. Ovšem jen do té doby, než si uvědomíme, že je způsoben především zhodnocením akciového portfolia (18,8 % za účetní období). Jedná se tedy o výnos, nikoli o příjem, což v praxi znamená, že subjekt nemá v rukou žádné peníze. Výmluvně to dokládá Cash-flow, které za účetní období vykazalo snížení peněžních prostředků o více než 30 000 Kč. To, že toto snížení není ještě výraznější, je způsobeno příjmy ze stálých aktiv.

Příjmem ze stálých aktiv jsou zde dividendy (jako výnos z akcií, který zároveň tvoří příjem), dalším příjmem je nájemné z půdy a konečně příjmy z "příležitostných činností" samotného subjektu. Příjmy z "příležitostných činností" pramení jednak ze stálých aktiv, které mají povahu výrobních prostředků (PC, hudební nástroje atd.) a jednak z prostředků, které v úhrnu umožňují subjektu jako fyzické osobě pracovat, což zde vlastně vyjadřuje položka "náklady na osobní potřeby". Tato položka však není zahrnuta mezi aktiva, ale mezi pasiva jako "cizí zdroj", protože sama o sobě netvoří majetkovou hodnotu (pokud bychom nechtěli z výše vynaložených provozních nákladů odvozovat majetkovou hodnotu subjektu – člověka).

Z Cash-flow a položky "čistého peněžního majetku" je patrné, že při stávající struktuře peněžních toků bude subjekt schopen hladkého provozu ještě jeden a půl roku (podíl "čistého peněžního majetku" a "čistého snížení peněžních prostředků"). To není příliš pozitivní.

Za stávající situace subjekt sice vytváří kladný hospodářský výsledek, ale snižující se prostředky na provoz jej mohou časem donutit sáhnout do stálých aktiv, což by tento doposud kladný hospodářský výsledek dále negativně ovlivnilo. Hospodářský výsledek je zde spojen s nepředvídatelným vývojem akciových trhů, u kterého se pravidelné pozitivní výsledky projevují teprve v horizontu několika let. Situace by mohla subjekt donutit redukovat portfolio ve chvíli, kdy se bude trh nacházet ve slabší fázi, což by způsobilo zbytečné ztráty.

Subjekt, momentálně studující, se nachází na počátku druhého roku pětiletého studia. Má tedy před sebou ještě čtyři účetní období u kterých lze předpokládat podobné složení ročních provozních nákladů (cca 50 000 za rok) a nelze zaručit všechny dosavadní výnosy.

Navíc zde nejsou vyčísleny náklady na bydlení, protože subjekt má ubytování poskytnuto zdarma, žije tedy de facto na dluh, který by měl být sice správně započítán v položce "cizí zdroje", ale jeho splatnost je odsunuta na neurčito, takže byl pro období studia pomínut.

Sečteno podtrženo – po finanční stránce situace volá po řešení.

## 6.2 ANALÝZA NEFINANČNÍCH UKAZATELŮ

Pojem "nefinanční ukazatele" jsem našel jako položku přehledu ukazatelů finanční analýzy v publikaci Prof. Ing. Miloše Konečného, DrSc.<sup>17</sup>, jeho obsahovou náplň však nikoliv. Proto jsem si sestavil teoretický aparát, který je prezentován v sub. 5.2. a 5.3. s ohledem na zvláštnosti subjektu, kterým zde není OJ, ale jednotlivec.

### 6.2.1 Investice do vzdělání

Není třeba široce rozvádět, že studující jedinec investuje především do svého vzdělání a to s vyhlídkou na budoucí uplatnění a tím pádem výrazné zhodnocení vložených prostředků. Nehledě na celkovou kultivaci osobnosti, která by měla se studiem nastat. Pojdme se pokusit tuto investici vyčíslit v rámci jednoho účetního období za předpokladu, že se dosavadní podmínky nebudou příliš měnit.

přímé náklady na studium učebnice, kopírování, jiné pomůcky	7 200
zdravotní pojištění	12 900
oportunitní náklady ušlá mzda z předchozího zaměstnání	150 000
nestudijní osobní náklady náklady, které bych vynaložil i kdybych nestudoval (náklady na osobní potřeby + daň z nemovitostí)	(29 200)
náklady na bydlení v současnosti teoreticky 1 500 Kč měsíčně	18 000
alternativní náklady na bydlení kdybych nestudoval, bydlel bych za 5 000 Kč měsíčně	(60 000)
<b>celkem za rok studia</b>	<b>98 900</b>
<b>celkem za pět let studia</b>	<b>494 500</b>

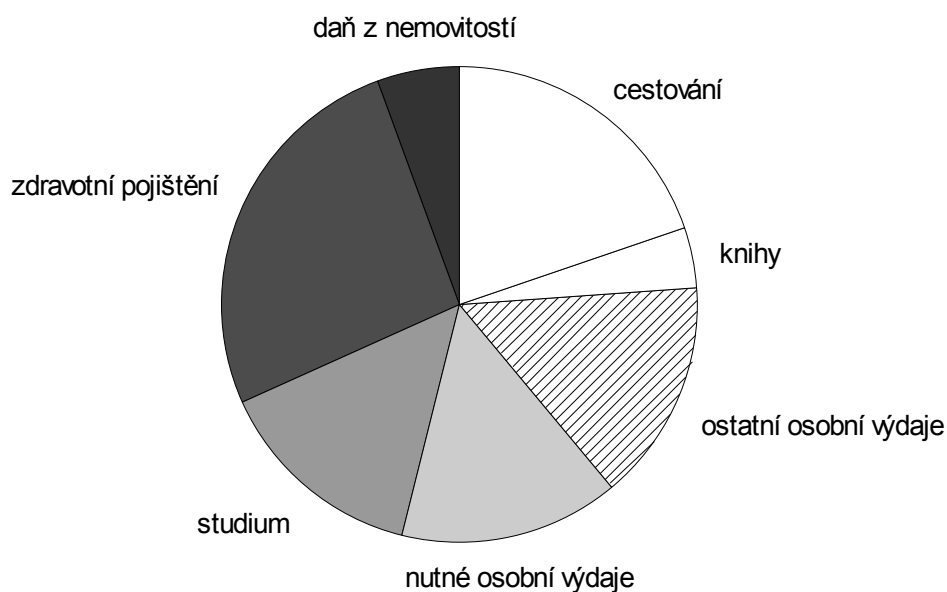
Za podmínky "*ceteris paribus*" částka 494 500 Kč velice přibližně udává o kolik bude na konci studia moje "vlastní jmění" menší než by bylo v případě, že bych namísto studia zůstal ve svém předchozím zaměstnání (a to vše za neměnných podmínek). Teoreticky tak přicházím každý pracovní den přibližně o 400 Kč. Přesnou návratnost této investice lze v tuto chvíli jen stěží predikovat. Nehledě na nemajetkové hodnoty, které studium člověku přináší už dnes. Spokojme se proto se strohým konstatováním, že všechny studijní povinnosti má subjekt pro tento okamžik splněné a že je tedy možno (alespoň prozatím) doufat ve zdárné dokončení studií a tím i zhodnocení investice.

<sup>17</sup> KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. Brno : Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1999, s. 9.

## 6.2.2 Uspokojení potřeb, osobní paradigma a osobní vize

Celkově činí výdaje subjektu za účetní období 49 300 Kč. Pojdme se podívat jakým způsobem jsou tyto prostředky distribuovány, jak dotují jednotlivé stupně Maslowovy hierarchie potřeb<sup>18</sup> a jak se v nich projevuje Coveyho "kontinuum zrání"<sup>19</sup>. Tmavě vybarvené části představují výdaje, které v dané situaci subjekt musí nezávisle na své vůli zaplatit. Odstín má odrážet naléhavost výdaje – to, zda může subjekt jeho vynaložení nějak ovlivnit.

### VÝDAJE JEDNOTLIVCE - na prahu 21. století



Daň z nemovitostí a zdravotní pojištění lze interpretovat jako uspokojení potřeby bezpečí a potřeby sounáležitosti. Obě uspokojení zde subjektu poskytuje stát jako společenství lidí. Subjekt, tím, že plní své závazky vůči státu, se do tohoto společenství plnohodnotně zařazuje.

Přímé výdaje na studium netvoří příliš velkou část celkové sumy výdajů, ovšem z hlediska potřeb patří mezi položky nevýznamnější. Troufám si tvrdit, že výdaje přímo spojené se studiem jsou vynaloženy na přímé uspokojení čtyř pater Maslowovy pyramidy. Studium uspokojuje potřebu sounáležitosti a lásky, potřebu uznání, v hojné míře potřebu kognitivní (vědět, rozumět, zkoumat) a dokonce svým způsobem i potřeby estetické, tedy potřebu řádu a krásy. Shledávání určitých neměnných principů v právu současném i minulém ve mně uspokojuje něco velmi významného. Potřebu krásy v rámci studia uspokojuji například tím, že si kupuji všechny dostupné učebnice a mám radost pokud jsou kvalitně esteticky zpracovány – bez této "pošetilé" záliby by mé výdaje na studium byly o poznání nižší.

18 ATKINSON, R. L. Psychologie. Praha : Portál, 2003, s. 471.

19 COVEY, S., R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha : Pragma, 1994, s. 46.

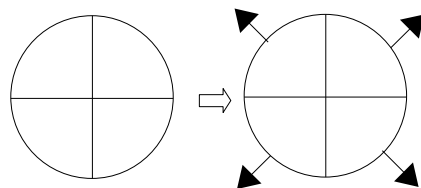
Nutné osobní výdaje představují uspokojení základních pater pyramidy. Jsou to většinou výdaje na stravu a ošacení.

Ostatní osobní výdaje si vynutily v zásadě ty stejné potřeby, které uspokojuje studium. Byly však patrně uspokojeny pouze částečně, protože byly nutné další výdaje – dotována je zejména potřeba sounáležitosti a lásky a estetická potřeba krásy (učebnice nestačí).

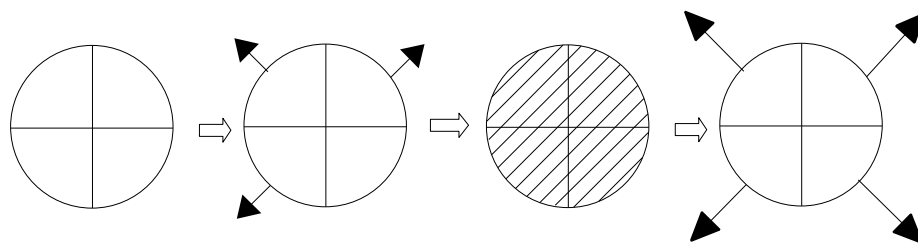
Studium, ač pestré a obsažné, neuspokojuje zřejmě zcela ani kognitivní potřeby, takže byly vynaloženy další mimostudijní náklady na cestování a knihy.

Zbývá ta nejvyšší potřeba dnešní doby, ve které se všechny ostatní sbíhají – **seberealizace**. Mezi stálými aktivy subjektu nalezneme poměrně významnou položku "hudební nástroje". Toto stálé aktivum po dlouhou dobu znamenalo vrcholné uspokojení potřeby seberealizace zcela v souladu s osobním paradigmatem majitele.

Časem však došlo poměrně překvapivě (avšak nejspíš nevyhnutelně) k novému posunu osobního paradigmatu. Vyjádřeno pomocí Coveyho "kontinua zrání"<sup>20</sup>, subjekt se dostal do bodu, kdy nezávislost přechází ve vzájemnost.



Jelikož všechny čtyři složky (citová, mentální, fyzická a ekonomická) spolu souvisí, jejich plnohodnotné rozvinutí není možné, pokud některá z nich výrazně zaostává. V našem případě výrazně zaostávala, jak už to tak bývá, složka ekonomická. Subjekt byl donucen přehodnotit své dosavadní osobní paradigma a tak nakonec dospěl k bolestnému uvědomění, že ve skutečnosti za svým potenciálem silně zaostává nejenom ekonomická, ale také všechny ostatní složky osobnosti. Graficky by se dala celá situace vyjádřit takto:



Momentálně se subjekt nachází ve třetím (šrafovaném) stádiu a dělá všechno proto, aby přirozenou cestou dospěl do stádia čtyři. Obrázek vyjadřuje osobní vizi, která ve sledovaném účetním období směřuje celý individuální finanční management subjektu.

20 COVEY, S., R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha : Pragma, 1994, s. 46.

## 6.3 ŘEŠENÍ V RÁMCI CELOSTNÍHO SYSTÉMU MANAGEMENTU

V závěru finanční analýzy (kap.6.1.5.) bylo shledáno, že situace volá po řešení. Jako názornou metodu hledání řešení jsem zvolil "matici důsledků"<sup>21</sup>. Podkladem pro úvahy mi bylo pojetí manažerských komponent a jejich vazeb pana prof. Ing. Ivana Vágnera, CSc., MBA<sup>22</sup>

### 6.3.1 Varianty řešení

Finanční analýza subjektu ukázala, že hospodářský výsledek je uspokojivý, avšak Cash-flow odhalilo, že se peněžní zásoba ztenčuje tempem 30 000 Kč za rok. **Cílem** nápravy je tedy vyrovnané Cash-flow bez zasahování do stálých aktiv. Jak toho dosáhnout? Vytvořit nové zdroje oběžných aktiv na pokrytí výdajů a stálá aktiva dále posilovat. Ač je okolní prostředí (univerzita) relativně stabilní a situace tak svádí k podrobné analýze, cílem této práce není vygenerovat a analyzovat úplný soubor variant. Možná řešení budou pouze naznačena.

- A) Jsou zde jistí "stakeholders" - rodina. Do jisté míry lze spoléhat na jejich pomoc.
- B) Lze hledat další "stakeholdery", např. najít budoucího zaměstnavatele a sponzora.
- C) "Stakeholderem" *sui generis* je i stát. Dá se tedy usilovat o jeho pomoc (stipendium).
- D) Subjekt může příležitostně pracovat (brigády, zkrácený úvazek).
- E) Subjekt by mohl použít "nárazníkovou" částku na další investici do stálých aktiv a tak zvýšit příjem. (nevěřím, že se mu bez velkého štěstí podaří více než 10% p.a.)
- F) Subjekt by také mohl využít "nárazníkovou" částku na rozšíření své kvalifikace, která by mu umožnila vykonávat nějakou vhodnou výdělečnou činnost při studiu. (např. složit požadované zkoušky z cizího jazyka a pracovat jako lektor)
- G) Subjekt se rozhodne participovat na vyspělejších ekonomikách a o prázdninách vyrazí na brigádu do zahraničí. I tehdy bude potřebovat "něco do začátku".
- H) Subjekt se nechá na prázdniny zaměstnat v tuzemsku.
- I) Subjekt se bude sám snažit "vytvořit peníze", tedy může začít v malém podnikat.
- J) Subjekt může více šetřit.
- K) Problém lze odložit s tím, že pokud se bude na studiích dařit, časem by neměly být peníze takový problém a ztenčená stálá aktiva budou v budoucnu znovu obnovena.

---

21 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 329.

22 Tamtéž, s. 114 - 410.

## 6.3.2 Kritéria hodnocení<sup>23</sup>

### 1) Predikce úspěchu v dosažení finančního cíle

Kritéria jsem si pracovně rozdělil do tří skupin. První skupina spadá do oblasti individuálního managementu a hodnotí pouze šance na dosažení vytyčeného finančního cíle (viz. 6.3.1).

1. *Umožňuje alespoň z jedné třetiny dosažení cíle?*
2. *Obejde se bez výrazné počáteční investice ?*
3. *Je příjem spojen s malým rizikem? Dá se na něj spoléhat?*
4. *Znamená trvalý příjem? Trvalé výsledky?*
5. *Je činnost časově nenáročná? Nebude čas chybět jinde?*
6. *Emocionální vztah subjektu k činnosti (postoj, motivace).*

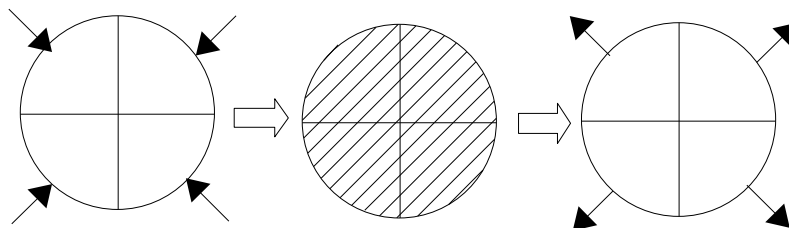
### 2) Soulad s kroky na cestě k naplnění vize

Druhá skupina by již měla reflektovat širší rámec managementu. Jde v nich o naplnění oněch sedmi slavných Coveyho návyků<sup>24</sup>, jejichž osvojení by mělo vést osobnost k sociální zralosti.

7. *Je subjekt proaktivní? Je to aktivní činnost, není to jen pasivní čekání?*
8. *Řeší nejenom přítomnost ale i budoucnost? Není to na úkor budoucnosti?*
9. *Neznamená zanedbání důležitých věcí (studium, mezilidské vztahy)?*
10. *Je to prospěšné i mému okolí či jiným subjektům? Rozvíjí spolupráci?*
11. *Představuje činnost výrazně novou zkušenost, nové poznání?*
12. *Vytváří synergii s dalšími činnostmi a zájmy? Doplnuje nějak např. studium?*
13. *Znamená obnovu fyzických a duševních sil? Nebude energie chybět jinde?*

### 3) Soulad s vizí

Projevem sociální zralosti je *nezávislost přecházející ve vzájemnost emocionální, mentální, fyzickou a ekonomickou*. Tento stav jsem si zde zvolil jako vhodné vyjádření mé osobní vize (viz. 5.3.a 6.2.2.). Čtyři jeho složky tvoří poslední skupinu "fatálních" kritérií, které rozhodují o souladu varianty s vizí. Pokud by varianta byla jen v jediné složce bránila v cestě za vizí, má to za následek její nepoužitelnost.

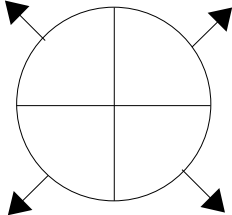


23 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 334.

24 COVEY, S., R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha : Pragma, 1994, s. 51.

### 6.3.3 Matice důsledků<sup>25</sup>

Abych se zde vyhnul tzv. "přesné práci s nepřesnými čísly" použil jsem kvalitativní kritéria klasifikovaná jednoduše znaménky + / - , tedy doslova jako klad nebo zápor určité varianty. Tomuto náhledu je ostatně přizpůsobena i formulace kritérií. Je nasnadě, že mnoho z variant samo o sobě nepostačí k dosažení cíle. Účelem je tedy spíše racionálně zúžit množinu variant pro výběr jejich vhodné kombinace k dosažení synergického efektu<sup>26</sup>. Varianty (sloupce) a kritéria (řádky) jsou označeny pouze heslovitě – více viz. 6.3.1. a 6.3.2.

	A) pomoc rodiny	B) sponzor	C) stipendium	D) brigády	E) investice	F) rekvifikace	G) zahraničí	H) prázdniny	I) podnikat	J) šetření	K) odklad
	<b>predikce úspěchu v dosažení finančního cíle</b>										
<b>dosažení 1/3 cíle</b>	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-
<b>bez počáteční investice</b>	+	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-
<b>nízké riziko, spoleh</b>	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
<b>trvalý příjem</b>	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-
<b>časově nenáročné</b>	+	+	+	-	+	-	-	-	-	+	+
<b>motivace, postoj</b>	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	<b>soulad s kroky na cestě k naplnění vize</b>										
<b>proaktivní</b>	-	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-
<b>budoucnost</b>	-	+	-	-	+	+	+	-	+	-	-
<b>důležité věci</b>	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+
<b>prospěšné svému okolí</b>	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-
<b>nová zkušenost</b>	-	+	-	-	-	+	+	-	+	-	-
<b>synergie</b>	-	+	-	-	-	+	+	-	+	-	-
<b>obnova sil</b>	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+
	<b>soulad s vizí</b>										
<b>nezávislost emocionální</b>	x										x
<b>nezávislost mentální</b>		x									
<b>nezávislost fyzická</b>											
<b>nezávislost ekonomická</b>	x	x	x								x
<b>"SKÓRE"</b> (jen orientačně !!!)	(-5)	(+3)	(-9)	-1	+1	+3	+1	-1	+3	-5	(-5)

25 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 329.

26 Tamtéž, s. 100.

### 6.3.4 Analýza matice důsledků

Jednotlivá kritéria pochopitelně nejsou srovnatelná a konečné "skóre" je spíše zpestřením než relevantním výsledkem. Jde spíše o celkové utřídění a ujasnění všech "pro a proti".

Například poměrně kladně je hodnocena spolupráce s budoucím zaměstnavatelem (ani nevím zda je to v oboru práva reálně možné). Avšak z hlediska "souladu s vizí" mne netěší určitý druh závislosti, který se tímto vytváří. Vhodná by samozřejmě byla "vzájemnost", ale v situaci, kdy jsem jako student mentálně závislý (v oboru jsem nucen věřit všemu, "co se mi řekne") by taková plnohodnotná vzájemná spolupráce patrně nefungovala.

Žádná z variant nezískala plnou důvěru v oblasti "sedmi návyků". Nejlepší a zcela shodné výsledky má "sponzor", "rekvalifikace", "cesta do zahraničí" a "podnikání". Všechny čtyři znamenají veskrze kladné aktivity, avšak subjekt má pocit, že jsou pro něj důležitější jiné věci, na které by se mu pak nedostávalo energie a času. To je na důkladné zvážení.

Přijatelné skóre má také "investování", ovšem hned první kritérium prozradí, že s použitelnými prostředky se patrně nepodaří zajistit ani třetinu finančního cíle.

Překvapivě negativně se jeví "šetření" – tradiční rodinná finanční strategie. Výsledek nelze vykládat tak, že utrácení by dostalo +5. Chybou individuálních subjektů bývá to, že dopustí, aby se jim s příjmy zvedly také výdaje – začnou více utrácet, přesněji řečeno prohloubí své stávající peněžní toky. Pokud má člověk ve zvyku kupovat stálá aktiva, není to problém, pokud je ale zvyklý směřovat tok peněz zejména do položky "náklady na osobní potřeby" (kterou jsem zařadil mezi pasiva), tak vyšší příjem nejspíš zvedne především výdaje a dluhy.

Byla tu zmínka o **synergickém efektu**<sup>27</sup>. Ne všechny varianty mají pro něj dobré předpoklady. Například varianta "pracovat přes prázdniny v tuzemsku" se neslučuje s variantou "pracovní pobyt v zahraničí", která se naopak vhodně doplňuje s variantou "rekvalifikace" (naučit se cizí jazyk). Subjektu by práce v ČR nejspíš nepřinesla ani nic nového ohledně fungování pracovního práva, takže by nenastala ani synergie se studiem.

Pokusme se vzít ty kladně hodnocené varianty, které mají předpoklady pro synergii a navrhnout alespoň jedno řešení. Plánovaným pobytem v zahraničí je možné se motivovat k prohlubování znalosti cizího jazyka, v zahraničí se zdokonalit, navíc tím získat potřebné prostředky na běžné výdaje a na rozšíření pracovní způsobilosti (kurzy a zkoušky z cizího jazyka). Pak může subjekt působit jako lektor, nebo spolupracovat s překladatelskou firmou, potažmo začít podnikat (např. sám nebo s kolegy studenty překladatelskou firmu založí).

---

27 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 100.

## 7 ZÁVĚR

Na závěr se opět vrátím k problému, který prostupuje celou touto prací. Ačkoli se finanční analýza dá použít u jednotlivce, nelze pominout, že jednatel není OJ. Poslání a smysl OJ určují do značné míry lidé, kdežto jedinec, jakožto člověk, podléhá mnohem spíše přírodním zákonům, vyššímu řádu, ať už jej nazveme jakkoli. Lze tedy do jisté míry racionálně směřovat sebe sama, vytvářet vize a cíle, ale je třeba si uvědomit, že každý posun osobního paradigmatu starou vizi postaví do nového světla a zrelativizuje dosavadní cíle. Snad se v životě mnohem spíše jedná o neustálé třibení vize, než o její striktní následování.

Mám přítele, jehož snem a vizí je koupit si vlastní jachtu. Vize mu umožňuje tzv. napřímit procesy<sup>28</sup> v osobním životě, sjednotit cíle a odlišit důležité věci od méně důležitých. Docela mu ji závidím. Já bych však s obdobnou vizí nevystačil aniž bych klamal sám sebe. Co až svého cíle dosáhne? Po dosažení podobných cílů obvykle přichází prázdnota. Není ideální vize taková, která přesahuje naše životy a vede nás až do posledního okamžiku? Opravdu nevím. Z tohoto pohledu se jeví ono středověké "spasení" (viz. 5.3) jako mnohem méně naivní a nepoměrně moudřejší než vize a cíle dnešního člověka. Nechci tady kázat nějaké návraty ke kořenům, jenom hledám inspiraci pro vizi adekvátní dnešnímu světu.

Cílem subjektu v analyzovaném příkladu je "vystudovat". Pro mne osobně to však znamená především dosažení mentální nezávislosti. Finanční nezávislost zde znamená pouze potenciální pozitivní externalitu. Je to zcela záměrná synergie. Chci tím říct, že studium práva je zde pouze jednou z mnoha cest, nikoli posláním, snem nebo vizí. Vedle něj probíhají další individuální procesy, které lze jen obtížně verifikovat, ale které nelze pominout chceme-li pojmut management jednotlivce jako celostní. Nemyslím si, že by bylo moudré postavit život (a potažmo individuální finanční management) na jediné vizi a jediném cíli. Ne snad ani proto, že by neúspěch na jedné cestě měl být vyvažován úspěchem na jiné. Jen se mi nezdá ta jednostrannost. Navíc si myslím, že pokud člověk dělá věci doopravdy, tak se "vnitřní úspěch" dostaví i tehdy, když "vnější úspěch" v danou chvíli nepřichází.

Jednu z nejkrásnějších osobních vizí, se kterou jsem se kdy setkal, vytvořil Jan Amos Komenský ve svém díle *Labyrint světa a ráj srdce*. Hlavní hrdina zde putuje světem a stále nenalézá povolání, které by mu skýtalo opravdové uspokojení (je humorné si přečíst, jak poutník vidí *juris prudentiam*<sup>29</sup>). Vytoužené naplnění a klid nakonec nalézá ve svém srdci, v odpoutanosti od okolního světa a vědomí vyššího řádu, jehož je pouhým služebníkem. To je princip, který uplatňuji i já ve svém životě a tedy i ve svém osobním finančním managementu.

28 VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 240.

29 KOMENSKÝ, J. A. Labyrint světa a ráj srdce. Praha : Odeon, 1970, s. 80.

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ATKINSON, R. L. Psychologie. Praha : Portál, 2003.
- COVEY, S., R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha : Pragma, 1994.
- KOHOUT , P. Investiční strategie pro třetí tisíciletí. Praha : Grada, 2000.
- KOMENSKÝ, J. A. Labyrint světa a ráj srdce. Praha : Odeon, 1970.
- KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. Brno : Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1999.
- PIVRNEC, J. Finanční management. Praha : Grada publishing, 1995.
- VÁGNER, I. Systém managementu. Brno : Masarykova univerzita, 2006.
- VYKOUPILOVÁ, L. Slovník českých dějin. Brno : Julius Zirkus, 2000.