



Profesní a odborná školení

FINANCE A EKONOMIKA

Pro neekonomy

Účetní výkazy pro manažery neekonomy – jak se orientovat v účetních výkazech podniku a jejich využití pro finanční řízení

Finanční řízení pro manažery neekonomy

Základy controllingu pro manažery neekonomy – řízení pomocí fyzických výkonů

Kalkulace nákladů – praktikum

KPI a jejich praktické využívání

Pro ekonomy

Controlling pro specialisty

Pro neekonomy

Účetní výkazy pro manažery neekonomy – jak se orientovat v účetních výkazech podniku a jejich využití pro finanční řízení

Úvod

„Analýza je první krok k moudrému rozhodování.“

Podkladem pro řadu rozhodnutí podnikových manažerů jsou data obsažená v účetních výkazech. Proto se i od neekonomicky orientovaných manažerů očekává, že jsou schopni orientovat se v účetních údajích, znají jejich strukturu a obsah, i jejich vypovídací schopnost o stavu podniku (zejména o finanční pozici a finanční výkonnosti) a jeho hospodářských operacích.

Pro správné řízení a finanční rozhodnutí je třeba nejprve získat a zhodnotit relevantní data a skutečnosti. Pro finanční rozhodování a řízení představují podnikové účetní výkazy základní datovou bázi. Vždy je však třeba zvážit jejich vypovídací schopnost a provést případnou reklasifikaci, či vypovídací schopnost zde uvedených hodnot.

Praktické zaměření kurzu, jeho srozumitelnost, individuální přístup, okamžitá reakce na dotazy a komorní velikost skupin násobí přínos pro posluchače. Součástí kurzu je praktické procvičení probírané látky na výkazech konkrétních firem.

Cíle

Absolvent kurzu:

- porozumí postavení účetních dat v řízení podniku. Pochopí, jak vznikají data pro měření a hodnocení výsledku podnikatelské činnosti, co vše ovlivňuje jejich vykazované hodnoty i strukturu,
- seznámí se s dopady účetnictví do jeho každodenní práce – zajištění inventur a zpracování dohadných položek, věcná kontrola vznikajících nebo procházejících účetních dokladů jeho útvarem apod.,
- porozumí základním ekonomickým kategoriím a pojmům – majetek podniku, aktiva, pasiva, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, náklady a výnosy, příjmy a výdaje, výsledek hospodaření, odpisy, rezervy, opravné a dohadné položky a řadě dalších. To mu usnadní komunikaci a spolupráci s ekonomickými a finančními útvary,
- seznámí se s provázaností účetnictví a daní, s pojmy daňově uznatelné náklady a výnosy, daňové a účetní odpisy, splatná a odložená daň z příjmů,
- pochopí vazby mezi jednotlivými účetními výkazy, naučí se orientovat v jejich struktuře a čistě obsah jednotlivých položek,
- prakticky si procvičí práci s výkazy konkrétních podniků,
- získá účinný a nepostradatelný nástroj pro svoji práci manažera neekonomy,
- získá více jistoty při komunikaci s podnikovými účetními, ekonomickými a finančními manažery.

Obsah

1. den – Účetnictví a informační systém podniku

- Základní schéma podnikání, právní formy a specifika podnikatelských subjektů, možnosti evidence podnikatelské činnosti, složky ekonomického informačního systému
- Předmět účetnictví, jeho funkce a úkoly, uživatelé účetních informací, účetnictví finanční a manažerské, účetnictví jednoduché a podvojně, daňová evidence, výstupy účetnictví, legislativní úprava účetnictví
- Produkční cyklus a pohyb kapitálu v podniku, základní principy účetnictví a orientace v účetních výkazech, základní metodické prvky účetnictví (účetní a daňové doklady, účetní knihy a účetní výkazy), vliv a zobrazení účetních případů ve finančních výkazech podniku
- Ilustrativní případová studie produkčního cyklu a účetního období vybraného podniku – analýza a diskuze ilustrativních příkladů a praktických ukázek účetních případů na finanční výkazy podniku

2. den – Účetní závěrka podniku – rozvaha a výkaz zisku a ztráty

- Rozvaha – majetková a kapitálová struktura podniku: aktiva podniku a jejich struktura – dlouhodobý majetek a jeho kategorie, účetní a daňové odpisy majetku, oběžná aktiva a jejich členění, oceňování majetku, pasiva a jejich členění – vlastní kapitál, cizí kapitál, dluhy podniku a jejich druhy, rozvaha podniku, její funkce, obsah a členění, slabé stránky rozvahy pro hodnocení finanční pozice podniku
- Případová studie – analýza informací z rozvahy konkrétních podniků
- Výkaz zisku a ztráty – tvorba výsledku hospodaření: náklady a jejich jednotlivé druhy, výnosy a jejich jednotlivé druhy, specifické nákladové a výnosové položky – časové rozlišení, rezervy, kurzové rozdíly a opravné položky, výsledek hospodaření podniku a jeho kategorie, slabé stránky výkazu zisku a ztráty, vazba mezi rozvahou a výkazem zisku a ztráty
- Případová studie – analýza informací z výkazu zisku a ztráty konkrétních podniků

3. den – Účetní závěrka podniku – cash flow, výkaz o změnách ve VK, příloha

- Přehled o peněžních tocích – výkaz cash flow: vztah účetního výsledku hospodaření a peněžních toků, struktura výkazu cash flow, provozní, investiční a finanční peněžní toky, vazba mezi rozvahou, výkazem zisku a ztráty a přehledem o peněžních tocích
- Případová studie – analýza informací z výkazu cash flow vybraných podniků
- Přehled o změnách ve vlastním kapitálu
- Příloha – struktura a zveřejňované informace
- Účetní závěrka a finanční výkazy z pohledu českých a světových standardů – struktura účetní závěrky, schvalování VH, ilustrace základních významných rozdílů mezi českými a světovými účetními výkazy.
- Komplexní případová studie – praktické příklady, hodnocení a výpočty, samostatná práce s účetní závěrkou konkrétního podniku

Metodika

Interaktivní výklad s diskuzí, praktická cvičení, modelové příklady, práce s výkazy.

Určeno

Kurz je určen jako základní modul a první krok pro získání ekonomických dovedností všem manažerům neekonomům, bez ohledu na pracovní zařazení a úroveň řízení. Kurz není o praktickém účtování, ale o orientaci v základních účetních výkazech a přehledech. Kurz připraví posluchače na navazující moduly z oblasti „Finance a ekonomika“. Je odrazovým můstkem pro navazující kurz „Finanční řízení pro manažery neekonomy“. Kurz nepředpokládá žádné ekonomické znalosti.

Harmonogram

prezence 8.45–9.00 hod.,
program 9.00–16.00 hod.

Termín	Místo	Variabilní symbol
19.–21. 2. 2018	Praha	180601
16.–18. 4. 2018	Hradec Králové	180602
21.–23. 5. 2018	Praha	180603
17.–19. 9. 2018	Plzeň	180604
15.–17. 10. 2018	Praha	180605

Cena a rozsah

9 900 Kč (bez DPH), 11 979 Kč (včetně 21 % DPH)

3 dny

Při současném objednání návazného kurzu „Finanční řízení pro manažery neekonomy“ – sleva 10 % na oba kurzy.

Cena po slevě 10 %: 8 900 Kč (bez DPH), 10 769 Kč (včetně 21 % DPH)

Manažer projektu

Mgr. Jakub Ječný
226 006 307, jjecny@gradua.cz

Doporučujeme

Navazující kurzy: Finanční řízení pro manažery neekonomy

Finanční řízení pro manažery neekonomy

Úvod

V moderně řízených podnicích jsou na manažery kladeny vysoké nároky. U všech manažerů, bez ohledu na zastávanou pozici a stupeň řízení, se očekává, že se budou orientovat v základních pojmech podnikové ekonomiky, naučí se číst účetní výstupy, které potřebují pro svá rozhodnutí a dynamické řízení podniku. Jsou schopni součinnosti při hodnocení podnikových údajů, při finančním plánování, při řízení podnikových peněžních toků a dalších oblastí ekonomiky podniku. Praktické zaměření kurzu, zaručená srozumitelnost pro neekonomy, individuální přístup v malé skupině posluchačů zvyšují přínos kurzu.

Cíle

- Absolvent kurzu získá ucelený pohled na podnikové finanční řízení a podnikovou ekonomiku.
- Prohloubí si znalost obsahu základních ekonomických kategorií, osvojí si pojmy finančního řízení a podnikové ekonomiky, seznámí se se základy hodnocení majetkové a finanční situace podniku.
- Zvýší svoji jistotu při komunikaci s účetními, ekonomickými a finančními pracovníky.

Obsah

1. den

Základní principy podnikání

- základní schéma podnikání,
- cíle podnikání,
- funkce podniku, ekonomický informační systém.

Podnikový účetní systém a manažer

- účetnictví podniku a jeho funkce,
- finanční a manažerské účetnictví, manažerské účetní informace,
- majetková a finanční struktura podniku, rozvaha,
- tvorba výsledku hospodaření, výnosy a náklady, výkaz zisku a ztráty,
- peněžní výsledek hospodaření, výkaz cash flow,
- vzájemné vazby mezi účetními výkazy.

2. den

Základy finanční analýzy

- charakteristiky finančně zdravého podniku, funkce a uživatelé finanční analýzy, vstupní údaje pro hodnocení podniku, základní metody hodnocení,
- analýza ekonomické situace podniku,
- nejčastěji v praxi používané finanční ukazatele hodnocení podniku,
- případová studie hodnocení finančního zdraví reálné firmy.

3.–4. den

Finanční řízení podniku

- základní pojmy a principy finančního řízení a rozhodování,
- cíle finančního řízení podniku,
- investiční rozhodování a řízení investic, plánování peněžních toků z investic, případová studie hodnocení efektivnosti investice,
- dlouhodobé zdroje financování a náklady kapitálu,
- řízení likvidity, pracovní kapitál a jeho řízení,
- řízení zásob, pohledávek, peněžních prostředků,
- krátkodobé zdroje financování,
- finanční plánování a finanční prognózy,
- řízení finanční výkonnosti podniku.

Metodika

Interaktivní výklad s diskuzí, praktická cvičení, modelové příklady.

Určeno

Všem manažerům neekonomů jako pokračování získávání ekonomických znalostí a praktických dovedností pro řízení a rozhodování ve svěřené oblasti výkonu pracovní činnosti. Znalost obsahu kurzu „Účetní výkazy pro manažery neekonomy – jak se orientovat v účetních výkazech podniku a jejich využití pro finanční řízení“ je předpokladem pro efektivnější zvládnutí kurzu.

Harmonogram

prezence 8.45–9.00 hod.,
program 9.00–16.00 hod.

Termín	Místo	Variabilní symbol
12.–13. 3. + 19.–20. 3. 2018	Praha	180606
17.–18. 4. + 24.–25. 4. 2018	Brno	180607
4.–5. 6. + 11.–12. 6. 2018	Praha	180608
1.–2. 10. + 8.–9. 10. 2018	Hradec Králové	180609
5.–6. 11. + 12.–13. 11. 2018	Praha	180610

Cena a rozsah

14 800 Kč (bez DPH), 17 908 Kč (včetně 21 % DPH)

Při současném objednání kurzu „Účetní výkazy pro manažery neekonomy – jak se orientovat v účetních výkazech podniku a jejich využití pro finanční řízení“ sleva 10 % na oba kurzy.

Cena po slevě 10 %: 13 300 Kč (bez DPH), 16 093 Kč (včetně 21 % DPH)

2 x 2 dny

Manažer projektu

Mgr. Jakub Ječný
226 006 307, jjecny@gradua.cz

Doporučujeme

Navazující kurzy: Základy controllingu pro manažery neekonomy – řízení pomocí fyzických výkonů

Základy controllingu pro manažery neekonomy – řízení pomocí fyzických výkonů

Úvod

Controlling je jedním z nejméně používaných slov současného managementu. Jeho využívání je však převážně soustředěno do ekonomických útvarů a výrobní, ale i obchodní, logistické, eventuelně další oblasti managementu chápou controlling jako něco vzdáleného až okrajového. Právě pro tyto oblasti managementu má však být controlling právě tím největším pomocníkem. Manažeři mimo ekonomické útvary nemají většinou dostatek povědomí o potenciálu controllingových mechanismů řízení, neumějí jej využít a nedokážou často ani po controllingových útvarech správně vyžadovat účinnou podporu. Tento kurz je určen manažerům – neekonomům, kteří se chtějí seznámit s úplným systémem controllingu a jeho použitím pro řízení ve svých útvarech. Mj. kurz slouží také k tomu, aby si manažeři uvědomili výrazně nový prvek v řízení – řízení pomocí fyzických výkonů – který uvolňuje kreativitu, samostatnost a odpovědnost a daleko přesněji umožňuje vymezení pravomocí v řídicích strukturách.

Cíle

- Posluchači se seznámí s moderním pojetím controllingu jako kvalifikovaného řídicího systému.
- Dozví se, co vlastně controlling současným manažerům nabízí.
- Pochopí potenciál a možnosti jednotlivých controllingových postupů a mechanismů na jednotlivých úrovních managementu.
- Zlepší své znalosti praktického řízení a seznámí se s praktickými modely, reálně v praxi použitými. (Možnost získání demoverze ukázkových modelů).
- Naučí se velmi jednoduchým způsobem a velmi rychle hodnotit ekonomický dopad svých rozhodnutí.
- Budou schopni daleko lépe jednat s ekonomickým ředitelem a controllingovým manažerem.
- Dokáží snadněji a srozumitelněji přenášet požadavky na podřízené.

Obsah

- Zpracování nákladů pro manažerské členění a pojetí
- Princip „řízení pomocí fyzických výkonů“
- Měření výkonnosti a jeho propojení s ekonomickými výstupy
- Jednoduchá zobrazení, prezentace a interpretace dosažených výsledků
- Řízení controllingem – základ moderního nepřímého řízení – zkušenosti z praktického zavádění

Metodika

Interaktivní výklad s diskuzí, modelové příklady.

Určeno

Výrobním, obchodním, logistickým, ale i personálním a dalším manažerům, kteří nemají ekonomické vzdělání. Kurzu se může ku prospěchu zúčastnit i controllingový manažer, eventuelně ekonom podniku.

Harmonogram

prezence 8.45–9.00 hod.,
program 9.00–16.00 hod.

Termín	Místo	Variabilní symbol
20. 2. 2018	Plzeň	180611
10. 4. 2018	Praha	180612
20. 9. 2018	Praha	180613
4. 12. 2018	Praha	180614

Cena a rozsah

4 000 Kč (bez DPH), 4 840 Kč (včetně 21 % DPH)
1 den

Manažer projektu

Mgr. Jakub Ječný
226 006 307, jjecny@gradua.cz

Doporučujeme

Navazující kurzy této oblasti: KPI a jejich praktické využívání

Navazující kurzy z jiné oblasti: Náklady a controlling v logistice, HR controlling

Kalkulace nákladů – praktikum

Úvod

I manažeři neekonomové se často setkávají s potřebou poměrně operativně pracovat s cenovou a nákladovou kalkulací. K tomu je třeba znát základní vztahy a pravidla moderních a přesných kalkulačních postupů, dokázat vybrat správná data odpovídající zvolenému postupu a také je správně zpracovat a interpretovat výsledky. Kalkulace, jako jeden ze základů rozhodování při konkrétních jednáních a přípravě zákaznického vztahu, slouží často k definitivnímu závěru. Musí být ale dostatečně přesná, nebo si alespoň musí manažer uvědomit omezenou vypovídací schopnost použitého modelu. Manažer pomocí správné kalkulace často rozhoduje o několika posledních procentech ziskovosti a k tomu potřebuje dostatečně přesné modely a jejich správné použití.

Cíle

- Absolvent se naučí vybírat z nabídnutých modelů ten, který je vhodný pro jejich konkrétní podmínky a prakticky jej použít.
- Absolvent se naučí, které nákladové položky a jak započítat, pozornost bude věnována zejména rozpočtování nepřímých, fixních a režijních nákladů na jednotlivé výkony.
- Absolventi se naučí praktickým výpočtům, operativnímu využití modelů i ve zjednodušených variantách.
- Absolventi budou schopni efektivněji komunikovat o ekonomických vlivech jednotlivých procesů v podniku.

Obsah

- Nákladová struktura a kalkulační modely
- Fixní a variabilní náklady, model bodu zvratu
- Multikriteriální rozpočtové modely
- Přímá kalkulace
- Kalkulace pomocí marže, tarifů a norem
- Co a kdy započítat do kalkulované ceny
- Tržní cena a kalkulace nákladů
- Praktické výpočty a příklady
- Základy controllingové kalkulace

Metodika

Interaktivní výklad s diskuzí, praktická cvičení a výpočty, kalkulační modely.

Určeno

Kalkulantům, manažerům libovolného zaměření, obchodníkům, TOP manažerům menších firem, jednatelům. Pro efektivní zvládnutí kurzu jsou doporučeny znalosti v rozsahu kurzu „Účetní výkazy pro manažery neekonomy“ nebo „Finanční řízení pro manažery neekonomy“.

Harmonogram

prezence 8.45–9.00 hod.,
program 9.00–16.00 hod.

Termín

5.–6. 3. 2018

22.–23. 5. 2018

22.–23. 10. 2018

Místo

České Budějovice

Praha

Praha

Variabilní symbol

180615

180616

180617

Cena a rozsah

7 400 Kč (bez DPH), 8 954 Kč (včetně 21 % DPH)
2 dny

Manažer projektu

Mgr. Jakub Ječný
226 006 307, jjecny@gradua.cz

Doporučujeme

Navazující kurzy: Základy controllingu pro manažery neekonomy – řízení pomocí fyzických výkonů, KPI a jejich praktické využívání

Navazující oblasti: 4. Marketing

KPI a jejich praktické využívání

Úvod

Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti. Kurz je založen na praktických zkušenostech. Každý bod harmonogramu je doprovázen ukázkami z reálného využívání KPI v dlouhodobých clientských projektech. Účastníci samostatně pracují na souboru KPI přímo pro vlastní podnik – case study je tedy přímo real study.

Cíle

- Pochopíte správné využívání KPI.
- Dokážete samostatně vytvořit soubor efektivních KPI.
- Naučíte se konstruovat jednotlivé KPI podle jejich skutečného dopadu na výsledky podniku.
- Naučíte se rozpoznat, které KPI jsou přínosné a které zavádějí.
- Dokážete velmi přehledným způsobem KPI prezentovat a vyhodnocovat.
- Budete připraveni sestavit a zavést soubor KPI pro jednotlivé útvary podniku.

Obsah

- Typy KPI, jejich konstrukce a význam
- Předstížené ukazatele a ukazatele dosahovaných výkonů, řetězce návazných ukazatelů
- Ukazatele typu výkon/cena zdrojů, ukazatele odvozené od přidané hodnoty
- Předstížené obchodní a personální ukazatele a jejich vazby na dosahované výkony
- Ukazatele a jejich dopad na členění pravomocí, konstrukce pravomocí odvozená od KPI
- Souborné hodnocení a vazby ukazatelů – zapojení managementu do práce s KPI
- KPI a jejich užití v controllingu

Metodika

Interaktivní výklad s diskuzí, praktická cvičení, modelové příklady.

Určeno

Pro TOP manažery a jednatele firem, členy představenstev a dozorčích rad, personální, obchodní a marketingové manažery, výrobní a technické manažery, manažery připravující se na takové funkce.

Harmonogram

prezence 8.45–9.00 hod.,
program 9.00–16.00 hod.

Termín

19.–20. 3. 2018
12.–13. 11. 2018

Místo

Praha
Praha

Variabilní symbol

180618
180619

Cena a rozsah

7 400 Kč (bez DPH), 8 954 Kč (včetně 21 % DPH)
2 dny

Manažer projektu

Mgr. Jakub Ječný
226 006 307, jjecny@gradua.cz

Doporučujeme

Navazující kurzy: Základy controllingu pro manažery neekonomy – řízení pomocí fyzických výkonů, Controlling pro specialisty

Pro ekonomy

Controlling pro specialisty

Úvod

V dnešní manažerské praxi je controlling jedním z nejméně používaných slov. Prakticky žádná firma není „v bodě nula“ a controlling je v různé podrobnosti zaveden téměř všude. Základní otázkou je, zda to je skutečný controlling a nebo pouze reporting. Nejčastější zadání dneška zní: „Máme plno informací, ale nevíme, jak je využívat“. Náš kurz se věnuje právě tomu, aby controlling nebyl pouhým převáděním dat a informací, ale aby se stal skutečným a základním nástrojem řízení.

Kurz je určen manažerům vyšší a střední úrovně a také majitelům a manažerům menších, ale rostoucích společností, u kterých zkušenosti z praxe ukazují, že s controllingovými nástroji a postupy je potřeba začít včas. Kurz je založen na metodologii „Úplného systému controllingu“ (Total Controlling System) se základním členěním na strategický, marketingový, nákladový a personální.

Cíle

- Absolvent kurzu se seznámí s aktuálními metodami řízení, bude schopen řešit vztah náklady x výkon a výkon x zisk v jednotlivých útvarech a střediscích v podniku. Naučí se pracovat s vnitropodnikovou cenou v tzv. „dvousložkové verzi“, využívat controllingového systému ke kalkulacím a tvorbě finančních plánů. Naučí se také stanovit reálné úkoly ve vývoji nákladů, analyzovat skutečný vývoj a jeho příčiny, slabá místa vývoje a stanovovat postupné cíle nápravy. Absolventi kurzu získají přehled o úplném systému controllingu – aktuální formě řízení firem.
- Na konkrétních modelech (skutečně v praxi používaných) se naučí postupu při konstrukci složitějších řídicích modelů. V kurzu jsou obsaženy konkrétní návody a ukázky controllingového řízení, nástroje a postupy použité pro různé druhy vnitropodnikových jednotek a útvarů. Úplný systém controllingu obsahuje nástroje a postupy (ukázky) controllingu personální a marketingové práce podniku.
- V závěru kurzu je podrobněji diskutován a vysvětlen postup při zavádění controllingu v podniku s praktickými výsledky několikaleté práce.
- Účastníci získají podrobný přehled moderního přístupu k řízení nákladů a potenciálu nákladových úspor. Absolventi budou schopni skutečně zavést controllingový systém v podniku.

Obsah

- Využití controllingových nástrojů v době krizových jevů v hospodářství
- Vymezení problému – účetní evidence nákladů
- Členění nákladů v účetnictví pro podporu controllingových modelů

- Členění nákladů podle cílů řízení a delegování pravomocí
- Členění nákladů z hlediska řízení malých procesů a další práce v podniku
- Přidaná hodnota a její postavení v controllingovém řízení
- Controlling – mohutná podniková konkurenční výhoda
- Finanční controlling, konstrukce a interpretace, stanovení cílů pro podnikové útvary
- Marketingový controlling, metody a praktické zavádění
- Rozpočtování fixních a režijních nákladů – multikriteriální model
- Ocenění vnitrovýkonů, dvousložková cena
- Controlling správních útvarů
- Controlling podpůrných útvarů
- Controlling výkonných jednotek
- Controlling marketingu a personalistiky
- Nákladová a výkonná (profit) střediska
- Měření středisek
- Kalkulace nákladů jako součást controllingového modelu
- Vznik podnikového rozpočtu na základě controllingového systému, řízení pomocí cílů
- Integrovaná role podnikového controllingu
- Zavádění úplného systému controllingu
- Diskuzní závěr s představením konkrétních postupů

Pozn.: Účastníci obdrží „ostré“ SW pomůcky pro práci se strategickým finančním controllingem, včetně nástroje ke konstrukci indikativního finančního plánu a „ostré“ pomůcky k implementaci nákladového a marketingového controllingu.

Metodika

Interaktivní výklad s diskuzí, praktická cvičení, modelové příklady.

Určeno

Majitelům firem, řídicímu managementu, ekonomům, pracovníkům controllingových a ekonomických útvarů, manažerům, kteří mohou ovlivnit nákladovou stránku podnikání a chtějí mít reálnou kontrolu nad výkonností firmy ve vztahu náklady x zisk při zvyšování hodnoty firmy pro akcionáře a majitele. Pro efektivní zvládnutí kurzu jsou doporučeny znalosti v rozsahu kurzu „Finanční řízení pro manažery neekonomů“.

Harmonogram

prezence 8.45–9.00 hod.,
program 9.00–16.00 hod.

Termín

15.–16. 3. + 22.–23. 3. 2018
22.–23. 11. + 29.–30. 11. 2018

Místo

Praha
Praha

Variabilní symbol

180620
180621

Cena a rozsah

14 800 Kč (bez DPH), 17 908 Kč (včetně 21 % DPH)
2 x 2 dny

Manažer projektu

Mgr. Jakub Ječný
226 006 307, jjecny@gradua.cz

Doporučujeme

Navazující kurzy: KPI a jejich praktické využívání