

# **Projekt zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti**

Bc. Jana Havelková

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Havelková**  
Osobní číslo: **M16363**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z dostupných literárních pramenů týkající se problematiky vnitřního kontrolního systému.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu současného ekonomického stavu a řízení podniku.
- Na základě předcházející analýzy vypracujte projekt zavedení vnitřního kontrolního systému směřující ke zlepšení řízení společnosti.
- Vyhodnoťte přínosy zavedení vnitřního kontrolního systému.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press, 2005, 236 s. ISBN 8025108368.

KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 231 s. ISBN 978-80-7478-557-3.

KING, Alfred M. Internal control of fixed assets: a controller and auditor's guide. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011, 192 s. ISBN 978-0-470-53940-8.

PICKETT, K. H. Spencer. The internal auditing handbook. 3rd ed. Chichester, West Sussex, U.K.: John Wiley, c2010, 1088 s. ISBN 978-0-470-51871-7.

SCHIFFER, Vladimír. Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek. Praha: ASPI, 2009, 223 s. ISBN 978-80-7357-436-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlině dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tužek, Ph.D.  
*děkan*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16. 4. 2018

Jméno a příjmení: JANA HAVELKOVÁ

*Havelková*  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zavedením vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti, směřujícího ke zlepšení jejího řízení. Teoretická část vymezuje specifika podnikového řízení, vnitřního kontrolního systému, interního auditu a reportingu. V praktické části je charakterizována vybraná společnost a zhodnocena její ekonomická situace. Dále je tato část věnována analýze vnitřního prostředí a řízení společnosti. Na základě výsledků analýz je zaveden vnitřní kontrolní systém, nad rámec kontrolních mechanismů, které vyžaduje účetnictví. Jedná se o systém provozních, finančních a evidenčních kontrolních postupů a mechanismů. Toto řešení směřuje ke zlepšení řízení vybrané společnosti.

Klíčová slova: řízení, kontrola, vnitřní kontrolní systém, interní audit, reporting

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with the introduction of the internal control system in the selected company, directed to the improvement of its management. The theoretical part defines the specifics of corporate governance, internal control system, internal audit and reporting. The practical part characterizes the selected company and evaluates its economic situation. Furthermore, this part is devoted to the analysis of the internal environment and the management of the company. Based on the results of analyzes, the internal control system is introduced, beyond the control mechanisms that require accounting. It is a system of operational, financial and recording control procedures and mechanisms. This solution aims to improve the management of the selected company.

Keywords: management, control, internal control system, internal audit, reporting

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za konzultace, cenné rady a trpělivost. Současně děkuji vybrané společnosti za umožnění zpracování diplomové práce. Poděkování patří především zaměstnancům za ochotu, spolupráci a poskytnutí nezbytných informací. Zároveň patří velké poděkování mým nejbližším za vytrvalou podporu při zpracování práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ŘÍZENÍ PODNIKU</b> .....	<b>14</b>
1.1 EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ .....	15
1.2 ZÁJMOMÉ SKUPINY PODNIKU .....	15
1.3 SPRÁVA A ŘÍZENÍ PODNIKU.....	15
1.4 VZTAH VLASTNÍKA A MANAŽERA .....	16
1.5 FINANČNÍ ŘÍZENÍ .....	17
1.6 KONTROLA JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ.....	17
1.7 VYBRANÉ DRUHY VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH KONTROL .....	17
1.8 VNITROPODNIKOVÁ EKONOMIKA .....	18
1.9 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	19
1.9.1 Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníků .....	19
1.10 FINANČNÍ ANALÝZA .....	21
1.11 RIZIKO.....	21
1.11.1 Formy .....	22
<b>2 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>23</b>
2.1 POSTAVENÍ ÚČETNICTVÍ VE VNITŘNÍM KONTROLNÍM SYSTÉMU .....	23
2.2 PODSTATA VNITŘNÍ KONTROLY .....	24
2.3 VNITŘNÍ KONTROLA V POJETÍ COSO .....	24
2.4 PŘEDPOKLADY ŘÁDNÉHO FUNGOVÁNÍ .....	26
2.4.1 Organizace účtáren a účetních prací .....	26
2.4.2 Účetní techniky .....	26
2.4.3 Účtový rozvrh.....	27
2.4.4 Inventární čísla .....	27
2.4.5 Interní účetní předpisy.....	27
2.5 NÁSTROJE .....	27
2.6 VNITŘNÍ KONTROLNÍ ÚTVAR .....	28
<b>3 INTERNÍ AUDIT</b> .....	<b>30</b>
3.1 VÝZNAM .....	30
3.2 ČLENĚNÍ.....	31
3.3 VYTVOŘENÍ ÚTVARU A JEHO POSTUPY .....	31
3.4 ČINNOSTI.....	32
3.5 DŮKAZY .....	33
3.5.1 Formy .....	33
<b>4 PODVODNÁ JEDNÁNÍ</b> .....	<b>34</b>
4.1 VNITŘNÍ .....	34
4.1.1 Neoprávněné nakládání s aktivy podniku .....	34
4.1.2 Zkreslování výkazů .....	35
4.1.3 Korupční jednání .....	35

4.2	VNĚJŠÍ.....	35
<b>5</b>	<b>REPORTING.....</b>	<b>36</b>
5.1	NAVRŽENÍ A IMPLEMENTACE .....	36
5.2	UŽIVATELÉ.....	36
5.3	VLASTNOSTI INTERNÍHO REPORTINGU .....	37
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>VYBRANÁ SPOLEČNOST .....</b>	<b>40</b>
6.1	HISTORIE .....	40
6.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	40
6.3	POSLÁNÍ.....	41
6.4	SOUČASNOST.....	41
6.5	SWOT ANALÝZA .....	42
6.6	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	42
6.6.1	Vývoj.....	43
6.6.2	Ekonomické ukazatele .....	43
6.6.3	Perspektiva .....	44
<b>7</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>45</b>
7.1	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	45
7.1.1	Majetkové struktury společnosti .....	45
7.1.2	Finanční struktury společnosti .....	46
7.1.3	Výnosů společnosti .....	46
7.1.4	Nákladů společnosti .....	47
7.2	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	48
7.2.1	Zadluženosti .....	48
7.2.2	Likvidity.....	49
7.2.3	Rentability.....	50
7.2.4	Aktivity .....	50
7.3	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE.....	51
<b>8</b>	<b>SOUČASNÝ STAV VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>53</b>
8.1	VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE .....	53
8.1.1	Směrnice pro vedení účetnictví.....	54
8.1.2	Směrnice k oběhu účetních dokladů .....	54
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	56
8.2.1	Oddělení překladů .....	57
8.2.2	Oddělení DTP.....	58
8.2.3	Oddělení CTP .....	58
8.2.4	Oddělení výroby.....	58
8.2.5	Oddělení skladu a expedice.....	58
8.2.6	Kalkulace.....	59
8.2.7	Oddělení marketingu .....	59
8.2.8	Oddělení obchodu .....	59
8.2.9	Ekonomické oddělení.....	59



8.3	EVIDENCE PŘIJATÝCH FAKTUR .....	60
8.4	STŘEDISKOVÉ HOSPODAŘENÍ.....	61
8.4.1	Obchodní středisko.....	62
8.4.2	Překladové středisko .....	64
8.5	FAKTURAČNÍ ŘADY .....	66
8.6	MZDOVÁ POLITIKA.....	67
8.7	EVIDENCE DROBNÉHO HMOTNÉHO MAJETKU.....	68
8.8	VÝCHODISKA PRO ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....	70
<b>9</b>	<b>ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....</b>	<b>71</b>
9.1	ORGANIZAČNÍ ZMĚNY .....	71
9.2	EVIDENCE PŘIJATÝCH FAKTUR .....	73
9.3	STŘEDISKOVÉ HOSPODAŘENÍ.....	73
9.3.1	Změna účtování subdodávek překladů.....	74
9.3.2	Problematika účtování na podniková střediska a s tím spojená kontrola.....	77
9.4	FAKTURAČNÍ ŘADY .....	80
9.5	KONTROLA OBCHODNÍCH ZAKÁZEK .....	81
9.6	EVIDENCE DROBNÉHO HMOTNÉHO MAJETKU.....	83
9.7	MZDOVÁ POLITIKA.....	85
9.8	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.....	89
9.9	VYTVOŘENÍ PRACOVNÍ POZICE INTERNÍHO AUDITORA.....	90
9.9.1	Pracovní náplň.....	90
9.9.2	Požadavky .....	91
9.9.3	Vytvoření plánů auditu.....	91
9.10	REPORTING.....	93
9.10.1	Pohledávek a závazků .....	93
9.10.2	Evidence splátkových kalendářů.....	94
9.10.3	Evidence nákladů a výnosů.....	95
9.10.4	Přehled výsledků hospodaření.....	96
9.10.5	Ukazatele finanční analýzy .....	98
<b>10</b>	<b>ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>99</b>
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA .....	99
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	100
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	101
<b>11</b>	<b>PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....</b>	<b>103</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>115</b>

## ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti, který povede ke zlepšení jejího řízení. Práce respektuje požadavky stanovené vrcholovým managementem společnosti. Projekt implementuje provozní, finanční a evidenční kontrolní mechanismy a postupy do vnitřního prostřední společnosti upravovaného především kontrolami, které vyžaduje účetnictví.

V současné době se s nástupem moderních technologií, internetu a sociálních sítí mění povaha polygrafického trhu. Jestliže si chtějí polygrafické společnosti zachovat své konkurenční postavení na trhu, je nutné, aby se přizpůsobily měnícímu se životnímu stylu uživatelů a tlaku moderních technologií. Klasické tištěné produkty nahradila jejich elektronická podoba, na druhou stranu rapidně roste poptávka po obalech a etiketách. Obal v dnešní době tvoří významnou část výrobku a lze bez nadsázky konstatovat, že obaly výrobek prodávají.

Podniky mohou ztratit svou rovnováhu a směr nejen díky působení vnějších vlivů, ale také zásluhou různých vnitřních faktorů. V nejhorším případě může dojít až k ukončení podnikatelské činnosti. Možná rizika lze eliminovat sofistikovaným vnitřním kontrolním systémem účetních jednotek. Jelikož český právní systém nikterak souhrnně neupravuje vnitřní kontrolní systém v podnikatelské sféře, je zcela na podnikateli, jak nastaví systém vnitřních kontrol ve svém podniku. Lze spoléhat na pouhé kontrolní mechanismy, které vyžaduje účetnictví, nebo lze zavést sofistikované vnitřní kontrolní mechanismy.

Kontrola je nedílnou součástí podnikového řízení. V současné době je ve velkých a středních podnicích činnost kontroly delegována na speciálně tomu zřízený vnitropodnikový útvar. Vrcholový management bývá často zaneprázdněn a na pravidelnou kontrolu výsledků, které vedou k naplňování podnikových cílů, mu nezůstává dostatek času. V současné době vyžadují existenci důkladně propracovaného vnitřního kontrolního systému nepřímo i nově zaváděné legislativy. Jako příklad lze uvést obecné nařízení o ochraně osobních údajů. V neposlední řadě je stále častěji vyžadován reporting podnikových výsledků ze stran bankovních věřitelů.

Hlavním záměrem této diplomové práce je na základě vyhodnocení ekonomické situace společnosti, analýzy vnitřního prostředí a řízení zavést vnitřní kontrolní systém společnosti. Jelikož je kontrola nedílnou součástí podnikového řízení, povede zavedení vnitřního kontrolního systému ke zlepšení podnikového řízení společnosti. Diplomová práce je roz-

dělena na dvě části. V teoretické části práce je zpracována literární rešerše dostupných literárních pramenů. Je zde definováno řízení, kontrola, finanční analýza, vnitropodnikové účetnictví, vnitřní kontrolní systém, interní audit a reporting.

Praktická část je zpracována na základě teoretických poznatků a provedených analýz, na jejichž základě je navržen projekt zavedení vnitřního kontrolního systému. V současné době spoléhá společnost převážně na kontroly vyžadované účetnictvím, které ve středně velkém podniku nejsou dostačující. Díky sofistikovanějšímu vnitřnímu kontrolnímu prostředí lze zabránit neefektivnímu chování, které může vyvrcholit až ztrátou majetku společnosti. Projekt zavedení vnitřního kontrolního systému směřuje ke zlepšení řízení dané společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti, směřujícího ke zlepšení jejího řízení. V české legislativě pro podnikatele není souhrnně vnitřní kontrolní systém účetních jednotek definován, proto je projekt navržen dle individuálních potřeb a na základě požadavků vrcholového managementu vybrané společnosti. Jedná se o kontrolní mechanismy, systémy a postupy nad rámec kontrolních mechanismů vyžadovaných účetnictvím.

Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše dostupných literárních pramenů. V této části je definováno řízení podniku, dále je specifikován vnitřní kontrolní systém, podvodná jednání, interní audit a reporting. V praktické části jsou aplikovány poznatky z teoretické části. V první řadě je provedena finanční analýza společnosti a vyhodnocena její ekonomická situace. Dále je provedena analýza řízení a vnitřního prostředí společnosti. Řada poznatků v této části je získána na základě kvalitativního výzkumu, analýzou interních dat a dokumentů a nestandardizovaných rozhovorů s vrcholovým vedením a pracovníky společnosti.

Na základě teoretických poznatků a za pomoci syntézy zjištěných informací z provedených analýz je navržen projekt zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. Projekt zavedení vnitřního kontrolního systému je zaměřen na zefektivnění, úpravy a doplnění současného vnitřního prostředí společnosti, nad rámec vyžadovaných kontrolních mechanismů účetnictvím. Jedná se především o kontrolní mechanismy a postupy v provozní, finanční a evidenční oblasti zabezpečující účinné řízení společnosti. V rámci vnitřního kontrolního systému je vytvořena pracovní pozice interního auditora a navržen systém reportingových zpráv. V poslední části práce je provedeno zhodnocení projektu prostřednictvím jeho jednotlivých přínosů a provedena časová, nákladová a riziková analýza.

Metody: literární rešerše, dotazování, analýza, syntéza, indukce, komparace

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ PODNIKU

Podniky jsou zakládány především z důvodu zhodnocení kapitálu. Vlastník předpokládá, že kapitál vložený do společnosti zhodnotí ve větší míře, než při vložení finančních prostředků do banky. Janišová a Křivánek (2013, s. 16) ve své publikaci dále uvádějí, že výsledkem činnosti firmy je uspokojování poptávky po jejích produktech a službách. Firmu si lze zjednodušeně představit jako stroj, který přetváří vstupy (materiál, poptávku) na výstupy (výrobky, služby) a ty následně na peníze.

Podle Kocmanové (2013, s. 16-17) zajišťuje řízení podniku optimální průběh všech podnikových činností. Prostřednictvím řízení se zabezpečuje fungování podniků na základě zájmů všech stakeholderů. **Význam řízení (managementu) lze rozdělit do tří oblastí:**

- vedení lidí
- funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- předmět a účel studia

Králíček a Molín (2014, s. 11-12) uvádějí, že řízení lze chápat jako ovládání, usměrňování či příkazování. Při podrobnějším zkoumání jsou kladeny otázky typu kdo, co, jak a v jakém časovém horizontu řídí. **Autoři člení řízení dle časového horizontu na:**

- strategické (dlouhodobé)
- střednědobé (taktické)
- operativní (krátkodobé)

**Proces řízení lze podle Králíčka a Molína (2014, s. 12-13) rozčlenit na jednotlivé fáze, kterými jsou:**

- stanovení cílů
- plánování
- rozhodování
- realizace
- kontrola

Řízení, se ve všech těchto fázích neobejde bez informací. Pro řízení procesu je nutné do systému dodat informaci, která snižuje jeho nejasnost. Takováto informace je spotřebována pro určité rozhodnutí, následně pak může být v systému uložena například ve formě směrnice či pracovního postupu (Králíček a Molín, 2014, s. 13-14).

## 1.1 Ekonomické řízení

Ekonomické řízení podniku představuje klíčový faktor úspěchu podniku a velmi úzce souvisí s podnikovými cíli. Primární podnikové cíle se odvozují z tzv. teorie firmy. Původním cílem podniků byla maximalizace zisku, v současné době je v teorii i praxi za primární cíl považována maximalizace hodnoty podniku. Ekonomické řízení se realizuje na základě využití ekonomických i finančních nástrojů a metod v manažerském rozhodovacím procesu, které představují základní prvky řízení podniku. Pro ekonoma manažera jsou základním zdrojem ekonomických informací výstupy z finančního účetnictví v podobě účetních výkazů (Kocmanová, 2013, s. 6-13).

## 1.2 Zájmové skupiny podniku

Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 16) existuje řada zájmových skupin, které mají primární či sekundární zájem na existenci firmy. Mezi primární zájmové skupiny patří vlastníci, zákazníci a zaměstnanci. Vlastníci a společníci mají primární zájem na existenci a funkčnosti firmy, zákazníci nakupují výstupy, čímž do společnosti přináší peníze, zaměstnanci zajišťují přeměnu vstupů na výstupy a vytváří hodnotu pro zákazníka. Sekundární zájmovou skupinu tvoří například investoři, věřitelé, dodavatelé, stát, veřejnost, konkurenti atd.

Kocmanová (2013, s. 14-15) se ve své knize ztotožňuje s členěním zájmových skupin na primární a sekundární jako Janišová a Křivánek (2013, s. 16), na rozdíl od těchto autorů řadí autorka mezi primární zájmové skupiny vedle vlastníků, zákazníků a zaměstnanců také banky a pojišťovny. Mezi sekundární zájmovou skupinu pak především stát a samosprávu, dále pak investory, odběratele, konkurenci a další. Autorka uvádí, že úspěšnost podnikání, ale i ekonomického řízení podniku závisí na splnění podnikatelských cílů a především na okruhu zájmových skupin.

## 1.3 Správa a řízení podniku

Správa a řízení podniku (Corporate Governance) úzce souvisí s ekonomickým řízením podniku. Jedná se o jednu ze základních řídicích činností podniku. Teorie Corporate Governance vychází z analýzy vztahů mezi vlastníky a manažery a lze ji rozčlenit na dva základní směry, na základě toho, zda zohledňuje akcionářské zájmy či zájmy stakeholderů. Zvyšující se zájem o Corporate Governance vede k potřebě zavedení regulace vzájemných vztahů mezi stakeholdery, představenstvem a managementem společností. Obchodní společnosti jsou spravovány a řízeny právě na základě Corporate Governance. V České repub-

lice se Corporate Governance objevil s ekonomickou transformací v 90. letech minulého století (Kocmanová, 2013, s. 17-18).

#### 1.4 Vztah vlastníka a manažera

Pickett (c2010, s. 24-25) ve své publikaci uvádí, že vztah mezi vlastníkem a manažerem vychází z teorie zastoupení. Jedná se o zvláštní vztah, kdy majitel pověří osobu, aby pro něj spravovala podnik v zájmu majitele. Od pověřené osoby se očekává, že službu bude vykonávat v nejlepším zájmu. V tomto případě hovoříme o vrcholovém manažerovi (řediteli), který je do funkce jmenován vlastníkem. Králíček a Molín (2014, s. 16) se s tímto názorem ztotožňují a dále dodávají, že s ředitelem je uzavírána manažerská smlouva, kdežto s manažerem na jakékoliv úrovni se uzavírá běžná pracovní smlouva.

Šoljaková a Fibírová (2010, s. 12-13) uvádí, že **vztah mezi vlastníkem a managementem může mít řadu podob, které jsou nejčastěji odvozovány od těchto dvou základních modelů:**

- **vlastník v roli investora** – prioritním cílem investora, který poskytl podniku peněžní prostředky, je maximální zhodnocení vloženého kapitálu. Vlastník přímo neovlivňuje činnosti podniku a nepodílí se na jeho řízení, informace získává prostřednictvím zveřejňovaných finančních výkazů. Svůj vliv vlastník uplatňuje účastí na valných hromadách, kde ovlivňuje rozhodování o rozdělení zisku investičních záměrech a dalších oblastech, které jsou svěřeny do působnosti valné hromady.
- **vlastník primárně řídí činnost podniku** – vlastník disponuje rozhodujícím vlivem a má možnost jmenovat vrcholový management. Podílí se na strategickém, ale i taktickém a operativním řízení podniku. Přístup k informacím není omezen pouze na oficiálně zveřejňované informace, vlastník může získat informace dle svých konkrétních požadavků.

V praxi jsou často kombinovány prvky obou výše zmíněných modelů. Model vlastníka v roli investora je typický pro anglosaské oblasti, kde je kladen důraz na výkazy finančního účetnictví a odděleného sledování a vykazování informací pro řízení. Model vlastníka, který primárně řídí činnost podniku je charakteristický pro země evropského kontinentu, kde jsou vlastníci zastoupeni v řídicích orgánech společnosti a mají přístup k interním informacím. Oficiálně zveřejňované výkazy slouží externím uživatelům (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12-13).



## 1.5 Finanční řízení

Podstatou finančního řízení je neustálá regulace co nejvýhodnější majetkové a kapitálové struktury podniku. Základním finančním cílem podniku je dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty podniku. Hlavními cíly finančního řízení jsou pak především optimalizace velikosti podniku a jeho majetkové a kapitálové struktury podniku. Finanční manažer musí dbát na nepřetržitý kladný vývoj ziskovosti podniku, řeší otázky získávání podnikového kapitálu a peněžních prostředků se zaměřením na podnikové cíle. Jeho rozhodování je ovlivněno časem, koruna získaná dnes je cennější než koruna získaná později, současně je rozhodování spojeno i s finančním rizikem (Kocmanová, 2013, s. 156-157).

## 1.6 Kontrola jako součást řízení

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1 Řízení podniku, dle Králíčka a Molína (2014, s. 12-15) patří kontrola mezi jednotlivé fáze procesu řízení. Stručná, ale výstižná a dostatečná definice kontroly je porovnání stavu požadovaného se stavem skutečným. Při podrobnějším zkoumání lze kontrolu rozčlenit z různých úhlů pohledu. Z hlediska času na předběžnou, průběžnou a následnou, z hlediska kontrolovaného a kontrolujícího na vnitřní a vnější a z hlediska veličin využívaných pro měření na finanční a naturální.

Ve větších organizacích bývá vybudován vnitřní kontrolní systém, který funguje na principu náklad versus prospěch. Kontrola se nepodílí na produktivní činnosti podniku, proto je nutné zvážit její rozsah při zavádění vnitřního kontrolního systému. Na druhou stranu je nutné brát v potaz rizika vznikající nedostatečně prováděnou kontrolou v podniku. V každém případě je nutné v jakékoliv organizaci znát smysl, předmět, objekt, subjekt, priority, četnost a způsoby kontroly (Králíček a Molín, 2014, s. 14-15).

## 1.7 Vybrané druhy vnějších a vnitřních kontrol

Mezi vybrané druhy vnějších a vnitřních kontrol, které ve své publikaci uvádí Králíček a Molín (2014, s. 32-83) vedle dalších patří především:

- **externí audit** – v České republice je upraven právními předpisy. Jeho hlavním cílem je vyjádření názoru nezávislé osoby, zda údaje uvedené v účetních výkazech podávají věrný a poctivý obraz o majetkové a finanční situaci podniku, výsledku hospodaření a zda jsou v souladu s účetními standardy. Auditor vyjadřuje názor formou výroku.

- **interní audit** – zákonnou povinnost realizovat jeho funkci má v České republice veřejná správa a banky. Útvar interního auditu bývá často zřízen i ve středních a velkých podnikatelských subjektech, kde plní nezávislou, objektivní a kontrolní činnost zaměřenou na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Jeho činnost vykonává obvykle interní zaměstnanec.
- **vnitřní kontroly účetní jednotky** – v každé účetní jednotce existuje vnitřní kontrolní systém bez ohledu na to, zda je účetní jednotka povinna ověřit účetní závěrku externím auditorem, či má zřízen útvar interního auditu. Vnitřní kontrolní systémy účetních jednotek se však mohou lišit. Mohou mít podobu snahy o schvalování provozních operací až po systémy uskutečňované řídicími pracovníky.
- **ostatní kontroly** – nejenom při provozování podnikatelské činnosti se lze setkat s řadou dalších kontrol, ke kterým patří především daňová kontrola, kontrola pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku nezaměstnanosti, pojistného na veřejné zdravotní pojištění, kontrola v oblasti státní politiky zaměstnanosti a pracovněprávních vztahů či živnostenská kontrola.

## 1.8 Vnitropodniková ekonomika

Teorie vnitropodnikové ekonomiky vychází z mikroekonomické teorie a zejména pak z teorie nákladů. Vnitropodniková ekonomika se zaměřuje na hospodaření vnitropodnikových útvarů podniku. Jedná se především o posuzování přínosů jednotlivých útvarů vzhledem k celkovému hospodářskému výsledku podniku. Vnitropodnikové útvary jsou často označovány jako střediska a lze za ně považovat dílčí organizační jednotky podniku, jako jsou divize, provozovny, dílny apod. (Macík a Vysušil, 2001, s. 7).

Střediskové hospodaření se neobejde bez existence finančního účetnictví, ale také zároveň vyžaduje vnitropodnikové úpravy účetnictví. Důležitou součástí vnitropodnikové ekonomiky je měření hmotných a hodnotových veličin, za pomoci absolutních a podílových ukazatelů, na různých řídicích stupních vnitropodnikových útvarů. Vstupy a výstupy lze posuzovat ex ante – v rozpočtech nebo ex post – ve vnitropodnikovém účetnictví (Macík a Vysušil, 2001, s. 7).

Podle Macíka a Vysušila (2001, s. 8-9) je klíčovou součástí střediskového hospodaření propojení jednotlivých informačních systémů podniku tj. finančního a vnitropodnikového účetnictví, rozpočtů, kalkulací a analýzy aktivity středisek. **Mezi základní vazby informačních systému patří například:**

- převedení nákladů a výnosů z finančního do vnitropodnikového účetnictví (ve skutečných nákladech)
- převedení přímých nákladů vypočítaných dle technických norem
- ocenění zásob nedokončené výroby a výrobků na skladě na základě vnitropodnikových cen
- využití vnitropodnikového účetnictví pro určení výsledných kalkulací nákladů

## 1.9 Odměňování pracovníků

Systém odměňování v podniku vychází z podnikové strategie, která definuje jednotlivé podnikové cíle. Mezi hnací síly k dosažení jednotlivých cílů v podnikání patří především vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služba zákazníkům, kvalita, cena, náklady, uspokojování zainteresovaných stran atd. Strategie odměňování vychází z analýzy hnacích sil podnikání, klade si otázku, jak lze podpořit dosahování cílů prostřednictvím hnacích sil za pomoci odměn. Za odvedenou práci dostává zaměstnanec určité množství peněz – pevnou mzdu nebo plat. Základní mzda nebo plat může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní či hodinová sazba (Armstrong, 2009, s. 25).

### 1.9.1 Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům

Dle Armstronga (2009, s. 354-355) mají pracovníci obchodu výrazný a bezprostřední vliv na celkové výsledky podniku a z tohoto důvodu, je z hlediska odměňování často s těmito zaměstnanci zacházeno zcela jinak, než se zaměstnanci ostatními. Obchodní zástupci mají většinou nárok na provizi nebo jiné bonusy z prodeje, jejichž výše závisí od jejich výkonu. Charakter jejich práce totiž umožňuje snadné specifikace cílů a měření výkonů při jejich dosahování. Autor uvádí následující nejčastější peněžní metody odměňování pracovníků obchodu.

- **Pouze plat**

**Rysy:** fixní plat bez provizí nebo bonusů

**Výhody:** poskytování služeb zákazníkovi, než vyvíjení tlaku na prodej

**Nevýhody:** žádná přímá peněžní motivace

**Vhodnost:** pro společnost je prioritou služba zákazníkovi (reprezentace podniku), než přímý prodej (Armstrong, 2009, s. 355-358)

- **Plat plus provize**

**Rysy:** základní plat plus provize (% z objemu nebo hodnoty prodeje)

**Výhody:** přímá motivace pracovníků, vázaná na jejich skutečnou pracovní náplň. Nejsou zcela závislí na provizi, mají určitý základní plat.

**Nevýhody:** riziko, že se pracovníci v honbě za objemem prodeje koncentrují na snadněji prodávané produkty a nikoli na ty, které přináší větší zisk

**Vhodnost:** pro podniky, které chtějí maximalizovat objem prodejů prostřednictvím motivační složky mzdy (provize). Přilákání zaměstnanců, kteří chtějí zajištěný plat a zároveň možnost jeho zvýšení za pomoci vynaložení vlastního úsilí (Armstrong, 2009, s. 355-358).

- **Plat plus bonus**

**Rysy:** základní plat plus bonus (dosažení nebo překročení stanoveného cíle, např. množství prodeje)

**Výhody:** přímá peněžní motivace, ale cíle mohou být nastaveny pružně (např. prodej přinášející vysoký zisk nebo žádoucí úroveň služeb zákazníkům). Nejsou zcela závislí na bonusu, mají určitý základní plat.

**Nevýhody:** v některých případech nejednoznačně definován vztah mezi úsilím a odměnou. Obchodní zástupci mohou považovat jednotlivá kritéria za složitá, případně mohou odmítat jiná kritéria než maximalizaci objemu prodeje.

**Vhodnost:** pro společnosti, které chtějí mít zajištěnou flexibilitu odměn. Pracovníky lze motivovat i na jiné stránky práce než prostou maximalizaci objemu prodeje (Armstrong, 2009, s. 355-358).

- **Pouze provize**

**Rysy:** žádný plat, pouze provize (% z objemu nebo hodnoty prodeje)

**Výhody:** přímá peněžní motivace

**Nevýhody:** často označováno za nátlakový prodej, koncentrace na prodané množství než na ziskovost

**Vhodnost:** společnosti, u kterých lze bezprostředně měřit výsledky prodejců. Pracovníci nejsou zapojováni do neprodejních činností, pokračování vztahu se zákazníkem je relativně nepodstatné (Armstrong, 2009, s. 355-358).

## 1.10 Finanční analýza

Podle Knápková et al. (2017, s. 17-19) je finanční analýza nedílnou součástí finančního řízení, jejím účelem je poskytnout komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit řadu významných skutečností, jako jsou například informace, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svá aktiva nebo zda je schopen splácet své závazky včas a mnoho dalšího.

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 138) ve své publikaci uvádí tyto **základní ukazatele, které se používají při zpracování finanční analýzy:**

- analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza)
- analýza poměrových ukazatelů
- rozbor pracovního kapitálu

Dle Kisel'ákové a Šoltése (2017, s. 21) se obecně využívá pět skupin poměrových ukazatelů, mezi které patří ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a tržní hodnoty. Knápková et al. (2017, s. 71) se s členěním základních ukazatelů finanční analýzy i klasifikací poměrových ukazatelů ztotožňuje.

Průběžná znalost finanční situace podniku usnadňuje manažerům rozhodování při získávání peněžních zdrojů, stanovení optimální finanční struktury, alokaci volných peněžních prostředků, rozdělování zisků apod. Znalost finančního postavení podniku je pro manažera nezbytně nutná, řídit firmu bez znalosti hodnot jednotlivých ukazatelů finanční analýzy si lze těžko představit (Knápková et al., 2017, 17-19).

## 1.11 Riziko

Riziko obecně představuje pravděpodobnost, že určitá událost či čin negativně ovlivní činnost organizace. Podnikatelské riziko lze interpretovat jako nebezpečí, že se dosažené výsledky budou odchylovat od výsledků předpokládaných či plánovaných. Riziko je úzce spjato s funkcí interního auditu ve společnosti. Interní audit zabezpečuje vedení organizace, že jsou rizika, která společnost ohrožují, jsou známá a pod kontrolou (Dvořáček a Kafka, 2005, s. 123-126).

### 1.11.1 Formy

Identifikace podnikových rizik je východiskem pro výběr oblastí, které mají být ve společnosti auditovaná. Dvořáček a Kafka (2005, s. 125-126) ve své publikaci dále uvádí, že **z pozice interního auditu je nutné rozeznávat alespoň následující formy rizika:**

- **čisté** – představuje riziko pouze s negativní stránkou, jedná se například o riziko nezaplacení pohledávky, či riziko požáru. Protikladem je například riziko inflace (je možné, že bude nižší i vyšší než je očekávaná míra inflace).
- **objektivní** – jde o riziko nezávislé na činnosti zúčastněných subjektů např. riziko neúrody v zemědělství, kdy subjekt neovlivní výkyvy počasí, dále riziko vztahující se k makroekonomickým ukazatelům. Protikladem objektivního rizika je riziko subjektivní.
- **subjektivní** – jedná se o riziko závislé na činnosti zúčastněných subjektů. Příkladem je riziko nezaplacení pohledávky, které závisí na spolehlivosti odběratelů nebo riziko manka a škody, které závisí na odpovědnosti a spolehlivosti zaměstnanců.
- **systematické** – riziko, které postihuje všechny subjekty, jelikož vyplývá z celkového ekonomického vývoje (např. politická či socio-ekonomická rizika).
- **nesystematické** – je opakem systematického rizika. Riziko, které postihuje pouze určité subjekty (např. riziko spojené s nespolehlivostí dodavatelů či úvěrové riziko).
- **finanční** – představuje možné nepříznivé efekty vývoje finančních faktorů na činnost organizace (např. úroková míra, měnové a úvěrové riziko).
- **operační** – představuje možné nepříznivé efekty nefinančních faktorů na provoz a služby veřejné organizace (např. záležitosti v souladu s legislativními ustanoveními či s vnitřními předpisy nebo selhání informačních technik).

## 2 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Schiffer (2009, s. 17) uvádí, že vnitřní kontrolní systém účetních jednotek není v české legislativě pro podnikatele souhrnně definován. Lze tedy konstatovat, že je zcela v kompetenci podnikatele, jak nastaví svůj individuální vnitřní kontrolní systém účetní jednotky. Naproti tomu ve veřejné správě je v České republice systém vnitřních kontrol definován zákonem. S pomocí zahraniční literatury a zkušeností lze systém vnitřní kontroly definovat jako systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, vytvořených managementem podniku.

Podle Synka (2011, s. 424) je vnitřní kontrola nedílnou součástí podnikové řízení, které se skládá z plánování, organizace, řízení a kontroly. Vnitřní kontrola je synonymem, pro kontrolní mechanismy zavedené v podnikovém prostředí. Vnější kontrolu pak zabezpečují subjekty stojící mimo podnik. Vnitřní kontrola představuje mechanismy, systémy a postupy, které zabezpečují účinné řízení a dosahování stanovených cílů podniku.

Podnikatelé by neměli vnímat vnitřní kontrolní systém jako samostatný útvar v účetní jednotce, vzhledem k jeho charakteristice, se jedná o souhrn opatření a útvarů v účetní jednotce, jejichž úkolem je ve vzájemné návaznosti kontrola hospodářské a provozní činnosti účetní jednotky. Tento systém má zabezpečit efektivní a řádné řízení účetní jednotky, zajistit dodržování pravidel a opatření stanovených managementem, ochranu majetku a zajištění přesnosti a úplnosti evidence (Schiffer, 2009, s. 17).

Součástí vnitřního kontrolního systému jsou všichni vedoucí pracovníci, pokud vykonávají svou funkci se zásadou, kdo řídí, má povinnost kontrolovat. Mezi další významné prvky v rámci vnitřního kontrolního systému, které slouží především k zajištění ochrany majetku účetní jednotky, se řadí například řádné uzavírání smluv a dohod či inventární čísla, na základě kterých účetní jednotky evidují svůj majetek (Schiffer, 2009, s. 18).

### 2.1 Postavení účetnictví ve vnitřním kontrolním systému

Podle Schiffera (2009, s. 19) je účetnictví prvořadým a nezastupitelným prvkem vnitřního kontrolního systému, disponuje totiž množstvím vlastních kontrolních prvků. Schiffer (2006, s. 53) dodává, že se jedná o tzv. sebekontrolu, která probíhá již při vyhotovování a zpracování účetních dokladů (přebírání údajů do účetnictví), tak v průběhu a na konci účetního období ještě před provedením účetní závěrky (nezastupitelnou součástí je inventarizace majetku a zásob).

V mnoha případech závisí ochrana majetku účetní jednotky a vytvoření bariéry jeho zpro-  
nevěř zcela na účetnictví. To může platit pouze tehdy, je-li vedeno správně a v souladu  
s obecně platnými předpisy. Předpokladem jsou fungující kontrolní mechanismy v podobě  
formálního a věcného přezkušování správnosti účetních dokladů, dodržování zásady  
podvojnosti, kontroly číselných částek dokladů aj. (Schiffer, 2009, s. 17-20).

Účetní systém je pouze jedním z hledisek vnitřní kontroly, dále je důležitá kontrola prová-  
děná tzv. konfrontací, jedná se například o porovnání účetnictví s předběžnou kalkulací,  
nebo účetnictví s rozpočty účetní jednotky, či jejich hospodářských středisek. S rostoucím  
technologickým pokrokem se stále více využívají systémy autokorekcí a autokontrol za  
pomocí výpočetní techniky, které samy upozorní na chybné výsledky (Schiffer, 2009,  
s. 17-20).

## 2.2 Podstata vnitřní kontroly

Podle Dvořáčka (2005, s. 45) je podstatou vnitřní kontroly veškerá činnost, kterou je  
zkoumáno, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Kontrolu lze  
obecně rozdělit na vnitřní a vnější. V případě vnitřní kontroly se jedná o kontrolní mecha-  
nismy uvnitř organizace a je za ně odpovědný management podniku. Auditor, který pří-  
padně ověřuje účetní závěrku podniku, odpovídá za poskytování informací managementu  
o tom, jak vnitřní kontrola funguje. Vnější kontrola je realizována subjekty mimo organi-  
zaci. **Podle autora každá kontrola zahrnuje:**

- zjištění negativních odchylek komparací skutečného a požadovaného stavu
- zjištění důvodů odhalených negativních odchylek
- zjištění příčinné souvislosti vzniku negativních odchylek
- zjištění míry odpovědnosti pracovníků za vznik negativních odchylek
- vytvoření opatření k odstranění nedostatků
- sledování opatření a jejich plnění (Dvořáček, 2005, s. 45)

## 2.3 Vnitřní kontrola v pojetí COSO

Pojetí vnitřního kontrolního systému bylo v roce 1992 publikováno pod názvem COSO.  
Jedná se o jeden z přístupů k vnitřnímu řízení a kontrolnímu systému organizace, který  
usiluje o celkové zlepšení kontrolních systémů v organizaci. Podle COSO je proces vnitřní



kontroly uskutečňován představenstvem, managementem a ostatními pracovníky organizace a zvyšuje jistotu dosahování cílů v těchto kategoriích:

- efektivnosti a účinnosti operací
- věrnosti a spolehlivosti finančních výkazů
- dodržování platných zákonů a norem (Dvořáček, 2003, s. 52-53)

Dvořáček (2005, s. 45-47) uvádí, že **COSO prezentuje vnitřní kontrolu jako pyramidu, která zahrnuje těchto pět vzájemně propojených složek:**

### **1. Kontrolní prostředí**

Základna pyramidy, ze které vycházejí směrem k vrcholu ostatní prvky. Skládá se z neformálních, často nedefinovaných kontrol jako jsou např. filozofie managementu, odpovědnost za svěřené kompetence, ale obsahuje i formální kontroly, mezi které patří organizační struktura a určení rolí a odpovědnosti. Aby interní auditoři porozuměli kontrolnímu prostředí, získávají různé informace rozhovory se zaměstnanci (Dvořáček, 2005, s. 45-47).

### **2. Posuzování rizika**

Management identifikuje a analyzuje rizika, která ovlivňují dosahování cílů, čímž vytvoří základ, pro určení jak mohou být rizika řízena. Nelze předpokládat, že budou odhalena všechna rizika, je ovšem nutné se zaměřit na rizika nejvýznamnější. Po identifikaci rizik managementem začíná práce auditora, který posuzuje proces řízení rizik (Dvořáček, 2005, s. 45-47).

### **3. Kontrolní činnosti**

Jedná se o mechanismy přijímané ze strany managementu k zajištění splnění jeho příkazů včetně zmenšení rizika. Existují různé metody, jak stanovit kontrolní činnosti, odvíjí se od toho, co má být kontrolováno. Lze využít SWOT analýzu, postupový diagram či matici kontroly rizika aj. (Dvořáček, 2005, s. 45-47).

### **4. Informace a komunikace**

Informace jsou poskytovány zaměstnancům pro výkon jejich práce a komunikace představuje tok informací. Auditoři prověřují tento prvek vnitřní kontroly prostřednictvím konzultací se zaměstnanci (Dvořáček, 2005, s. 45-47).

## 5. Monitorování kontroly

Ověřuje interní auditor a slouží k ujištění, že ostatní prvky pyramidy fungují. Management tak má přehled o stavu kontroly a případně přijímá nápravná opatření. Jak již bylo zmíněno, právě management odpovídá za vnitřní kontrolu, interní audit pouze usnadňuje její chápání (Dvořáček, 2005, s. 45-47).

S Dvořáčkem (2005, s. 45-47) se s členěním vnitřní kontroly dle COSO ve své publikaci ztotožňuje i Synek (2011, s. 425-426) a také autoři Králíček a Molín (2014, s. 112-114).

### 2.4 Předpoklady řádného fungování

Hlavní předpoklady řádného fungování vnitřního kontrolního systému, které uvádí ve své publikaci Schiffer (2009, s. 26-65) jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

#### 2.4.1 Organizace účtáren a účetních prací

Úkolem ÚJ je na základě obecně platných právních předpisů, vytvořit vlastní podnikovou informační soustavu, která slouží k zjišťování informací a sledování i hodnocení její činnosti. Jádrem podnikové informační soustavy tvoří účetnictví. Organizace účtáren a účetních prací má značný význam pro zjištění ukazatelů potřebných k podnikovému řízení a tak i kontrole. Pro správnou organizaci účtáren a účetních prací je nutné znát jejich činitele a podmínky, které ovlivňují jejich účelnou strukturu (Schiffer, 2009, s. 26-27).

Co se týká činitelů, je nutné respektovat především organizační strukturu řízení účetní jednotky a jejich vnitropodnikových útvarů, rozsah pravomocí podnikových útvarů apod. K podmínkám účelné organizace účetnictví patří vyřešené otázky organizace syntetické a analytické evidence, rozsahu, oběhu a formy sběrných dokladů, vhodné formy a struktury účetních knih, evidence střediskových nákladů a výnosů atd. (Schiffer, 2009, s. 27-28).

#### 2.4.2 Účetní techniky

Účetní operace se v účetnictví zachycují v účetních knihách, a to z hlediska časového (účetní deníky) a z hlediska věcného (hlavní kniha a analytická evidence). Existují různé postupy a techniky zachycování účetních případů. Účetní software má nezastupitelnou funkci při zvyšování účinnosti vnitřního kontrolního systému. Metodika účetnictví je jednotně upravena obecně platnými předpisy, zatímco způsob (technika) zpracování účetnictví nikoliv (Schiffer, 2009, s. 30-32).

### 2.4.3 Účtový rozvrh

Účtový rozvrh patří dle zákona o účetnictví do účetních záznamů, které jsou obecně považovány za nástroje vnitřního kontrolního systému. Z hlediska vnitřní i vnější kontroly patří ovšem účetní rozvrh mezi základní předpoklady kontrolovatelnosti účetnictví. Účetní jednotky jsou povinny na základě směrné účtové osnovy sestavit účtový rozvrh, který obsahuje účty potřebné k zaúčtování všech účetních případů a k sestavení účetní závěrky (Schiffer, 2009, s. 32-33).

### 2.4.4 Inventární čísla

Majetek účetní jednotky představuje základní prvek její ekonomiky, z tohoto důvodu je potřeba ho chránit všemi možnými způsoby. Účetní jednotka by měla majetek nejenom řádně využívat, udržovat, ale především chránit jeho zneužívání či rozkrádání. Přestože nejsou inventární čísla vyžadována žádným obecně platným předpisem, představují přesto účinný způsob ochrany majetku. Takovéto označení majetku značně usnadňuje i jeho identifikaci a inventarizaci (Schiffer, 2009, s. 37-38).

### 2.4.5 Interní účetní předpisy

Zaměstnanci se řídí obecně platnými právními předpisy zprostředkovaně prostřednictvím vnitřních účetních směrnic. Vytvoření interních předpisů směřuje k zavedení pořádku, umožnění vnitřní kontroly, stanovení přesných povinností podnikovým útvarům nebo jednotlivým zaměstnancům. Vedení účetnictví bez použití výpočetní techniky si lze v současné době již těžko představit. V každé účetní jednotce by měl být řádně popsán způsob zpracování účetnictví daným účetním softwarem, vytvořená dokumentace je součástí vnitřního kontrolního systému (Schiffer, 2009, s. 41-46).

## 2.5 Nástroje

Podle Králíčka a Molína (2014, s. 91-92) zásadní úlohu vnitřního kontrolního systému plní účetní záznamy. S autory se ve své publikaci ztotožňuje i Schiffer (2009, s. 66-93), který mezi účetní záznamy řadí především:

- **účetní doklady** – řádně vyhotovované účetní doklady jsou základním předpokladem efektivně fungujícího vnitřního kontrolního systému, jelikož na jejich základě se provádí účetní záznamy v účetních knihách. Jsou základním zdrojem informací a předpokladem řádné ekonomické činnosti účetní jednotky.

- **účetní knihy** – podkladem pro zápisy v účetních knihách jsou přezkoušené a zkontrolované účetní doklady. Informace získané z účetních knih slouží k řízení účetní jednotky, obsahují informace o stavu aktiv a pasiv, ale i o položkách tvořících hospodářský výsledek (nákladech a výnosech).
- **účetní závěrku** – účetní uzávěrka a následné sestavení účetní závěrky ukončuje účetní práce a uzavírá účetnictví za dané účetní období účetní jednotky. Účetní závěrku tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha.

Mezi další zásadní prvky vnitřního kontrolního systému patří dle Králíčka a Molína (2014, s. 92-95) bezpochyby inventarizace a operativní evidence. K tomuto názoru se přidává ve své knize i Schiffer (2009, s. 111-160) a dále k této problematice uvádí:

- **inventarizace** – jedná se o významný a nezastupitelný nástroj vnitřního kontrolního systému. Inventarizací účetní jednotky ověřují, zda stav majetku a závazků vedený v účetnictví odpovídá skutečnosti. Jedná se o největší vnitropodnikovou kontrolní akci, která nepřináší pouze informace o skutečném množství či hodnotovém stavu, ale i o dalších skutečnostech, které jsou důležité pro řízení. Jedná se například o nutnost opravy nebo údržby, nízké či vůbec žádné využívání majetku apod.
- **operativní evidence** – jsou zdrojem cenných informací pro obvyklé řízení účetní jednotky, ale také důležitým nástrojem ochrany především toho majetku, který se účtuje přímo do spotřeby. ZU neukládá povinnost majetek vedený v operativní evidenci inventarizovat, vzhledem k povaze a nezastupitelnému nástroji vnitřního kontrolního systému. Je v zájmu účetní jednotky tento majetek inventarizovat.

King (c2011, s. 4) uvádí, že vnitřní kontrola prováděná u dlouhodobých aktiv neznamena pouhý výtisk opisu aktiv, které společnost zakoupila. Vnitřní kontrola znamená mít skutečnou jistotu, že majetek, který ÚJ předpokládá, že vlastní, je stále na svém místě a nebyl odcizen. Autor dodává, že vnitřní kontrola také znamená skutečnost, že ÚJ nemá fyzicky přítomen majetek, který je zaevidován v jejich účetních knihách.

## 2.6 Vnitřní kontrolní útvar

Schiffer (2009, s. 18) uvádí, že do vnitřního kontrolního systému patří také kontrola prováděná vnitřním kontrolním útvarům (podniková kontrola či interní audit), pokud si ho účetní jednotka zřídí. Součástí vnitřního kontrolního systému jsou také specializované kontroly,

kterými mohou být hodnocení investic, kontrola mzdové a pracovněprávní agendy či kontrola přejímky materiálů nebo kontrola jakosti výrobků.

Podle Synka (2011, s. 424) se vnitřní kontrola a interní audit neliší svými cíli, jejich úkolem je působit jak předběžně (vést zaměstnance k jednání dle předpisů) tak i následně (zjišťovat odchylky). Na druhou stranu je nutné brát v úvahu, že:

- interní audit není vnitřní kontrola
- interní audit nenahrazuje vnitřní kontrolu

Interní audit, bývá zřízen především ve velkých a středních podnicích, jako samostatné oddělení. Naopak vnitřní kontrola musí být realizována v každém podniku bez ohledu na jeho velikost. Často se tyto pojmy nesprávně spojují, z důvodu špatné interpretace anglického překladu slova „control“. **Vnitřní kontrola, která je součástí podnikového řízení má pomocí kontrol zajistit:**

- spolehlivost informačních systémů
- dodržování interních norem a obecně závazné legislativy
- správné využívání finančních zdrojů a ochranu majetku
- dosahování podnikových cílů

### 3 INTERNÍ AUDIT

Podle Dvořáčka a Kafky (2005, s. 5) lze podstatu interního auditu vyjádřit definicí, kterou přijali interní auditoři v roce 1999 na základě celosvětové diskuze, organizované Mezinárodním institutem interních auditorů. Definice uvádí, že se jedná o nezávislou, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidanou hodnotu a zlepšení procesů v organizaci.

S definicí přijatou interními auditory v roce 1999 se ztotožňuje i Synek (2011, s. 420-421). Autor dále uvádí, že stále více organizací jak podnikatelských, tak neziskových využívá v procesu svého řízení interní audit. Interní audit přispívá k dosažení podnikových cílů zlepšením efektivnosti řízení rizik, kontrolních procesů, správy a řízení organizace.

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 212-218) uvádějí, že často nebývá znám rozdíl mezi interním auditem a controllingem. Controlling zahrnuje v první řadě plánování, dále realizaci a následnou kontrolu. Jedná se především o tvoření prognóz, zjištění odchylek, jejich odstranění a stanovení nápravných řešení. Tabulka 1 vyjadřuje rozdíl mezi interním auditem a controllingem.

*Tab. 1 Rozdíl mezi interním auditem a controllingem (Taušl Procházková a Jelínková, 2018 s. 2018)*

<b>Kritérium</b>	<b>Interní audit</b>	<b>Controlling</b>
<b>Oblast úloh</b>	výběrově dle problémů nebo plánů kontrol	výběrově dle potřeb
<b>Zadavatel</b>	management všech úrovní	vedení podniku
<b>Hlavní cíle</b>	kontrola a dohled	doplnění managementu
<b>Typická pozice v organizační struktuře</b>	liniová	štábní
<b>Vztah k ostatním podnikovým oblastem</b>	procesně integrovaná	procesně nezávislá

#### 3.1 Význam

Dvořáček (2003, s. 6) ve své publikaci uvádí, že současný význam interního auditu se liší od přístupu tradičního, kdy interní audit plnil pouze funkci revize ostatních kontrol v podniku. Současný interní audit je poradním orgánem vedení podniku, které chce dosáhnout vyšší efektivnosti systémů a postupů v podniku. S tímto přístupem se ve své publikaci ztotožňuje i Synek (2011, s. 421).

### Služby interního auditu v podniku využívají především:

- řídicí orgány společnosti (např. vrcholový management, představenstvo, dozorčí rada)
- provozní management
- výbor pro audit
- externí auditoři (Vochozka a Mulač, 2012, s. 469)

## 3.2 Členění

Dle Dvořáčka a Kafky (2005, s. 6-7) se **moderní audit zaměřuje na tyto druhy auditu:**

- **činností** – monitorování procesu od začátku do konce
- **organizační** – spolu s činnostmi organizace audit sleduje i řízení a kontrolu těchto činností
- **rozbory a konzultace** – interní auditor plní funkci vnitropodnikového poradce
- **programů** – audit je zaměřen na prověření probíhajících programů
- **kontraktů** – sledování aktivit, které nejsou součástí běžných činností (stavební či investiční kontrakty)
- **integrovaný audit** – propojení finančního a výkonnostního auditu

Autoři Dvořáček a Kafka (2005, s. 7) dále uvádějí, že **v praxi se interní audit člení na následující druhy**, se kterými se ztotožňuje ve své publikaci i sám Dvořáček (2003, s. 6):

- audit finančních výkazů
- audit operací
- audit kvality
- dodržovací audit
- audit informačních systémů
- audit podvodů
- audit životního prostředí a bezpečnosti práce

Dvořáček (2003, s. 6) základní členění doplňuje o audit personálního rozvoje, kontaktů, souladu, podniku, managementu, ekologický, vnějších podnikových vztahů atd.

## 3.3 Vytvoření útvaru a jeho postupy

Podle Synka (2011, s. 422) by se měl **útvár interního auditu v podniku vytvářet tak, že:**

- je součástí podnikového řízení, má podporu vedení společnosti a je mu blízký
- vyžaduje kvalifikovaný a diskrétní personál
- nemá omezenou činnost na ekonomickou a finanční oblast
- hledá možnosti zvyšování efektivnosti společnosti
- nesmí podléhat jiným kontrolám, než kontrole ze strany vedení společnosti

Kafka (2009, s. 51) ve své publikaci uvádí následující **postup interního auditu ve zvolené auditované oblasti**:

- výběr kontrolního vzorku
- shromažďování důkazů
- dokumentace výsledků
- průběžné seznamování zaměstnanců auditovaného útvaru s výsledky auditu
- vyhodnocení výsledků

### 3.4 Činnosti

Hlavním cílem činností interního auditu v podniku je pomáhat pracovníkům v efektivním plnění jejich funkcí. K dosažení tohoto cíle poskytuje interní audit pracovníkům analýzu, hodnocení, doporučení, návrhy, informace o auditovaných činnostech. Pokud by mělo vedení podniku dostatek času, zabývalo by se těmito činnostmi samo (Synek, 2011, s. 422).

Dvořáček a Kafka (2005, s. 5-6) se ztotožňují se Synkem (2011, s. 422) a uvádí, že interní audit vykonává činnosti, které by měl vykonávat management podniku, ale z důvodu časové tísně to není v jeho možnostech. Dále je dle autorů nutné podotknout, že stále zůstává rozdílný pohled na věcnou podstatu řešených problémů z pohledu managementu a interního auditu. Rozdílný pohled na řešení problémů zobrazuje tabulka 2.

*Tab. 2 Rozdílný pohled na řešení problémů z pohledu managementu a interního auditu  
(Dvořáček a Kafka, 2005, s. 5-6)*

Problém	Manažer		Interní auditor	
	Provozní cíl	Provozní postup	Auditorský cíl	Auditorský postup
<b>Nákup materiálu</b>	Dostatek objednaného materiálu	<b>Rozhodování:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kolik</li> <li>• za jakou cenu</li> <li>• v jaké kvalitě</li> <li>• kdy</li> <li>• jak dopravit</li> </ul>	Bylo dodáno to, co mělo a to co bylo schváleno.	<b>Prověřování:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objednávek</li> <li>• porovnání objednaného zboží a došlých faktur</li> <li>• inventura zásob</li> </ul>



Interní audit v podniku je vykonáván v souladu s politikou řídicích orgánů společnosti. Z tohoto důvodu bude náplň činnosti interního auditu, převážně záviset na představách vedení společnosti. Hlavním předpokladem interního auditu je jeho nezávislost na činnostech, které interní auditoři auditují (Synek, 2011, s. 422).

### 3.5 Důkazy

Cílem auditních důkazů je poskytnout pravdivý důkaz o současné situaci nebo navrhovaném řešení. Interní auditoři získávají důkazy na základě pozorování situací, rozhovory se zaměstnanci a zkoumáním evidence. Podložení auditních důkazů má nejčastěji písemnou formu (Dvořáček a Kafka, 2005, s. 17).

#### 3.5.1 Formy

Dvořáček a Kafka (2005, s. 17) ve své publikaci uvádějí tyto formy důkazů:

- **fyzický** – výsledkem pozorování (lidí, majetku, událostí atd.)
- **svědecký** – v podobě prohlášení na dotazy
- **dokumentární** – nejčastější forma auditního důkazu, externí nebo interní písemné informace
- **analytický** – založen na analýze a následném ověření

## 4 PODVODNÁ JEDNÁNÍ

Existuje celá řada definic pro pojem podvod či podvodné jednání. Obecně se v případě podvodného jednání jedná o úmyslný čin, kterým se pachatel neoprávněně obohacuje parazitováním na druhém subjektu. Podvodné jednání je spojeno s uvedením druhé osoby v omyl, například tím, že pachatel předkládá nepravdivé informace, nebo pachatel zamlčí podstatné skutečnosti. Dále zde lze zahrnout i případ, kdy účetní jednotka nepodá daňové přiznání, ačkoliv tuto povinnost má, uvádí tak v omyl finanční úřad (Králíček a Molín, 2014, s. 107-109).

Králíček a Molín (2014, s. 107-112) nepovažují slovo podvod a podvodné jednání za synonyma. Podvodné jednání lze chápat jako skupinu činů zásadně širších, než těch činů, které lze posoudit jako trestný čin podvodu. Trestný čin podvodu vymezuje české trestní právo. Podvodné jednání nemusí být vůbec trestním právem upraveno, pokud bude mít nižší závažnost. Autoři člení podvodné jednání na vnitřní a vnější. Některé formy podvodných jednání lze ovšem zařadit do obou skupin.

### 4.1 Vnitřní

Vnitřní podvodná jednání jsou důsledkem nepoctivého jednání zaměstnanců, kteří znají vnitřní prostředí společnosti a zároveň disponují pravomocemi a odpovědností. Zaměstnanci zneužívají důvěry a svých pravomocí k vlastnímu obohacení na úkor společnosti. Králíček a Molín (2014, s. 109-111) uvádí následující členění vnitřních podvodných činů.

#### 4.1.1 Neoprávněné nakládání s aktivy podniku

Jedná se o nejčastější druh podvodného jednání. V závislosti na tom jaké aktiva jsou cílem podvodů je lze rozdělit na dvě formy, na neoprávněné nakládání s:

##### 1. Finančními prostředky

- zatajování příjmů
- uskutečňování neoprávněných výdajů
- krádeže finančních prostředků

##### 2. Ostatními aktivy

- zneužití aktiv
- prostá krádež (Králíček a Molín, 2014, s. 111-131)

#### 4.1.2 Zkreslování výkazů

Jedná se o oklamání uživatelů výkazů a tuto oblast lze rozdělit do dvou skupin a to na:

##### 1. Účetní výkazy

- vykazování fiktivních výnosů
- vykazování nákladů a výnosů v nesprávném období
- nesprávné ocenění aktiv
- zatajení dluhů nebo nákladů
- nesprávné zveřejňování informací v příloze účetní závěrky

##### 2. Neúčetní informace

- dokumenty týkající se zaměstnanců
- interní dokumenty
- externí dokumenty (Králíček a Molín, 2014, s. 131-134)

#### 4.1.3 Korupční jednání

Mezi nejčastější druhy korupčních jednání patří:

- úplatkářství
- přijímání nelegálních odměn
- ekonomické vydírání
- zneužití střetu zájmů (Králíček a Molín, 2014, s. 111)

#### 4.2 Vnější

Králíček a Molín (2014, s. 109-112) uvádí, že vnější podvodné jednání je páčáno ve vztahu k okolí podniku nebo se jedná o situaci, kdy třetí osoba páchá podvodné jednání vůči podniku. **Autoři ve své knize člení vnější podvodná jednání do následujících skupin:**

- **účetní podvody** – prezentování nepravdivých či zkreslených účetních informací
- **daňové podvody** – vůči státu v oblasti výběru daní a dalších plateb
- **ostatní podvody** – týkajících se finančních prostředků z veřejných zdrojů
- **pojistné a úvěrové podvody** – ve vztahu k pojišťovnám a bankám
- **podvodná jednání vůči spotřebitelům, obchodním partnerům aj.**

Je nutné podotknout, že se jedná pouze o příklady podvodných jednání, lze tedy nalézt i jejich další skupiny.

## 5 REPORTING

Reporting představuje soubor vnitropodnikových výkazů a zpráv, které shromažďují informace pro řízení podniku jako celku i jednotlivých organizačních jednotek. Pro reporting jsou podstatné stanovené kritéria řízení výkonnosti podniku. Šoljaková a Fibírová (2010, s. 10) dále uvádějí, že pro relativně samostatné části podniku se nejčastěji používají finanční ukazatele, jedná se zejména o rentabilitu kapitálu (aktiv) a rentabilitu výnosů a nákladů. Pro vnitropodniková střediska, v návaznosti na jejich pravomoci a odpovědnosti, se využívají analytická kritéria, která zahrnují především řízení nákladů.

Prostřednictvím reportů se distribují informace. Uživateli reportingu může být mnoho a s různými požadavky, proto je důležité klást důraz na formální úpravu reportů a především na jejich přehlednost a srozumitelnost. Každý řídicí pracovník by měl mít přístup pouze k těm informacím z reportingu, které svou činností ovlivňuje. Pouze vrcholový management má mít přístup ke komplexnímu systému informací. Důležitou součástí reportingu jsou komentáře a zdůvodnění dosažených výsledků výkonnosti a to zejména pro přijetí opatření v případě zjištěných problémů (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10-11).

### 5.1 Navržení a implementace

Šoljaková a Fibírová (2010, s. 11) uvádějí následující **postup navržení a implementace systému podnikového reportingu**:

- identifikace uživatelů reportů, analýza jejich požadavků a potřeb poskytovaných informací
- rozdělení obsahu reportů pro externí a interní uživatele
- zvolení formy reportů (tištěná, elektronická podoba, případně jejich kombinace)
- navržení jednotného designu reportů
- zvolení způsobu distribuce reportů (oddělení důvěrných informací od ostatních)
- nutné využívat zpětnou vazbu uživatelů reportů

### 5.2 Uživatelé

Pro pochopení významu a smyslu reportingu je podle Šoljakové a Fibírové (2010, s. 11-12) vhodné v první řadě analyzovat potenciální uživatele reportů a jejich požadavky. **Uživatele reportů lze rozčlenit do těchto dvou základních skupin**:

- **interní** – uživatelé, kteří mají rozhodovací pravomoci a jsou zodpovědní za výsledky činností podniku. Mezi tyto uživatele se řadí vlastník, pokud vykonává manažerské funkce a management podniku na různých stupních podnikového řízení.
- **externí** – mají přístup pouze ke zveřejňovaným výkazům finančního účetnictví, jedná se především o tyto zájmové skupiny: obchodní partneři, kontrolní orgány, zaměstnanci a široká veřejnost, kteří neodpovídají za řízení podniku. Mezi tyto uživatele se řadí i vlastník nebo investor je-li oddělena vlastnická a řídicí funkce podniku.

K vytvoření komplexní soustavy reportingových zpráv je vhodné vyjít z tzv. zjednodušeného modelu odlišení pravomocí a odpovědností vlastníků a managementu podniku. Vlastník v tomto modelu vnímá podnik jako investici a zajímá ho zhodnocení vloženého kapitálu. Management vnímá podnik jako záměrně (účelně) vytvořený subjekt, který je schopen svou činností transformovat vynaložené zdroje na výkony, jejichž prodejem je možné dosáhnout zhodnocení v podobě zisku. Management se zaměřuje na řízení procesu tvorby výkonů, který spočívá v optimalizaci objemu a struktury prodaných výkonů a motivaci řídicích pracovníků. Manažerské účetnictví umožňuje propojit hodnotové a věcné řízení podniku, díky čemuž lze integrovat interní a externí reporting (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 13-14).

### 5.3 Vlastnosti interního reportingu

Interní reporting slouží vedoucím pracovníkům na různých stupních podnikového řízení jako nástroj při rozhodování a zároveň díky internímu reportingu má vrcholové vedení přehled o plnění předem stanovených cílů. Do komplexního systému výkazů je nutné zahrnout všechny důležité podnikové oblasti a stupně (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 14).

Obsah, úprava a frekvence reportingových zpráv závisí na požadavcích konkrétních podniků. **Reportingové zprávy lze dle periodicity rozčlenit na:**

- **standardní** – zprávy vypracováváné v pravidelných intervalech a předem stanovené struktúře, obsahují především informace o dosažených výsledcích, analýze odchylek, výpočty očekávaných hodnot apod. Zprávy jsou obvykle předkládány s měsíční, čtvrtletní nebo roční periodicitou. Dle individuálních potřeb podniků nelze vyloučit ani týdenní či čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů.

- **mimořádné** – zprávy sestavované na vyžádání, které mohou mít standardní strukturu, ale mimořádný termín vyhotovení, nebo může jít obsahově o mimořádné zprávy, které nejsou běžně sestavovány (Šoljaková a Fibírová , 2010, s. 14)

Standardní zprávy o výsledcích hospodaření tvoří podstatnou část podnikových reportů. Základní hospodářskou periodou je kalendářní nebo hospodářský rok, tato perioda souvisí s pravidly externího výkaznictví. Roční perioda je pro operativní řízení nedostatečná, pro tento typ řízení se sestavují čtvrtletní nebo měsíční reporty. Pro analytické sledování nejvýznamnějších položek výkazu zisku a ztrát a rozvahy se využívají i čtrnáctidenní, týdenní či denní reporty (Šoljaková a Fibírová , 2010, s. 14-15).

Struktura interních reportů může být různá, nejčastěji se člení na základní souhrnný report a několik dílčích reportů, strukturovaných dle jednotlivých podnikových činností, organizačních jednotek apod. Souhrnný reporting se nejčastěji skládá z finančních ukazatelů hospodaření celého podniku za dané období a mnohdy bývá doplněn o srovnání s předchozím obdobím. K významným odchylkám by měl být připojen komentář. Dílčí reporty se člení podle podnikových oblastí na obchodní, výrobní, marketingovou, personální apod. Struktura reportů vychází z požadavků daného podniku (Šoljaková a Fibírová , 2010, s. 14-15).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 VYBRANÁ SPOLEČNOST

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Rozhodující předměty činnosti:** polygrafická výroba, překladatelská činnost, grafické práce, knihařské a kopírovací práce, skladování a balení zboží a další

**Základní kapitál:** 100.000,- Kč

**Kapitálová účast:** jediný společník a ovládající osoba, která má 100% vklad v ÚJ

**Statutární orgán:** dva jednatelé, každý z jednatelů zastupuje společnost samostatně

**Dozorčí orgán:** účetní jednotka nemá (interní zdroj)

### 6.1 Historie

Počátky vzniku společnosti se objevily již v roce 1991, v tomto roce začal zakladatel společnosti podnikat v překladatelském oboru. Vybraná společnost byla založena v roce 1995 a to jediným společníkem. Vlastnická struktura zůstala nezměněna po celou dobu její existence. Od svého vzniku se společnost věnuje překladatelské činnosti. Postupem času své aktivity rozvinula do komplexní polygrafické výroby, včetně poskytování souvisejících služeb (interní zdroj).

Společnost dosáhla dosud nejvyšších tržeb a zisku v letech 2010 a 2011. V těchto letech byly také pořízeny špičkové technologie. V následujících letech se prokázala opravdová síla firmy, jelikož společnost přišla o významného obchodního partnera. V roce 2013 výsledky společnosti vlivem výše uvedeného výpadku dosáhly úplného dna. V roce 2014 společnost provedla nedaňový odpis pohledávek, což významně ovlivnilo hospodářský výsledek a účetní jednotka v tomto roce vykazovala ztrátu (výroční zpráva, 2014).

### 6.2 Předmět podnikání

Společnost svou činnost zaměřuje převážně na výrobu následujících druhů tiskovin: návody, brožury, letáky, příručky, katalogy, časopisy, vizitky a další tiskoviny. Převažující hlavní činností společnosti je tisk. Z tohoto důvodu se společnost řadí dle klasifikace NACE do oddílu zpracovatelského průmyslu Tisk a rozmnožování nahaných nosičů (NACE 18), přesněji do oddílu Tisk a činnosti související s tiskem (18.1), (interní zdroj).



### 6.3 Poslání

Vybraná společnost nabízí svým zákazníkům komplexní servis poskytovaných služeb, který plně vystihuje těchto 6 znaků:

- vytváření technických textů a obrazové dokumentace
- odborné překlady
- grafika a sazba včetně kreativních návrhů
- tisk ofsetovou, digitální či indigo technologií
- kompletace tiskovin pro konečného uživatele
- doručení zakázky na jakékoliv místo (interní zdroj)

Tato strategie ušetří zákazníkovi čas i peníze. Zákazník po celou dobu realizace zakázky komunikuje s jedním obchodním zástupcem, který dokáže navrhnout alternativní řešení pro snížení celkových nákladů zakázky, případně pružně reagovat na požadované změny v zadání. Jedná se o komplexní servis zpracování zakázky, kdy zákazník, předloží pouze data a své požadavky, ve finále je produkt dopraven až na jím určené místo. Dílčí práce jsou prováděny v rámci jednotlivých oddělení společnosti či s využitím subdodávek (interní zdroj).

### 6.4 Současnost

V současné době společnost hledá nové technologie a obnovuje strojový park pro udržení jednoznačné pozice na trhu polygrafie při poklesu zájmu o klasické tiskové zakázky. Společnost se snaží zvyšovat svou konkurenceschopnost prosazováním se ve vysoce konkurenčním světě online tisku. Dosažení těchto cílů je však podmíněno akceptací požadovaných trendů ze stran spotřebitelů (interní zdroj).

Společnost se snaží zabezpečit koncovému zákazníkovi možnost objednat produkty přímo ze svého chytrého telefonu, který se v dnešním moderním světě stal součástí každého z nás. Tato strategie rozšíří portfolio nabízených služeb pro stávající zákazníky, ale zároveň osloví potenciální odběratele a přispěje tak k získání nových zákazníků. Marketingové kampaně pokrývají jak online prostředí, tak i tištěnou inzerci (výroční zpráva, 2016).

## 6.5 SWOT analýza

Tab. 3 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	Pozitivní	Negativní
<b>Interní</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komplexní servis poskytovaných služeb</li> <li>• orientace na zákazníka</li> <li>• spolehlivost a kvalita výrobků</li> <li>• kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>• finanční stabilita</li> <li>• pravidelná obnova strojového parku</li> <li>• řada menších stálých dodavatelů a odběratelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na strojích a jejich výrobní kapacitě</li> <li>• špatná platební schopnost odběratelů</li> <li>• migrace zaměstnanců</li> <li>• noví, neověření zákazníci</li> <li>• nízká flexibilita reakcí na měnící se požadavky trhu</li> <li>• nedostatečný tok informací mezi odděleními</li> <li>• nepropracované kontrolní činnosti</li> </ul>
<b>Externí</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• využití nových technologií</li> <li>• nové druhy výrobků</li> <li>• expanze na zahraniční trhy</li> <li>• nové metody marketingu</li> <li>• možnost rozšíření výroby o obalový materiál a etikety, které v současné době tvoří významnou část výrobku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výpadek výroby poškozením strojů</li> <li>• zvýšení cen vstupů</li> <li>• rostoucí konkurence na polygrafickém trhu</li> <li>• úpadek klasických tiskovin, nahrazení elektronickými produkty</li> <li>• změna požadavků spotřebitelů</li> <li>• legislativní změny</li> </ul>

## 6.6 Charakteristika odvětví

Oddíl CZ-NACE 18 Tisk a rozmnožování nahaných nosičů, lze rozčlenit do následujících dvou skupin:

- **18.1 Tisk a činnosti související s tiskem** - zaujímá okolo 80% oddílu CZ-NACE 18 v tržbách, přidané hodnotě, počtu zaměstnanců atd.
- **18.2 Rozmnožování nahaných nosičů** - tvoří zbylou část (MPO, 2017, s. 105)

Skupina CZ-NACE 18 zahrnuje tisk novin, knih, časopisů, magazínů, obchodních formulářů, pohlednic a jiných materiálů a s tím související činnosti jako je např. vazba knih, výro-

ba tiskových desek a snímání dat. Produkty polygrafického průmyslu se uplatňují ve všech ostatních oddílech zpracovatelského průmyslu, ale také v oblasti kultury a vzdělání. Nejvýznamnější část tohoto oddílu tvoří středně velké podniky. Tabulka 4 vyjadřuje, jak se jednotlivé typy podniků podílejí na tvorbě ukazatelů oddílu (MPO, 2017 s. 105).

*Tab. 4 Přehled podílů jednotlivých typů podniků na tvorbě vybraných ukazatelů oddílu (MPO, 2017, s. 105)*

	<b>Mikro</b>	<b>Malé</b>	<b>Střední</b>	<b>Velké</b>	<b>Celkem</b>
<b>Tržby</b>	15 %	27 %	31 %	27 %	100 %
<b>Přidaná hodnota</b>	16 %	28 %	30 %	26 %	100 %
<b>Zaměstnané osoby</b>	28 %	26 %	26 %	20 %	100 %

### 6.6.1 Vývoj

V produkčním vývoji celé skupiny se odráží strukturální změny probíhající jak uvnitř oddílu, tak v celé ekonomice. Tiskárenské činnosti ve skupině CZ-NACE 18.1 jsou stále více na ústupu, ve srovnání s rokem 2008 poklesly tržby v roce 2016 o 17,8 %. Skupina stále odolává konkurenčnímu tlaku a přizpůsobuje se změně životního stylu svých spotřebitelů (MPO, 2017, s. 105-106).

Obrácenou tendenci má skupina CZ-NACE 18.2, která dosahuje v roce 2016 o 56 % vyšších tržeb oproti roku 2008. Tento trend je zapříčiněn přechodem z tradičních nosičů prostřednictvím pokročilých technologií na modernější média. Mezi největší mediální společnosti na tuzemském tiskařském trhu se řadí CZECH PRINT CENTER a.s., Státní tiskárna cenin s. p., MORAVIAPRESS s.r.o., EUROPRINT a.s., GRASPO CZ a.s., a další (MPO, 2017, s. 105-106).

### 6.6.2 Ekonomické ukazatele

Význam oddílu CZ-NACE 18 ve zpracovatelském průmyslu klesá. Od roku 2008 do roku 2013 mají tržby klesající trend, v roce 2014 nastal zvrat a tržby od tohoto roku mají rostoucí tendenci. Hodnota tržeb v roce 2016 ovšem nedosáhla výše tržeb z roku 2008. Přidaná hodnota má obdobný charakter jako vývoj tržeb oddílu. Počet zaměstnaných osob klesal až do roku 2014, od tohoto roku nastal mírný růst počtu zaměstnaných (MPO, 2017 s. 106-108).

Ceny v oddílu ovlivňuje převaha nabídky nad poptávkou, konkurenční prostředí, rozvoj internetu a elektronických médií apod. MPO uvádí, že většina produktů oddílu CZ-NACE 18 je určena pro tuzemský trh. I přesto, byl v roce 2016 vývoz o 7,8 % vyšší než v předchozím roce. Nejvíce produktů se vyváží do Německa (MPO, 2017, s. 106-108)

### 6.6.3 Perspektiva

Jedná se o oddíl s vysokou konkurencí mezi jednotlivými druhy produktů. Povaha oddílu se s nástupem moderních technologií, rozvojem internetu a sociálních sítí mění. Pro zachování konkurenceschopnosti je důležité, aby se oddíl přizpůsobil měnícímu se životnímu stylu uživatelů a tlaku moderních technologií. Množství klasických tištěných produktů nahradila jejich elektronická podoba. Na druhou stranu se zmiňovaným poklesem roste poptávka po obalech a etiketách (MPO, 2017, s. 109-110).

V roce 2016 dosáhl oddíl kladného ekonomického zisku, rostla produktivita práce a zvýšil se objem tržeb. Polygrafický průmysl celosvětově zasáhla dvojí globální ekonomická recese. Mimo ekonomickou recesi se tiskařský průmysl zotavuje z dopadu digitální komunikace. Vyhledky globálního polygrafického trhu jsou relativně pozitivní a optimistické (MPO, 2017, s. 109-110).

Aby byl tiskařský trh úspěšný, musí se do budoucna přizpůsobit novým výzvám, které spočívají především v automatizaci, efektivitě či rozvoji nových technologiích. Současným trendům dominuje digitální tisk. Pro zachování konkurenceschopnosti je do budoucna vhodné investovat do vybavení pro potisk obalů, textilu, velkoformátového tisku a rovněž investovat do informačních technologií a odborníků (MPO, 2017, s. 109-110).

## 7 FINANČNÍ ANALÝZA

S pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, které ve své knize uvádí Knápková et al. (2017), je zhodnocena ekonomická situace vybrané společnosti. Jelikož si společnost neřeje zveřejnit hodnoty z účetních výkazů, jsou údaje vyjádřeny v % a z důvodu rozsahu zahrnuty pouze významné položky V době zpracování, bylo pracováno s předběžnými výsledky rok za 2017, které by se od oficiálních neměly výrazně lišit, jelikož účetní závěrka prozatím nebyla sestavena. Z tohoto důvodu nejsou zahrnuty některé výpočty ukazatelů.

### 7.1 Horizontální a vertikální analýza

#### 7.1.1 Majetkové struktury společnosti

Celková výše aktiv ve sledovaných letech roste. Z hlediska podílu DM a OA u vybrané společnosti v roce 2015 tvoří OA více jak 80 % celkových aktiv. Společnost si doposud pronajímala sídlo účetní jednotky, tudíž tato skutečnost ovlivňovala výsledek hospodaření a zároveň peněžní toky podniku, naopak DM touto skutečností ovlivněn nebyl. Růst celkových aktiv a změna jejich struktury v roce 2016, je zapříčiněna realizací investičního záměru financovaného z vlastních zdrojů.

Výrazné zvýšení celkových aktiv v roce 2017 je zapříčiněno obnovou strojového parku a realizací investičního záměru. Tento fakt měl vliv na změnu struktury celkových aktiv. DM v tomto roce převyšuje nad podílem OA. Nově nakoupené technologie zajišťují zvýšení konkurenceschopnosti, vyžadují ovšem určitá specifika a nebylo je možno umístit v doposud pronajímaných prostorech. Na OA se nejvíce podílejí peněžní prostředky a také krátkodobé pohledávky především z obchodních vztahů.

Tab. 5 Analýza vybraných položek majetkové struktury (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	15/16	16/17
<b>AKTIVA</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>8,69 %</b>	<b>112,43 %</b>
<b>DM</b>	<b>16,23 %</b>	<b>39,10 %</b>	<b>55,63 %</b>	<b>161,88 %</b>	<b>202,26 %</b>
DNM	0,98 %	1,90 %	0,60 %	110,60 %	-32,71 %
DHM	15,25 %	37,20 %	55,03 %	165,18 %	214,25 %
<b>OA</b>	<b>82,65 %</b>	<b>59,46 %</b>	<b>43,85 %</b>	<b>-21,80 %</b>	<b>56,66 %</b>
Zásoby	9,65 %	10,63 %	5,68 %	19,70 %	13,54 %
Pohledávky	28,31 %	21,08 %	14,23 %	-19,04 %	43,33 %
- kr. pohledávky	28,31 %	21,08 %	14,23 %	-19,04 %	43,33 %
Peněžní prostředky	44,70 %	27,75 %	23,95 %	-32,51 %	83,31 %
<b>ČR aktiv</b>	<b>1,12 %</b>	<b>1,44 %</b>	<b>0,52 %</b>	<b>39,53 %</b>	<b>-23,76 %</b>

### 7.1.2 Finanční struktury společnosti

Celková pasiva vybrané společnosti mají rostoucí charakter v celém sledovaném období. U vývoje finanční struktury stojí za pozornost zvyšující se CZ vůči VK. V roce 2016 společnost dosáhla nejvyššího VH účetního období ze sledovaných let. V následujícím roce tato položka dosahuje nejnižší hodnoty, což je zapříčiněno snížením tržeb zhruba o 8 % a současně v důsledku odpisu nově pořízeného DM.

V prvních dvou sledovaných letech převládá podíl VK nad CZ, nejvyšší zastoupení v cizím kapitálu mají závazky. Oproti tomu v roce 2017 lze vidět výraznou změnu ve struktuře pasiv, kdy CZ tvoří 61 % pasiv společnosti a z toho 42 % představuje dlouhodobý závazek k úvěrovým institucím, kterým jsou profinancovány realizované investiční záměry účetní jednotky. Zvýšení položky krátkodobých závazků z obchodních vztahů v roce 2017 je zapříčiněno neplněním dodávek ze stran dodavatelů a uplatnění smluvních podmínek v podobě pozastávek úhrad.

Tab. 6 Analýza vybraných položek finanční struktury (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	15/16	16/17
<b>PASIVA</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>8,69 %</b>	<b>112,43 %</b>
<b>VK</b>	<b>78,78 %</b>	<b>83,13 %</b>	<b>38,86 %</b>	<b>14,69 %</b>	<b>-0,68 %</b>
ZK	0,08 %	0,07 %	0,03 %	0,00 %	0,00 %
VH min. let	72,18 %	69,90 %	38,33 %	5,26 %	16,48 %
VH úč. období	6,53 %	13,16 %	0,50 %	119,07 %	-91,86 %
<b>CZ</b>	<b>20,74 %</b>	<b>16,36 %</b>	<b>60,79 %</b>	<b>-14,30 %</b>	<b>689,63 %</b>
Rezervy	0,98 %	1,04 %	0,00 %	15,71 %	-100,00 %
Závazky	19,77 %	15,32 %	60,79 %	-15,78 %	743,17 %
- dl. závazky	0,00 %	0,91 %	41,98 %	0,00 %	9 653,28 %
- kr. závazky	19,77 %	14,40 %	18,82 %	-20,81 %	177,55 %
<i>k úvěrovým institucím</i>	7,04 %	4,07 %	0,54 %	-37,06 %	-71,89 %
<i>z obchodních vztahů</i>	7,21 %	5,88 %	16,24 %	-11,45 %	486,89 %
<b>ČR pasiv</b>	<b>0,48 %</b>	<b>0,52 %</b>	<b>0,34 %</b>	<b>16,82 %</b>	<b>40,11 %</b>

### 7.1.3 Výnosů společnosti

Z hlediska dosahovaných výnosů, má vybraná společnost výrobní charakter. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb ve všech sledovaných letech dosahují zhruba 90 % celkových výnosů. Meziročně v letech 2016/2017 tržby mírně klesají, což představuje jeden z důvodů dosažení nižšího zisku v roce 2017. Tržby z prodeje zboží ve sledovaném období rostou. Ostatní provozní výnosy dosahují zcela minimálního podílu na celkových výnosech, není nutné je tedy podrobněji analyzovat.

Tab. 7 Analýza vybraných položek výnosů (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	15/16	16/17
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	92,85 %	91,01 %	89,20 %	1,65 %	-7,97 %
Tržby za prodej zboží	3,97 %	5,91 %	6,75 %	54,41 %	7,23 %
Ostatní provozní výnosy	1,68 %	2,50 %	1,76 %	54,74 %	-33,87 %
Ostatní finanční výnosy	1,41 %	0,51 %	2,26 %	-62,37 %	313,54 %
<b>VÝNOSY</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>3,71 %</b>	<b>-6,10 %</b>

#### 7.1.4 Nákladů společnosti

Vývoj nákladů vybrané společnosti má velmi podobnou tendenci jako vývoj výnosů. Do roku 2016 rostou a následně pak klesají. Na celkových nákladech se nejvíce podílí výkonová spotřeba (tvoří 55-60%), což je pro výrobní podnik charakteristické. Nejvíce se na výkonové spotřebě podílí služby a spotřeba materiálu a energie. Na celkových nákladech se také výrazně podílejí mzdové náklady a to zhruba 32-35% ve všech sledovaných letech.

Nezanedbatelnou položku nákladů tvoří úprava hodnot DM, tato položka meziročně z roku 2016 na rok 2017 výrazně zrostla. V roce 2017 společnost odepsala nově pořízený majetek, čímž se tato položka navýšila a měla podstatný vliv na hodnotu celkových nákladů v tomto roce, což mělo za následek snížení celkového dosaženého zisku za tento rok. Ostatní druhy nákladů se podílí na celkových minimálně a není nutné je podrobněji analyzovat.

Tab. 8 Analýza vybraných položek nákladů (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	15/16	16/17
Výkonová spotřeba	55,30 %	59,20 %	54,94 %	5,59 %	-5,08 %
- náklady vynaložené na prodané zboží	2,58 %	4,42 %	4,42 %	69,09 %	2,27 %
- spotřeba materiálu a energie	22,23 %	21,79 %	20,23 %	-3,32 %	-5,03 %
- služby	30,49 %	32,99 %	30,29 %	6,71 %	-6,10 %
Osobní náklady	32,44 %	34,31 %	34,58 %	4,32 %	3,07 %
Úpravy hodnoty v provozní oblasti	6,44 %	4,36 %	9,37 %	-33,28 %	119,85 %
- úpravy hodnot DM	6,08 %	4,62 %	9,17 %	-25,05 %	103,08 %
Ostatní provozní náklady	2,52 %	1,05 %	0,17 %	-58,89 %	-83,16 %
Ostatní finanční náklady	2,17 %	0,50 %	2,25 %	-77,16 %	357,04 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>-1,36 %</b>	<b>2,27 %</b>

## 7.2 Analýza poměrových ukazatelů

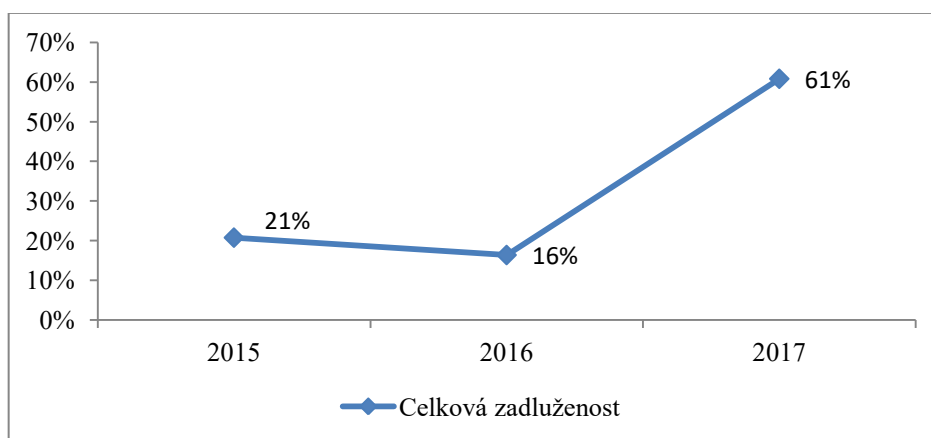
### 7.2.1 Zadluženosti

Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30-60%. V prvních dvou sledovaných letech se hodnota ukazatele společnosti nachází pod hranicí doporučených hodnot. Je zřejmé, že společnost se snaží majetek financovat z vlastních zdrojů. Tato forma financování je ovšem nejdražším zdrojem kapitálu, výhoda je spatřována v tom, že není žádný termín jeho splatnosti.

Určitá výše zadlužení je pro společnost výhodná, jelikož úroky jsou součástí nákladů a tím snižují daňové zatížení podniku, jedná se o tzv. daňový štít. V roce 2017 se výrazně zvýšila zadluženost společnosti a dosahuje horní hranice doporučených hodnot. Společnost si vzala dlouhodobý úvěr na profinancování svých investičních záměrů. Dlouhodobé zdroje jsou méně rizikové, než krátkodobé, protože ty musí společnost brzy splatit. Společnost ve všech sledovaných letech splňuje zlaté pravidlo financování (dlouhodobý majetek je financován dlouhodobými zdroji).

Tab. 9 Ukazatele zadluženosti vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Celková zadluženost	21 %	16 %	61 %
Míra zadluženosti	0,26	0,20	1,56
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	0,00	0,06	0,69
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	0,00	0,01	0,52
Vlastní kapitál/DM	4,85	2,13	0,70
Dlouhodobé zdroje/DM	4,85	2,15	1,45
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	36,54	93,52	6,55



Obr. 1 Vývoj celkové zadluženosti vybrané společnosti v letech 2015-2017 (vlastní zpracování)



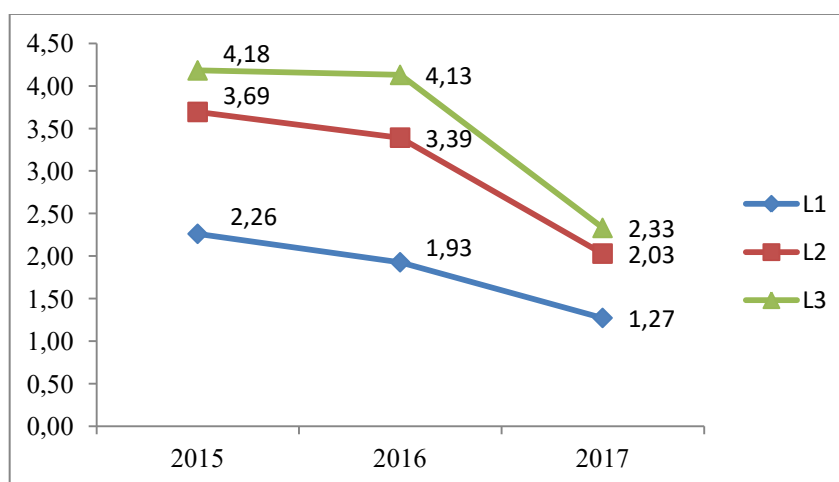
## 7.2.2 Likvidity

Co se týče doporučených hodnot likvidity, jsou uváděny následující požadované hodnoty běžné likvidity 2,5-1,5, pohotovové likvidity 1,5-1 a hotovostní likvidity 0,5-0,2. Ukazatele likvidity společnosti se pohybují ve všech sledovaných letech nad doporučenými hodnotami. Ukazatel L3 udává, kolikrát pokrývají OA KCZ. Vysoká hodnota L3 vypovídá o zbytečně vysokém ČPK a drahém financování. Vysoké hodnoty L1 svědčí o neefektivním využívání peněžních prostředků, na druhou stranu jsou peníze v hotovosti okamžitě k dispozici.

Podíl ČPK na OA představuje krátkodobou finanční stabilitu podniku, měl by dosahovat 30-50%. Ve všech sledovaných letech nabývá ČPK společnosti požadovaných hodnot. Krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení krátkodobých závazků, je vyšší než krátkodobé závazky. V prvních dvou sledovaných letech lze na základě hodnot ukazatele konstatovat, že je společnost překapitalizována (nedostatečně využívá cizí zdroje a vlastními zdroji financuje i OA).

Tab. 10 Ukazatele likvidity vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Běžná likvidita (3. stupně)	4,18	4,13	2,33
Pohotovová likvidita (2. stupně)	3,69	3,39	2,03
Hotovostní likvidita (1. stupně)	2,26	1,93	1,27
ČPK	82 902	64 567	76 206
ČPK/OA	76 %	76 %	57 %
ČPK/A	63 %	45 %	25 %



Obr. 2 Vývoj likvidity vybrané společnosti v letech 2015-2017 (vlastní zpracování)

### 7.2.3 Rentability

U ukazatelů rentability platí obecné pravidlo čím vyšší hodnota těchto ukazatelů tím lepší. Z výsledků analýzy, lze konstatovat, že je společnost ve sledovaných letech trvale zisková. V posledním ze sledovaných let dosahují hodnoty ukazatelů velmi nízkých hodnot, hodnota tržeb ve sledovaných letech nikterak nekolísá, výsledky jsou ovlivněny výraznou změnou majetkové a finanční struktury podniku. Společnost je ve sledovaných letech trvale zisková, v následujících letech je ovšem nutné vývoj výsledků důkladně monitorovat.

Rentabilita tržeb vyjadřuje přeměnu zásob na hotovost a měla by mít stoupající trend, což do roku 2016 společnost dosahuje. ROA měří výkonnost (produkční sílu) podniku, minimální doporučená hodnota je 5%, z důvodu navýšení celkových aktiv a zároveň odpisu nově pořízeného majetku, kterým byl ovlivněn dosažený zisk v roce 2017, dosahuje ukazatel velice nízkých hodnot

*Tab. 11 Ukazatele rentability vybrané společnosti (vlastní zpracování)*

	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb (ROS)	4,35 %	9,18 %	-
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	8,84 %	16,45 %	0,60 %
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	10,30 %	18,67 %	0,73 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	8,29 %	15,84 %	-

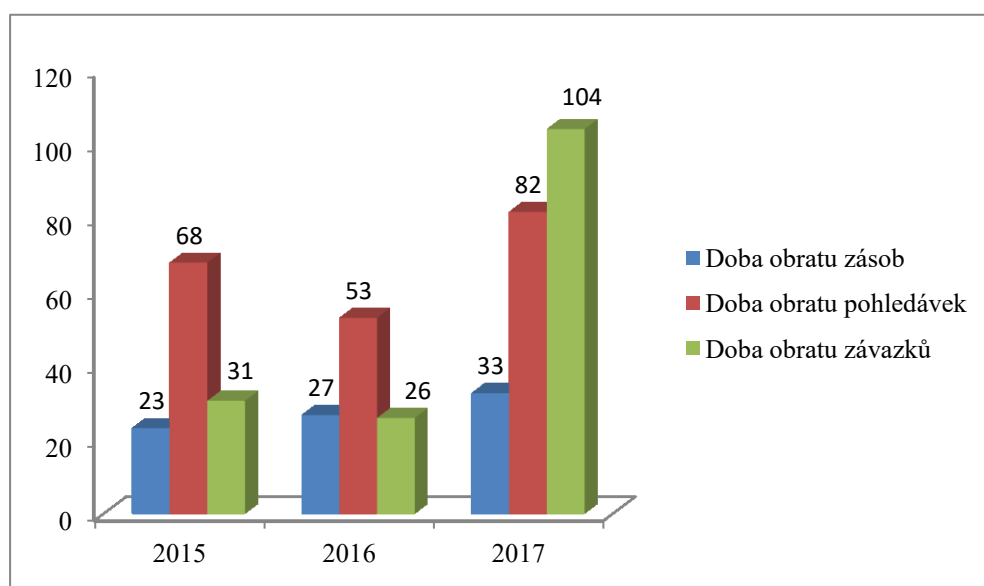
### 7.2.4 Aktivity

Obrat celkových aktiv z tržeb je v prvních dvou letech vyšší jak jedna, z jedné koruny majetku bychom měli získat alespoň jednu korunu tržeb. V roce 2017 obrat tohoto ukazatele výrazně poklesl, jelikož se v tomto roce zdvojnásobila hodnota aktiv. Společnost by měla věnovat pozornost rostoucímu ukazateli doby obratu zásob, který vyjadřuje, za jak dlouho se přemění peněžní prostředky přes zásoby, výrobky a zboží znovu v peněžní prostředky.

Z ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků je patrné, že společnost platí závazky dříve, než jí odběratelé hradí pohledávky. Dostává se tak do nevýhodné pozice věřitele a úvěruje své odběratele. V roce 2017 uplatnila společnost smluvní podmínky v podobě pozastávek platby závazků dodavatelům, proto je hodnota ukazatele doby obratu závazků v tomto roce neadekvátní.

Tab. 12 Ukazatele aktivity vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	1,50	1,43	0,63
Doba obratu zásob (dny)	23	27	33
Doba obratu pohledávek (dny)	68	53	82
Doba obratu závazků (dny)	31	26	104
Obratovost pohledávek	5,31	6,80	4,41
Obratovost závazků	11,80	13,91	3,46



Obr. 3 Vývoj ukazatelů obratovosti vybrané společnosti v letech 2015-2017 (vlastní zpracování)

### 7.3 Zhodnocení finanční situace

V rámci jednotlivých částí finanční analýzy již byly odhaleny silné a slabé stránky vybrané společnosti. Na základě výsledků jednotlivých ukazatelů lze konstatovat, že má sledované období společnosti pozitivní vývoj. Nicméně je nutné zdůraznit a upozornit na měnící se majetkovou i finanční strukturu ve sledovaných letech. Především v posledním ze sledovaných let, měl tento fakt velký vliv na hodnoty ukazatelů finanční analýzy, které na první pohled nedosahují uspokojivých hodnot.

Doposud si společnost pronajímala prostory sídla ÚJ včetně výrobních prostorů. V momentě, kdy společnost zrealizovala svůj investiční záměr, se výrazně změnila majetková i finanční struktura společnosti. Z těchto důvodů nelze nízké hodnoty ukazatelů v roce 2017 hodnotit negativně. Dle výpočtů indexu IN05 uvedeného v tabulce 13 dosahuje spo-

lečnost v prvních dvou sledovaných letech dobré finanční situace. Dle požadovaných hodnot indexu se nachází společnost nad hranicí šedé zóny. V posledním ze sledovaných let, se dle výpočtu nachází společnost na spodní hranici šedé zóny. I z tohoto výpočtu nelze vyvozovat negativní závěry pro společnost, až výsledky v následujících letech prokáží pozitivní či negativní důsledky.

*Tab. 13 Výpočet indexu IN05 (vlastní zpracování)*

	2015	2016	2017
0,13*A/CK	0,63	0,79	0,21
0,04*EBIT/NÚ	1,46	3,74	0,26
3,97*EBIT/A	0,35	0,65	0,02
0,21*V/A	0,33	0,31	0,14
0,09*OA/KZ	0,38	0,37	0,21
<b>Index IN05</b>	<b>3,14</b>	<b>5,87</b>	<b>0,85</b>

V následujících letech lze vybrané společnosti doporučit důkladné sledování hodnot jednotlivých ukazatelů. V případě majetkové struktury, by společnost měla dbát na správné využívání svého majetku, dále by se měla zaměřit na sledování ukazatelů aktivity a převážně na dobu obratu pohledávek. Z výsledků je patrné, že se společnost potýká se špatnou platební morálkou odběratelů. V neposlední řadě je nutno sledovat měnící se finanční strukturu. Společnost doposud preferovala spíše financování z vlastních zdrojů, které představují nejdražší zdroj financování. Určitá hodnota zadlužení je pro společnost rozhodně výhodná, placené úroky představují náklady, které v konečném důsledku snižují základ daně, ze kterého musí společnost odvést daň. Míru zadluženosti je však nutno sledovat.

## 8 SOUČASNÝ STAV VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

V současné době je vnitřní systém společnosti upravován především kontrolními mechanismy, které jsou vyžadovány účetnictvím. Výkonný ředitel společnosti ve velké míře přebírá odpovědnost za řízení organizace za jejího vlastníka. Ředitel je odpovědný za chod organizace jako celku, jeho úkolem je rozvádět celkový koncept podnikání do jednotlivých strategií pro rozvoj podniku. Majitel společnosti není pouze investorem, v určité míře se také podílí na řízení a chodu společnosti.

S ředitelem společnosti úzce spolupracuje ekonom společnosti, který předkládá podklady aktuální finanční situace podniku a udává směr, jakým by společnost měla své finance řídit, řediteli společnosti. Na základě těchto poznatků a také poznatků obchodníků, jsou na pravidelných poradách společnosti diskutovány varianty řešení aktuálního stavu společnosti. Hlavní účetní je zodpovědná za kontrolní mechanismy, které vyžaduje účetnictví.

Výše zmiňované pozice jsou pod neustálým tlakem a není v jejich silách vzhledem k vlastní náplni práce vytvořit sofistikovaný funkční kontrolní systém. Také z důvodu změny vlastnictví sídla účetní jednotky (doposud v pronájmu, nyní vlastní sídlo) a předpokládanému rozšíření výroby, bude nutné o to pečlivěji sledovat a kontrolovat výsledky společnosti. Především z tohoto důvodu a na základě aktuálních trendů, lze předpokládat rozšíření personálního stavu, který přinese společnosti dostatečnou přidanou hodnotou.

Vybraná společnost netvoří plány ani rozpočty, proto nelze případně uvažovat o zavedení pozice controllera, jehož hlavní úlohou je porovnání plánu se skutečností a analýza odchylek. Společnost se zaměřuje na podrobné sledování poptávky zákazníků a následně na tuto poptávku flexibilně reaguje. Z tohoto důvodu nepovažuje za nutné ani přínosné plánovat a tvořit rozpočty s předstihem, společnost pouze odhaduje na základě tržní poptávky.

### 8.1 Vnitropodnikové směrnice

Při vedení účetnictví se účetní jednotka řídí zákonem č. 563/1999 Sb. o účetnictví, prováděcí vyhláškou č. 500/2002 Sb., v platném znění a dle Českých účetních standardů. Hlavní účetní má na starost vytvoření vnitřních účetních směrnic, které upravují pravidla, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci vnitřního prostředí společnosti. Tyto směrnice usnadňují orientaci v operativních činnostech společnosti. Směrnice schvaluje vedení společnosti. V následujících podkapitolách jsou na základě interních zdrojů (vnitropodnikových směrnic) shrnuty informace, které jsou podstatné pro praktickou část této práce.

### 8.1.1 Směrnice pro vedení účetnictví

Směrnice je rozdělena do dvanácti částí, které upravují jednotlivé účetní oblasti, kterými jsou například: systém zpracování účetnictví, účtový rozvrh, hmotný a nehmotný majetek, zásoby, pokladna bankovní účty, úvěry, náklady a výnosy, časové rozlišení, zásady pro opravné položky, rezervy, používání cizích měn a stanovení kurzů či harmonogram a postup při zpracování roční účetní závěrky.

#### 1. Systém zpracování účetnictví

Účetní jednotka vede účetnictví dle středisek a účtuje i dle zakázek. Všechny doklady musí být před zaúčtováním podepsány odpovědnou osobou za účetní případ, která kontroluje věcný obsah a částku dokladu.

#### 2. Hmotný a nehmotný majetek

Dle účetních předpisů se jedná o takový majetek, kde doba použitelnosti je delší než 1 rok. Výši ocenění si stanovila účetní jednotka sama, s ohledem na splnění povinností stanovených zákonem. Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek vede účetní jednotka v účetním software na inventárních kartách. Majetek je z účetnictví vyřazován na základě vyřazovacího protokolu

- **DNM** – vstupní cena vyšší než 60 000 Kč a doba použitelnosti delší než 1 rok.
- **DHM** – vstupní cena vyšší než 30 000 Kč a doba použitelnosti delší než 1 rok, stavby bez ohledu na výši ocenění a dobu použitelnosti
- **HMV a jejich soubory** - samostatné technicko-ekonomické určení a doba použitelnosti delší než 1 rok, nesplňující výši ocenění zařazení do DHM se považují za drobný hmotný majetek, o kterém účetní jednotka účtuje jako o zásobách a vede evidenci mimo účetní software (interní zdroj).

#### 3. Zásoby

Přímo do nákladů účetní jednotka účtuje především: kancelářské potřeby, pohonné hmoty, náhradní díly, ochranné a pracovní prostředky, nářadí, pracovní pomůcky, úklidové a čisticí potřeby a materiál, který se přímo spotřebovává na danou zakázku.

### 8.1.2 Směrnice k oběhu účetních dokladů

Směrnice je rozdělena do třech částí, které jsou specifikovány v následujících podbodech.

## 1. Obecná část

Definuje co je to účetní doklad, jaké náležitosti musí obsahovat a kdy je účetní jednotka povinna doklad vystavit. Tato část také specifikuje daňový doklad.

## 2. Vnitropodniková úprava

Oběh účetních dokladů je dle vnitřní směrnice nutné realizovat v co nejkratších lhůtách odpovídajících jejich charakteru. Příslušný doklad musí být navrácen do účtárny, po schválení odpovědným pracovníkem, před jeho splatností. Tato část obsahuje dále následující oblasti: oběh účetních dokladů, druhy dokladů, schvalování účetních dokladů a vymezení okamžiku účetního případu.

### *Schvalování účetních dokladů*

Každý zaměstnanec, který podepisuje účetní doklady je povinen odevzdat na ekonomickém oddělení podpisový vzor. Z hlediska věcného účetní doklady kontrolují odpovědné osoby uvedené v podpisových vzorech. Pověřený zaměstnanec svým podpisem potvrdí existenci a schválí oprávněnost operace, která je obsahem účetního dokladu. Faktury přijaté se schvalují v těchto peněžních rámcích (hodnoty jsou uvedeny včetně DPH):

- **do 10 000,- Kč** podepisují asistentky obchodních oddělení a ostatní zaměstnanci
- **nad 10 000,- Kč do 50 000,- Kč** podepisují vedoucí oddělení
- **nad 50 000,- Kč** schvaluje svým podpisem jednatel
- **výjimku tvoří** faktury za materiál přijímaný na sklad, ty schvaluje nákupčí bez výše uvedených limitů
- **jednatel společnosti také podepisuje** všechny doklady za pohonné hmoty a ostatní související náklady se služebními vozy (interní zdroj)

Z hlediska formálního přezkušují účetní doklady účetní. Jedná se o kontrolu úplnosti náležitostí účetního dokladu a oprávněnosti odpovědných osob, které schválily účetní případ.

## 3. Praktická část – i pro zaměstnance nepracující v účtárně

Tato část obsahuje následující oblasti: faktury přijaté, zálohové faktury, faktury vydané, vydané zálohové faktury, pokladní doklady, cestovné, ceniny, barterové obchody a reklamní předměty. Jednotlivé oblasti blíže specifikují postupy, jak mají zaměstnanci s účetními doklady nakládat a které další doklady je nutné k účetním dokladům doložit.

### *Faktury přijaté*

Před zaúčtováním musí být faktura podepsána odpovědnou osobou. Jednotlivé peněžní rámce, do kterých mohou schvalovat jednotlivé osoby, byly již uvedeny v kapitole 8.1.2. Podpisem faktury odpovědný zaměstnanec fakturu schvaluje, nejedná se o formální záležitost. Svým podpisem zaměstnanec stvrzuje, že zboží bylo skutečně dodáno nebo služba byla poskytnuta a to ve fakturovaném množství, kvalitě a za sjednané ceny. Současně zaměstnanec uvádí středisko a číslo zakázky, které se faktura týká. Svým podpisem je zaměstnanec plně odpovědný za schválení faktury (interní zdroj).

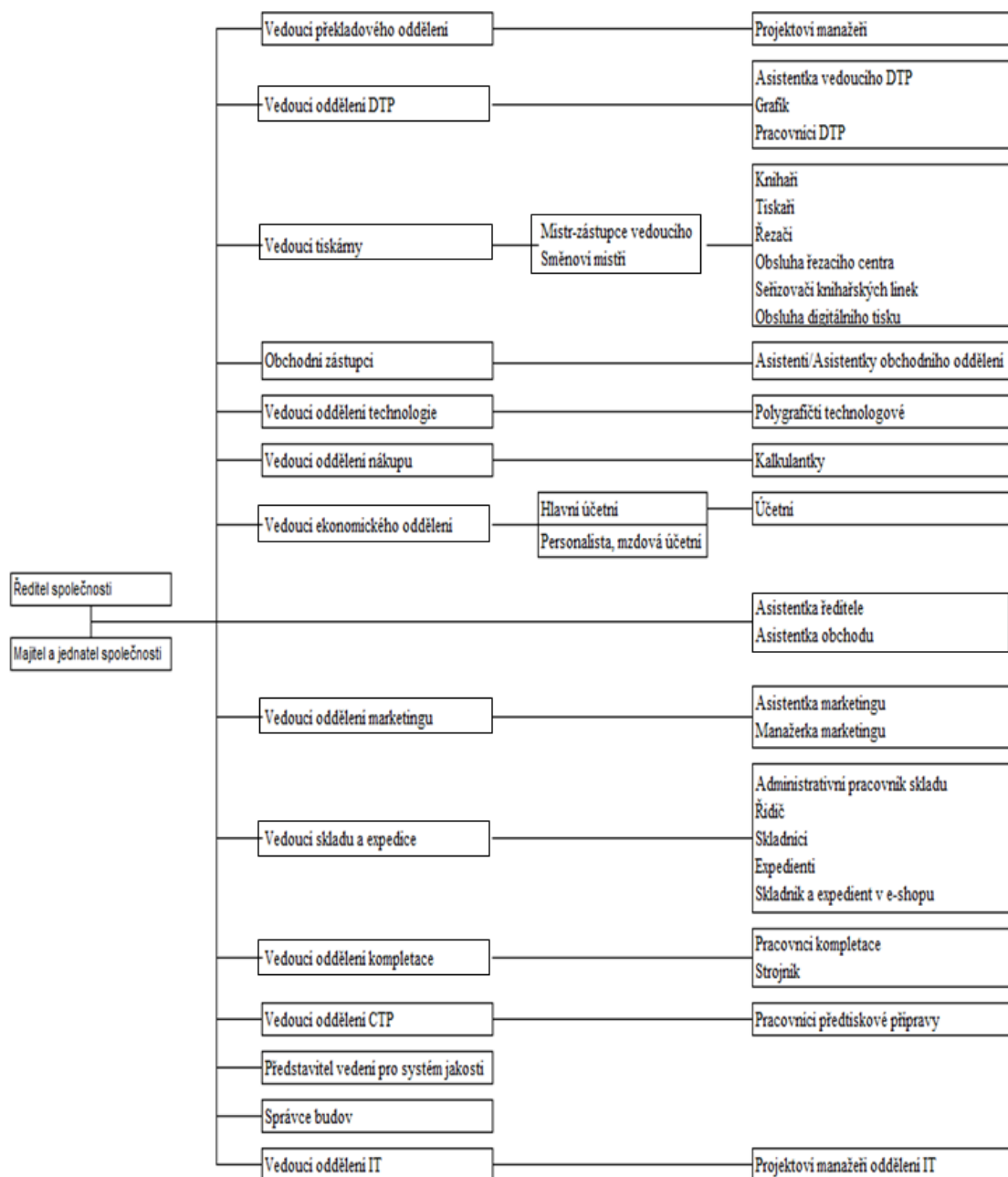
### *Faktury vydané*

Faktury vydané, jsou daňovými doklady, které vystavují asistentky jednotlivých obchodních oddělení. Asistentky zde najdou lhůtu, do které jsou povinny daňový doklad vystavit, povinné náležitosti tohoto dokladu, druhy dokladů sloužících k doložení dne uskutečnění zdanitelného plnění faktury. Dále zde najdou blíže specifikované povinnosti k dodání zboží a poskytnutí služeb podnikatelům a nepodnikatelům v ČR, do členských států EU a do třetích zemí. V neposlední řadě jsou zde specifikovány nomenklatury, díky kterým se automaticky faktura zaúčtuje na účty příslušných výnosových účtů (interní zdroj).

## **8.2 Organizační struktura**

Organizační strukturu vybrané společnosti znázorněnou na obrázku 4 lze označit za funkcionální organizační strukturu. Společnost je rozdělena na jednotlivé oblasti dle jednotlivých specializovaných podnikových funkcí. Vrcholový management společnosti je zastoupen majitelem a ředitelem společnosti. Představitelé středního managementu reprezentují jednotliví vedoucí oddělení. Každý vedoucí zodpovídá za chod svého oddělení. Řadoví zaměstnanci jsou podřízeni jednotlivým vedoucím oddělení.





Obr. 4 Organizační schéma vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

### 8.2.1 Oddělení překladů

Poskytování překladů bylo prvotní nabízenou službou společnosti. Překladové oddělení spolupracuje s mnoha externími překladateli, kteří se specializují na překlady různých oblastí (technické, marketingové, právní atd.). Společnost se snaží poskytnout zákazníkovi překlad v nejvyšší možné kvalitě a často spolupracuje i s rodilými mluvčími. Zákazníci si překlady objednávají u obchodních asistentek a ty následně komunikují s překladovým oddělením, které zvolí nejvhodnější způsob překladu.

### 8.2.2 Oddělení DTP

Vlastní oddělení grafiky je další důležitou součástí hlavní vize společnosti poskytnout zákazníkovi komfort a nabídnout mu úplný servis k jeho zakázce. Díky vlastním grafikům je možné pružně reagovat na požadavky zákazníků, které v mnoha případech požadují i grafické zpracování tiskových dat. Se zákazníky zaměstnanci oddělení grafiky nespolupracují, finální verze grafického návrhu je odeslána zprostředkovaně přes obchodní asistentku, případně tento návrh zadávají k tisku.

### 8.2.3 Oddělení CTP

Oddělení má podstatný význam pro hlavní činnost společnosti. Pracovní náplní pracovníků je výroba tiskařských desek, jedná se o základním prvek ofsetového způsobu tisku. Působením UV světla se vytváří na desce osvětlené a neosvětlené místa. Neosvětlené tisknouce místa přitahují tiskovou barvu. Osvětlené netisknouce místa, barvu odpuzují a přitahují vlhčí roztok.

### 8.2.4 Oddělení výroby

Toto oddělení lze rozčlenit na oddělení digitálního tisku a ofsetového tisku. Digitální tisk umožňuje vyrobit tiskovinu prostřednictvím přímé komunikace počítače a tiskového stroje bez dalších mezikroků. Tento způsob tisku společnost upřednostňuje především u tiskových zakázek menšího rozsahu, jelikož celkové náklady jsou v tomto případě nízké. Ofsetové stroje tisknou nepřímo prostřednictvím formy na válec potažený pryží a následně na papír. Ofsetový tisk se uplatňuje především u zakázek s velkým počtem kusů, v takovém případě je tento způsob tisku levný, kvalitní a rychlý oproti tisku digitálnímu. Zakázky lze vytisknout jak v černobílé tak barevné podobě. Velkým bonusem nabízeným zákazníkovi je umožnění dotisku jeho zakázky. Společnost nabízí tři způsoby svazování tiskovin – vazbu šitou, lepenou a knižní. Zákazníkům je nabízen tisk jakéhokoliv množství tiskovin. Za chod oddělení je zodpovědný vedoucí, který má svého zástupce. Jednotlivé směny mají na starosti směnoví mistři.

### 8.2.5 Oddělení skladu a expedice

O expedici zakázek se stará expediční oddělení, které výrobek zabalí a zajistí proti poškození. Sklad a expedice zboží probíhá odděleně a má jej na starosti jedna zaměstnankyně. Doprava hotových zakázek je standardně nabízenou službou společnosti, zakázku lze doručit na jakémkoliv zákazníkem určené místo v tuzemsku či zahraničí. Společnost zajišťuje

dopravu ve vlastní režii minimálně, ve většině případů jsou hotové zakázky přepravovány spedičními a logistickými firmami.

### **8.2.6 Kalkulace**

Zaměstnanci kalkulací, tvoří kalkulace jednotlivých zakázek. Do každé zakázky vstupují především náklady na přímý materiál, mzdy výrobních dělníků a ostatní určené náklady. Kalkulace jsou sofistikovaně propracovány a pravidelně aktualizovány dle aktuálních cen vstupů. V silách společnosti není možné vyhodnocovat případný vznik odchylek, kterých si je ale vědoma. Pro případné vnitropodnikové sledování výsledků zakázek a řízení společnosti je tento systém oceněných nákladů dle vedení zcela dostačující. Každý typ výrobků má jinou marži.

### **8.2.7 Oddělení marketingu**

Marketingové kampaně jsou ve společnosti tvořeny dle jednotlivých produktových značek. Vedoucí oddělení se svými podřízenými vypracovává marketingové plány. Tyto plány jsou předkládány vedení a to schvaluje maximální objem prostředků marketingových kampaní. Marketingové oddělení nespolupracuje na reklamních kampaních s obchodním oddělením. Obchodní oddělení často zajistí reklamu u odběratelů na propagačních materiálech, ovšem bez konzultace s marketingovým oddělením. Povědomí o společnosti a jednotlivých produktech je sledováno pouze prostřednictvím elektronických kanálů.

### **8.2.8 Oddělení obchodu**

Oddělení obchodu je rozděleno na jednotlivá obchodní oddělení. Každé obchodní oddělení má svého obchodního zástupce (dealera). Společnost má tři aktivní obchodní zástupce (dealery), kteří aktivně získávají zákazníky což je zohledněno i při jejich odměňování. Další dva zaměstnanci, pouze pasivně přijímají objednávky od zákazníků. Asistentky obchodních oddělení komunikují se zákazníkem a snaží se uzpůsobit zakázku podle jeho představ. Oddělení obchodu předává jednotlivé požadavky zákazníků ostatním oddělením, které se zákazníkem přímo nekomunikují, zpracovanou zakázku odevzdávají opět obchodní asistentky. Zakázky jsou realizovány jak pro tuzemské tak pro zahraniční odběratele.

### **8.2.9 Ekonomické oddělení**

Oddělení zabezpečuje celkový ekonomický chod společnosti. Ekonom společnosti je pravou rukou ředitele společnosti. Řeší hlavní otázky týkající se financí podniku. Zabezpečuje

platební styk, spolu s právníčkou společností řeší právními záležitostmi týkající se uzavírání smluv, jedná s pojišťovny, bankami a externím auditorem společnosti. Hlavní účetní spolu s pomocnou účetní vedou účetnictví dle Zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Hlavní účetní je zodpovědná za kontrolní mechanismy, které vyžaduje účetnictví, sestavení účetní závěrky společnosti, daňových přiznání aj., deleguje práci na pomocnou účetní.

Mzdová účetní se stará o personální a mzdovou politiku společnosti. V její kompetenci je především uzavírání pracovních smluv a zpracovávání mezd. Vedoucím oddělení je stanoven ekonom, který je oprávněn kontrolovat práci svých podřízených. Do platebních příkazů a mzdové agendy má také přístup jednatel společnosti.

### 8.3 Evidence přijatých faktur

Za nakoupené vstupy v pohodě materiálu, zboží, subdodávek či služeb, které jsou nezbytné k výrobě vlastních výrobků, obdrží společnost od svých dodavatelů faktury v elektronické nebo papírové formě. Evidence oběhu došlých dodavatelských faktur, před jejich zaúčtováním není ve společnosti vedena. Došlou poštu má na starosti asistentka vedení společnosti. Faktury, které dodavatelé zašlou poštou, jsou asistentkou vedení společnosti vloženy do příslušné schránky vytvořené na sekretariátu pro ekonomické oddělení.

Faktury, které dodavatelé zasílají elektronicky, jsou zasílány na emailovou adresu, určenou výhradně ekonomickému oddělení. Je nutné podotknout, že do emailové adresy mají přístup všichni pracovníci ekonomického oddělení. Elektronické faktury musí účetní, která má na starosti jejich účtování vytisknout. Dále musí účetní všechny faktury roztřídit a předat na oddělení, kde objednávka vznikla ke schválení, jelikož podle vnitropodnikové směrnice musí zaměstnanci fakturu zkontrolovat a potvrdit svým podpisem.

Po analýze tohoto systému nastaveného ve společnosti bylo zjištěno, že je nutné zavést evidenci oběhu faktur přijatých před jejich zavedením do systému a to především z těchto důvodů: faktury se po kontrole vracejí s velkým zpožděním, což ekonomovi znemožňuje plánovat CF, mimořádně se faktura vrátí i po době splatnosti, občas zaměstnanec účtárny email s fakturou otevře, ale opomene ji vytisknout. To vše může mít za následek nemožnost včasné úhrady a s tím spojené nevyužití skonta, vznik penále, špatné vztahy s dodavateli, v nejhorším případě až ztrátu významného dodavatele.

## 8.4 Střediskové hospodaření

Ve vybrané společnosti jsou náklady a výnosy účtovány na jednotlivá střediska a zakázky. Před zaúčtováním dodavatelské faktury, musí odpovědný pracovník fakturu schválit svým podpisem a napsat na ni středisko, v případě obchodu i dealera. Vedení společnosti tak má přehled o tvorbě nákladů a výnosů na jednotlivých střediscích. Nejedná se ovšem o komplexní systém vnitropodnikového účetnictví, náklady a výnosy nejsou přeúčtovávány pomocí spojovacích vnitropodnikových účtů.

Střediska byla vytvořena na základě jednotlivých funkčních oddělení organizační struktury. Nejsou stanoveny typy středisek v podobě výnosových, nákladových, ziskových, výdajových a podobně, ani přímé odpovědnosti za náklady. Tento systém byl navržen dle požadavků vedení společnosti, ekonomické oddělení nezasahovalo do procesu zavedení. Takto zavedený systém ve společnosti funguje od jejího vzniku a společnost ho nehodlá měnit. Přehled středisek a jejich VH za 4. Q 2017 je uveden v tabulce 14.

*Tab. 14 Přehled středisek vybrané společnosti (vlastní zpracování)*

Číslo střediska	Název střediska	Dealer	VH za 4. Q 2017 (v Kč)
101	Překlady	99	-6 628 841
102	DTP (Digital to press)		-1 685 384
103	Tiskárna		-26 568 156
104	Obchod	01	41 348 231
		02	
		03	
		10	
		11	
105	Digitisk		-1 263 889
106	Sekretariát		-220 828
107	Technologie		-898 517
108	Kalkulace		-422 469
109	Ekonomické		-786 526
110	Marketing		-1 383 409
111	Sklad a expedice		-1 796 161
112	Kompletace		-922 334
113	Vedení		-1 671 941
114	Správní režie		-4 299 169
115	CTP (Computer to press)		-876 427
116	Kvalita		-233 072
117	Informační technologie	12	-1 120 163

Středisko obchodu a překladů jsou jediné, které vytváří pravidelné výnosy a přispívají k tvorbě zisku společnosti. Faktury za obchodní zakázky vystavují asistentky obchodních oddělení, aby bylo možné sledovat výsledky jednotlivých obchodních oddělení, slouží k tomu položka dealera, která je na faktuře vyplňována automaticky. Fakturace probíhá i na překladovém oddělení, zde jsou vystavovány faktury za prodej překladového software. Hlavní účetní vystavuje faktury za prodej majetku, odpadu apod. Na ekonomickém oddělení pak dochází ke kontrole všech vystavených faktur.

Ostatní střediska jsou ryze nákladová a nemají přímou odpovědnost za vznik nákladů. Výnosy tvoří pouze ojediněle a to např. příležitostným prodejem nepotřebného majetku. Díky střediskovému hospodaření má společnost přehled o vzniklých nákladech na jednotlivých střediscích. Výsledky nejsou ovšem pravidelně sledovány a kontrolovány, nedochází ani ke srovnávání hodnot plánovaných a skutečných, jelikož nejsou tvořeny plány a rozpočty středisek. Dosavadní systém slouží v konečném důsledku pouze k posouzení celkového hospodaření společnosti.

#### 8.4.1 Obchodní středisko

Středisko obchodu je rozčleněno na jednotlivá obchodní oddělení. Každé obchodní oddělení má svého obchodního zástupce (dealera). Přehled jednotlivých dealerů zobrazuje tabulka 15, která zahrnuje i dealery ostatních středisek. Společnost disponuje celkově sedmi dealery, z toho pěti dealery na obchodním oddělení. Dealery lze rozčlenit na aktivní a pasivní.

*Tab. 15 Přehled aktivních a pasivních obchodníků vybrané společnosti  
(vlastní zpracování)*

Středisko	Dealer	Aktivní/Pasivní dealer	Obrat 2017 (v Kč)
<b>Obchod</b>	01	Aktivní	69 215 799
	02	Aktivní	52 190 280
	03	Aktivní	45 817 522
	10	Pasivní	7 996 839
	12	Pasivní	579 357
<b>Překlad</b>	99	Pasivní	3 735 093
<b>IT</b>	11	Pasivní	36 361

Každé aktivní obchodní oddělení má jednoho obchodního zástupce (dealera) a několik obchodních asistentek. Tito obchodní zástupci aktivně oslovují potenciální zákazníky. Zaměstnanci obchodních oddělení jsou odměňováni určitou fixní mzdou a současně z obrátu tržeb uskutečněných za daný měsíc.

Každé obchodní oddělení prodává všechny typy nabízených produktů společnosti. Výnosy z e-shopů se zbožím jsou účtovány na jednoho obchodního zástupce, který má e-shopy na starosti. Obchodní asistentka, která se o fakturaci, balení a expedici stará je odměňována pouze fixní měsíční mzdou.

Pasivní obchodní oddělení nedisponují strukturou obchodního zástupce a obchodní asistentky. Na těchto pozicích pracují zaměstnanci, kteří pasivně čekají, až si zákazník objedná výrobek a zakázku vyřídí. Jedná se především o fotoprodukty a zakázky malých rozsahů jako jsou vizitky, letáky apod. Tito technicko hospodářští pracovníci jsou odměňováni na základě fixní měsíční mzdy.

### **Účtování nákladů a výnosů**

Výnosy z obchodních zakázek jsou ve společnosti účtovány na obchodní středisko a člení se na jednotlivé dealery. Náklady spojené se zakázkami jsou účtovány na různá podniková střediska. Jako příklad lze uvést především materiál spotřebovaný ve výrobě a mzdy výrobních zaměstnanců účtuje společnost na středisko výroby. Tyto náklady nejsou zároveň rozúčtovávány na jednotlivé obchodní zakázky obchodního oddělení. Dále společnost disponuje střediskem režie, kam účtuje všechny náklady, které považuje za celopodnikové správní náklady.

Z tohoto způsobu střediskového účtování lze především sledovat náklady vzniklé na jednotlivých střediscích dle analytických účtů. Společnost by se chtěla zaměřit na sledování výnosů a nákladů souvisejících s obchodními zakázkami na obchodním oddělení. Vnitropodnikový modul zakázek ve vybrané společnosti zahrnuje všechny oceněné náklady související se zakázkou. Do těchto nákladů vstupuje především přímý materiál, přímé mzdy a společností určené ostatní náklady. Všechny oceněné náklady jsou pravidelně aktualizovány na základě aktuálních cen vstupů.

Takto zavedený systém střediskového účtování je ve společnosti již od jejího vzniku, společnost je s tímto systémem spokojena a nehodlá ho měnit. Z hlediska vnitřního kontrolního systému tento systém značně komplikuje vyhodnocování a možnost řízení výsledků obchodních oddělení společnosti. Proto je nutné najít řešení vyhodnocování a kontroly vý-

sledků obchodního střediska. V nákladech obchodního oddělení je zahrnut pouze materiál vydaný přímo na danou zakázku a režijní náklady jednotlivých dealerů, což značně zkresluje výsledky hospodaření jednotlivých oddělení.

#### 8.4.2 Překladové středisko

Středisko překladů má obchodní zastoupení pro prodej překladového software v České a Slovenské republice. Prodejem přispívá k tvorbě výnosů společnosti. Zaměstnanci aktivně nevyhledávají své odběratele. Jedná se tedy o pasivní prodej a zaměstnanci jsou odměňováni fixní měsíční mzdou. Jak již bylo zmíněno v organizační struktuře, překladové oddělení spolupracuje s externími překladateli. Překlady návodů, letáků, obrázků atd. jsou nedílnou součástí zakázek obchodního oddělení, které při přijetí takovéto zakázky osloví překladové oddělení, které překlad zajistí.

Externí překladatel zašle společnosti za poskytnuté služby fakturu, na které jsou jednotlivé zakázky a jejich ceny. Část takovéto faktury, lze vidět na obrázku 5. Překladové oddělení zkontroluje jednotlivé vyfakturované zakázky, potvrdí svým podpisem a předá k zaúčtování do účtárny. Takováto faktura je zaúčtována na účet 518/300 (subdodávky na zakázky – překlady) s označením příslušné zakázky a na středisko překladů, tedy do nákladů tohoto střediska. Příklad účtovacího předpisu lze vidět na obrázku 6.

Při podrobné analýze, vznikla zakázka na obchodním oddělení, výnos je zaúčtován na příslušné obchodní oddělení, ale náklad za překlad je zaúčtován na středisko překladu. Náklad za překlad je kalkulován do zakázky, jejíž zisk přísluší danému obchodnímu oddělení. Tento účetní postup zkresluje náklady a výnosy jednotlivých středisek. V rámci vnitřního kontrolního systému je nutné zavést systém účtování nákladů za zakázky překladů na středisko obchodního oddělení. Na středisko překladu nejsou účtovány výnosy z příslušné zakázky, toto středisko vystupuje v tomto případě pouze jako zprostředkovatel.



Způsob platby: převodem  
 Datum vystavení: 15.12.2017 ✓  
 Datum splatnosti: 29.12.2017 Strana 1/1

Dle objednávky Vám fakturuji za překlady:

Zakázka	Název	Počet	Cena celkem
360669	IE170021	1	191,06 Kč ✓
359989	YS170185	1	100,00 Kč ✓
360364	YU170041	1	196,81 Kč ✓
360406	YS170202	1	100,00 Kč ✓
360407	YS170202	1	772,80 Kč ✓
360529	YS170198	1	136,32 Kč ✓
360809	YS170206	1	145,30 Kč ✓
361283	YU170043	1	343,57 Kč ✓
361396	YS170207	1	1 490,08 Kč ✓
361474	Term change - order 167 - Czech	1	150,00 Kč ✓
361679	YS170208	1	174,48 Kč ✓
361724	YU170043	1	100,00 Kč ✓
<b>Celkový součet</b>			<b>3 900,42 Kč</b> ✓

Obr. 5 Přehled zakázek z faktury přijaté za překlady (interní zdroj)

Pol.	Účet	Středisko	Zakázka	Činnost	Dealer	KDPH	Má dáti	Dal	Částky (CZK)
1	518/300	101			OBCHOD-9	NTN99	3 900,42	0,00	3 900,42
20 000	518/300	101			OBCHOD-9	NTN99	-3 900,42	0,00	-3 900,42
20 001	518/300	101	360669		OBCHOD-9	NTN99	191,06	0,00	191,06
20 002	518/300	101	359989		OBCHOD-9	NTN99	100,00	0,00	100,00
20 003	518/300	101	360364		OBCHOD-9	NTN99	196,81	0,00	196,81
20 004	518/300	101	360406		OBCHOD-9	NTN99	100,00	0,00	100,00
20 005	518/300	101	360407		OBCHOD-9	NTN99	772,80	0,00	772,80
20 006	518/300	101	360529		OBCHOD-9	NTN99	136,32	0,00	136,32
20 007	518/300	101	360809		OBCHOD-9	NTN99	145,30	0,00	145,30
20 008	518/300	101	361283		OBCHOD-9	NTN99	343,57	0,00	343,57
20 009	518/300	101	361396		OBCHOD-9	NTN99	1 490,08	0,00	1 490,08
20 010	518/300	101	361474		OBCHOD-9	NTN99	150,00	0,00	150,00
20 011	518/300	101	361679		OBCHOD-9	NTN99	174,48	0,00	174,48
20 012	518/300	101	361724		OBCHOD-9	NTN99	100,00	0,00	100,00
31 001	321/100						0,00	3 900,42	3 900,42

Osoba odpovědná za účetní případ:		Osoba, která provedla účetní zápis:		Osoba odpovědná za zaúčtování:	
Datum a podpis:		Datum a podpis:		Datum a podpis:	

Obr. 6 Likvidační list faktury přijaté za překlady (interní zdroj z podnikového IS)

## 8.5 Fakturační řady

Ve vybrané společnosti se faktury vystavují na třech střediscích. Faktury vydané jsou vystavovány v číselných řadách a každý dealer má svou vlastní číselnou řadu faktur. Přehled fakturačních řad je uveden v tabulce 16. Z tabulky je již na první pohled patrné, že je nutné v rámci vnitřního kontrolního systému provést určitou optimalizaci fakturačních řad.

Tab. 16 Přehled fakturačních řad vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Středisko	Řada faktur	Dealer	Fakturační řada
Obchod	FV01	01	aktivního obchodníka 01 – hlavní
	FV02	02	aktivního obchodníka 02 – hlavní
	FV03	03	aktivního obchodníka 03 – hlavní
	FV10	10	pasivního obchodníka 10 – hlavní
	FV12	12	pasivního obchodníka 12 – hlavní
	FV14	02	aktivního obchodníka 02
	FV15	02	e-shop
	FV17	02	e-shop
	FV19	02	e-shop
	FV21	02	aktivního obchodníka 02
	FV22	02	aktivního obchodníka 02
	FV23	02	aktivního obchodníka 02
	FV24	02	aktivního obchodníka 02
Překlady	FR81	99	pasivního obchodníka 99 – hlavní
		nezadáno	hlavní účetní
IT	FR81	11	faktury vystavené automaticky softwarem

Převážnou většinu faktur vystavují obchodní asistentky na jednotlivých obchodních odděleních. Tato řada faktur je označena zkratkou FV (faktury vystavené) a příslušným číslem. Faktury označené řadou FR (faktury režijní) a příslušným číslem, jsou vystavovány na překládovém oddělení za prodej překládového software. V řadě FR jsou také vystavovány faktury z informačního software za zakoupené fotoprodukty automaticky prostřednictvím aplikace. Dále tuto řadu faktur využívá hlavní účetní při fakturaci prodeje nepotřebného majetku, zásob a odpadu. Dle analýzy vnitřního prostředí, měla tato řada faktur sloužit k poslednímu zmiňovanému typu fakturace – prodeje majetku, zásob a odpadu.

## 8.6 Mzdová politika

Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je ve vybrané společnosti upravován nejčastěji na základě:

- pracovních smluv (na dobu určitou, neurčitou)
- dohod o provedení práce a pracovní činnosti

Kromě obchodního oddělení jsou zaměstnanci odměňováni na základě fixní měsíční mzdy případně s prémiei či odměnou. Vybraná společnost si váží práce svých zaměstnanců, proto příplatky za práci přesčas, v noci, v sobotu či neděli poskytuje nad rámec stanovených minimálních sazeb zákonem.

Tab. 17 Počet zaměstnanců a osobní náklady v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	142	142	140	142
Mzdy (v tis. Kč)	44 939	46 411	48 014	49 591
Zdr. a soc. zabezpečení (v tis. Kč)	14 761	15 204	15 902	16 372
Sociální náklady (v tis. Kč)	2 016	1 928	2 372	2 359
<b>Osobní náklady celkem (v tis. Kč)</b>	<b>61 716</b>	<b>63 543</b>	<b>66 288</b>	<b>68 322</b>

Mzda pracovníků obchodního střediska se skládá z fixní měsíční mzdy a provize z obratu tržeb uskutečněných za daný měsíc. Základní fixní měsíční mzda je oproti pracovníkům ostatních oddělení podstatně nižší, respektuje však zaručenou mzdu. Společnost se potýká se špatnou platební morálkou svých odběratelů. Z tohoto důvodu je vhodné se v rámci vnitřního kontrolního systému zaměřit na jiné možnosti odměňování pracovníků obchodních oddělení, které by tyto zaměstnance vedlo k zabezpečení větší platební morálky odběratelů.

V prvé řadě je nutné analyzovat stávající systém odměňování, kdy je provize vyčíslena jako % z obratu uskutečněných tržeb v měsíci daného obchodního oddělení. V tomto případě se obchodní oddělení může zaměřovat pouze na výrobky, které se snadno prodávají, aby dosáhly velkého objemu výnosů, nikoliv na produkty, které přinášejí větší zisk. Provizní složka mzdy pracovníků obchodních oddělení je motivací k zvýšení platu vlastním úsilím. Vyčíslení nákladů současného stavu odměňování, bude provedeno v projektové části práce společně s návrhem nového systému řešení, z důvodu komparace obou systémů odměňování.

## 8.7 Evidence drobného hmotného majetku

Přirůstky, úbytky a samotná evidence majetku, který je zachycen prostřednictvím majetkových účtů v účetním software, je ve společnosti dostatečná. Nově nakoupený majetek, je zařazen do užívání na základě protokolu o zařazení. Je k němu vytvořena karta majetku a veden odpisový plán. V případě vyřazení je vytvořen protokol o vyřazení. V účetním software je možné v rámci sestav vytisknout přehlednou evidenci majetku a tento majetek následně podrobit inventarizaci.

U drobného hmotného majetku, který je účtován přímo do spotřeby, ale je ve společnosti užíván déle, jak jeden rok se nachází významné nedostatky v jeho evidenci. Dle vnitřní účetní směrnice je evidence drobného hmotného majetku, který je v držení ÚJ déle jak jeden rok, bez ohledu na výši pořizovací ceny vedena mimo účetní software. Na základě podrobné analýzy je evidence neúplná a existují nepsaná pravidla pro tuto evidenci. Všechny tyto důsledky neumožňují provedení důkladných inventarizací tohoto majetku.

*Tab. 18 Podíl DDHM na celkových nákladech ve vybraných letech (vlastní zpracování)*

	2014	2015	2016	2017
Náklady celkem (Kč)	204 544 998	195 442 475	193 202 620	197 537 469
501/500 (Kč)	961 098	566 971	993 523	586 233
501/500 (%)	0,47	0,29	0,51	0,30

Dosavadní evidence drobného hmotného majetku probíhá ve vybrané společnosti následovně. Evidence není tvořena průběžně. Tvoří se až na konci účetního období, kdy se z účetního software vytiskne přehled konta účtu 501/500 (drobný majetek) a evidence se vytvoří v MS Excelu. Jednotlivým položkám majetku není přidělováno inventární číslo. Při bližší analýze bylo zjištěno, že v účtárně platí nepsané pravidlo, že se účtuje na tento účet od 3 000,-Kč, což odporuje pravidlům uvedených ve vnitřní směrnici. Současnou evidenci zachycuje obrázek 7.

Oddělení informačních technologií, má na starost evidenci počítačových sestav na základě požadavků auditorky společnosti, kterým přiděluje své inventární číslo (PC pro počítačové sestavy a navíc také IT pro informační techniku). Tyto seznamy nejsou účtárně předávány, proto není možné provést komparaci, zda v evidenci drobného hmotného majetku něco nechybí. Pouze při schválení faktur přijatých k podpisu a středisku připojí IT oddělení in-

venturní číslo, z čehož účetní vidí, že se jedná o počítačovou sestavu či informační techniku.

A	B	C	D	E	
<b>Evidence drobného dlouhodobého hmotného majetku k 31.12.2017</b>					
3	<b>Inventurní číslo</b>	<b>Název</b>	<b>Kč bez DPH</b>	<b>Středisko</b>	<b>Vyřazeno</b>
4		Navigace Garmin	7 429,75	104-02	
5		Lenovo ideaTab3 10,1"	3 132,06	113	
6		Stojan na letáky BRF Black	5 689,26	110	
7		Kancelářský stůl	10 200,00	114	
8		Mobilní telefon Huawei P9	0,83	113	
9		Kamera Brinno Construction Cam s pam. kartou	5 371,07	114	
10		Huawei P9 lite 2017 šedý	0,83	113	
11		Huawei P10	13 324,80	113	
12		Mobilní telefon SONY Xperia	14 106,65	113	
13	IT136	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103	
14	IT137	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103	
15	IT138	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103	
16	IT139	PC DELL Vostro 3668	18 025,00	101	
17	IT141	HELIOS IP Intercom - dveřník	11 130,00	116	
18	IT143	ntb Dell Inspiron 15" černý	20 150,00	114	
19	IT147	Dokovací stanice HP 65W UltraSlim 2013	2 710,00	113	
20	IT148	Adaptér HP 65W Slim	970,00	113	
21	IT149	Brašna HP 14,1" Business Slim černá	449,00	113	
22	IT150	Skartovací stroj AT-15S	3 724,79	102	
23	IT151	Mobilní telefon Samsung Galaxy J5 Duos zlatý	3 329,75	102	
24	IT153	ntb Dell Inspiron 15" UHD červený	22 742,98	102	
25	IT154	ntb Repas HP Elite Book 15,6"	7 790,00	102	
26	IT155	HP Pavilion 570 Silver	15 723,14	102	
27	IT157	Mobilní telefon HUAWEI P10 Prestige Gold	10 735,54	102	
28	IT175	Skener Canon SanoScan 9000F	4 444,00	102	
29	IT176	LCD Dell 24"	5 720,00	102	
30	IT179	Notebook Dell Vostro 5568 šedý	19 495,87	102	
31	IT181	Laserová tiskárna Lexmark MS317dn	1 066,12	117	
32	IT182	Mobilní telefon Honor 6X Silver	4 986,78	102	
33	IT183	Laserová tiskárna Lexmark MS317dn	1 095,05	117	
34	IT184	Laserová tiskárna Lexmark MS317dn	1 095,05	117	
35	IT185	Záznamová kamera do auta TrueCam A4	1 809,92	111	
36	IT186	HELIOS IP Intercom - dveřník	14 916,00	117	

Obr. 7 Ukázka současné evidence DDHM (interní zdroj)

Příklady zjištěné nedostatečné evidence drobného dlouhodobého majetku jsou následující. Digitální kamera byla pořízena marketingovým oddělením. Faktura byla schválena podpisem vedoucí tohoto oddělení. Jedná se o informační technologii, ale faktura neprošla informačním oddělením, tudíž jí nebylo přiděleno žádné inventurní číslo.

Navigace byla pořízena do služebního vozu obchodním zástupcem, faktura byla schválena jeho podpisem i jednatelem společnosti. Faktura neprošla oddělením informačních technologií, proto jí nebylo přiděleno žádné inventurní číslo. Na základě těchto analýz je nutné navrhnout v rámci vnitřního kontrolního systému nové řešení evidence tohoto majetku, aby bylo možné tento majetek důkladně inventarizovat.

## 8.8 Východiska pro zavedení vnitřního kontrolního systému

Východiska zavedení vnitřního kontrolního systému zjištěná na základě provedených analýz:

- z hlediska finanční situace podniku velká změna v majetkové a finanční struktuře
- chybějící průběžné vyhodnocování a kontrola ukazatelů finanční analýzy
- vrcholové vedení nemá dostatek času na kontrolu výsledků společnosti, která tvoří podstatnou část podnikového řízení, vedoucí k naplňování podnikových cílů
- žádný pravidelný a standardizovaný režim vyhodnocování a kontroly výsledků jednotlivých obchodních oddělení společnosti
- doposud nezaveden žádný systém sledování a kontroly obchodních zakázek
- tlak ze stran bankovních věřitelů na reporting a sledování výsledků společnosti
- chybné zachycování nákladů subdodávek překladů
- nutná optimalizace duplicitně založených fakturačních řad jednotlivých obchodních oddělení
- pracovní náplň určitých zaměstnanců neodpovídá jejich pracovním pozicím
- chybějící a nedostatečné evidence oběhu faktur přijatých a drobného dlouhodobého majetku
- pouhé kontrolní mechanismy zabezpečující účetnictvím neodhalí řadu možných rizik a možných podvodů
- odměňování zaměstnanců obchodního oddělení z objemů prodeje při současné špatné platební morálka odběratelů

## 9 ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Projekt vnitřního kontrolního systému je zaměřen na zavedení, úpravy a doplnění skutečností, které byly zjištěny na základě výsledků analýz provedených v analytické části práce. Projekt bude respektovat požadavky vedení společnosti, které si přeje zachovat současný systém evidence střediskových nákladů a výnosů, nepředpokládá se stanovení přímých odpovědností za náklady a společnost také neplánuje sestavovat plány a rozpočty.

Na druhou stranu společnost vyžaduje podrobné sledování a kontrolu výsledků hospodaření se zaměřením na obchodní oddělení. Dle výsledků analýz je nutné rozšířit personální stav společnosti. Součástí projektu je vytvoření nové pracovní pozice, která bude jeho podstatnou součástí. Vedle kontrolní činnosti prováděné na jednotlivých odděleních společnosti, bude tento zaměstnanec především vyhodnocovat výsledky společnosti, na které nemá vedení společnosti dostatek času a přispívat tak ke zlepšení řízení společnosti.

Jelikož si společnost nepřeje zveřejňovat všechny údaje o svém hospodaření, bylo společností umožněno pracovat s daty za 4 kvartál roku 2017. Všechny tabulky projektové části naplněné daty výsledků hospodaření společnosti se tedy týkají období 4 kvartálu roku 2017. Přestože jsou data předběžná, od oficiálních dat by se neměla výrazně lišit.

### 9.1 Organizační změny

Analýza stávajícího prostředí jednotlivých oddělení odhalila nedostatky v pracovní náplni některých zaměstnanců. V tabulce 19 je shrnut stávající stav a nově navržený stav rozdělení jednotlivých pracovních náplní zaměstnanců.

*Tab. 19 Organizační změny v pracovních náplních zaměstnanců (vlastní zpracování)*

	<b>Stávající stav</b>	<b>Nový stav</b>
<b>Nabídky práce</b>	Marketingové oddělení	Ekonomické oddělení - personalistka a mzdová účetní
<b>Systém evidence docházky</b>	Oddělení tiskárny – vedoucí oddělení	Ekonomické oddělení – personalistka a mzdová účetní
<b>Schvalování faktur vydaných</b>	Ekonomické oddělení – personalistka a mzdová účetní	Ekonomické oddělení – účetní
<b>Schvalování faktur přijatých</b>	Ekonomické oddělení – pomocná účetní	Ekonomické oddělení – hlavní účetní
<b>Inventury DHM</b>	Oddělení kvality	Správce majetku
<b>Inventury DDHM</b>	Oddělení kvality	Správce majetku

Inzerci nabídek práce doposud zabezpečovalo marketingové oddělení a to především z důvodu vlastnictví přístupových hesel k jednotlivým portálům. Se zájemci o zaměstnání vede přímou komunikaci personalistka společnosti. Proto je z hlediska organizace práce vhodné zařídit personalistce přístupy do portálů a tuto práci na ni převést. Dalším důvodem je fakt, že životopisy uchazečů obsahují důvěrné informace, se kterými by mělo být správně zacházeno.

Pokud si některý ze zaměstnanců zapomene zaevidovat svůj příchod či odchod ze zaměstnání, doposud tyto údaje doplňoval do docházkového systému vedoucí tiskárny. Mzdová účetní, na základě evidence docházky, tvoří mzdy pracovníků a je za tuto práci zodpovědná. Z tohoto důvodu není vhodné, aby měl jiný zaměstnanec přístup do docházkového systému a upravoval v něm položky příchodů a odchodů, které slouží pro výpočty mezd.

V současné době se naskytuje další skutečnost, která vede k svěřením osobních údajů pouze do rukou personalisty a tou je GDPR. Jedná se o nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem zabránit neoprávněnému zacházení s daty občanů EU včetně jejich osobních údajů. GDPR bylo přijato v dubnu 2016 a vstoupí v účinnost 25.5.2018. Tento nový právní rámec se týká každého (např. firem, institucí, jednotlivců online služeb), kdo shromažďuje nebo zpracovává osobní údaje občanů EU (zaměstnanců, zákazníků, klientů, dodavatelů aj.), (ComArr, ©2018).

Personalistka a mzdová účetní není plně kompetentní pro schvalování vydaných faktur. Jelikož jí bude přidělena výše zmíněná práce, tato její práce přejde do náplně práce účetní, která je k tomu plně kompetentní a má tuto činnost v popisu práce. Naopak účetní bude odebráno schvalování přijatých faktur. Jelikož účetní přijaté faktury účtuje, provádí jejich kontrolu a následné schvalování, tyto dvě činnosti by jedna a tatáž osoba dělat neměla. Schvalování faktur přijatých bude v kompetenci hlavní účetní, která tyto faktury i v současné době kontrolovala, ještě po kontrole samotnou účetní, ovšem s určitým časovým odstupem.

Jelikož společnost neměla v pronajaté budově stanoveného správce majetku, měl na starosti inventury DHM a DDHM zaměstnanec oddělení kvality. S vytvořením nového pracovního pozice správce majetku, je vhodné převést inventury do jeho pracovní náplně.



## 9.2 Evidence přijatých faktur

Na základě provedených analýz je v podniku nutné zavést evidenci oběhu faktur přijatých. Faktury přijaté bude evidovat asistentka vedení společnosti, která má na starosti došlou poštu a účetní, která má na starosti jejich vytištění a účtování. Zavedení klasická verze tištěné knihy přijatých faktur je v tomto případě nekomfortní. Evidence bude prováděna prostřednictvím sdíleného souboru MS Excel. Návrh evidence zobrazuje obrázek 8. Evidence je vytvořena zjednodušeně, jelikož je ve společnosti nutné především faktury zaevidovat a mít pod kontrolou kde se faktury v podniku pohybují. Není potřebné zapisovat přesnější údaje z faktur, ty jsou evidovány následně při zaúčtování v účetním systému.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2				Kniha přijatých faktur				
3	Došlo dne	Číslo faktury	Dodavatel	Částka	Datum splatnosti	Předáno na středisko	Předáno do účtarny	Poznámka
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								

Obr. 8 Návrh evidence oběhu přijatých faktur (vlastní zpracování)

## 9.3 Střediskové hospodaření

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že každé funkční oddělení organizační struktury vybrané společnosti představuje středisko. Jednotlivá střediska vznikla na základě rozhodnutí vedení společnosti. Ekonomické oddělení do tohoto systému nikterak nezasaňovalo ani nestanovovalo odpovědnosti. V současné době jsou výsledky společnosti sledovány spíše celopodnikově. Dle požadavků vybrané společnosti by mělo být v rámci vnitřního kontrolního systému propracováno sledování a kontrola výsledků, především se zaměřením na středisko obchodní a jeho jednotlivé dealery. V rámci analýz byly odhaleny oblasti, které je potřeba v první řadě v rámci vnitřního kontrolního systému upravit.

Sledování výsledků je přizpůsobeno požadavkům vybrané společnosti i z toho důvodu, že nemá společnost zaveden komplexní systém vnitropodnikového účetnictví a tuto skutečnost nehodlá měnit. Kromě hlavního požadavku vyhodnocování, jak jednotlivé obchodní oddělení přispívají k výsledkům obchodního střediska a tím k celopodnikovým výsledkům, jelikož jako jediné převážně generují výnosy, nelze opomenout ani sledování středisek, na kterých se tvoří převážně náklady. Jelikož společnost netvoří plány a rozpočty jednotlivých středisek, sledování nákladů bude prováděno na základě vyhodnocení změn s předešlým obdobím. Toto vyhodnocování lze jednoduše provádět vytisknutím přehledu výsledků hospodaření z účetnictví a náklady pak sledovat dle jednotlivých analytických účtů.

### 9.3.1 Změna účtování subdodávek překladů

V analytické části bylo prokázáno, že účetní jednotka nesprávně zachycuje náklady za subdodávky překladů na podniková střediska v účetnictví. Výnosy z těchto zakázek jsou zachycovány na středisko obchodu, ovšem náklady jsou zachycovány na středisko překladů. Překladové oddělení zajišťuje pouze zprostředkování zakázek. Jelikož chce společnost sledovat a kontrolovat výsledky jednotlivých dealerů je nutné, aby náklady za překlady byly účtovány na obchodní středisko. Náklady na obchodním středisku skutečně vznikly. Na středisko je zaúčtován i příslušný výnos z této zakázky a zaměstnanci jsou z něj odměňováni.

V rámci zavedení vnitřního kontrolního systému je navržen následující způsob účtování přijatých faktur za překlady. Jednotlivé zakázky dodavatelské faktury, které lze vidět na obrázku 5 v analytické části, jsou před zaúčtováním zkontrolovány na překladovém oddělení. Při této kontrole napíše pracovník na fakturu číslo obchodního oddělení, kterým byl příslušný překlad zadán. Tyto údaje jsou při kontrole zakázek jednoduše dostupné v účetním software. Tabulka 20 porovnává současný a navržený způsob zachycení nákladů na střediska při zaúčtování přijaté faktury za překlady.

Tab. 20 Současné a navržené zaúčtování nákladů subdodávek překladů na podniková střediska (vlastní zpracování)

Zakázka	Současné účtování		Navržené účtování	
	Středisko	Dealer	Středisko	Dealer
360669	101	99	104	03
359989	101	99	104	03
360364	101	99	104	03
360406	101	99	104	03
360407	101	99	104	03
360529	101	99	104	03
360809	101	99	104	03
361283	101	99	104	03
361396	101	99	104	03
361474	101	99	104	03
361679	101	99	104	03
361724	101	99	104	03

Účetní, která má na starosti účtování faktur přijatých následně zaúčtuje fakturu na stejný účet jako doposud 518/300 (subdodávky na zakázky – překlady), ovšem na středisko obchodu, nikoliv překladů. K jednotlivým zakázkám vloží požadovaného dealera. Obrázek 9 zobrazuje likvidační list, nově navrženého účtování přijatých faktur za překlady. Jedná se o analyzovanou fakturu v analytické části.

Popis případu									
překlad									
Účtovací předpis									
Pol.	Účet	Středisko	Zakázka	Činnost	Dealer	KDPH	Má dāti	Dal	Částky (CZK)
1	518/300	104			OBCHOD-03	NTN99	3 900,42	0,00	3 900,42
20 000	518/300	104			OBCHOD-03	NTN99	-3 900,42	0,00	-3 900,42
20 001	518/300	104	360669		OBCHOD-03	NTN99	191,06	0,00	191,06
20 002	518/300	104	359989		OBCHOD-03	NTN99	100,00	0,00	100,00
20 003	518/300	104	360364		OBCHOD-03	NTN99	196,81	0,00	196,81
20 004	518/300	104	360406		OBCHOD-03	NTN99	100,00	0,00	100,00
20 005	518/300	104	360407		OBCHOD-03	NTN99	772,80	0,00	772,80
20 006	518/300	104	360529		OBCHOD-03	NTN99	136,32	0,00	136,32
20 007	518/300	104	360809		OBCHOD-03	NTN99	145,30	0,00	145,30
20 008	518/300	104	361283		OBCHOD-03	NTN99	343,57	0,00	343,57
20 009	518/300	104	361396		OBCHOD-03	NTN99	1 490,08	0,00	1 490,08
20 010	518/300	104	361474		OBCHOD-03	NTN99	150,00	0,00	150,00
20 011	518/300	104	361679		OBCHOD-03	NTN99	174,48	0,00	174,48
20 012	518/300	104	361724		OBCHOD-03	NTN99	100,00	0,00	100,00
31 001	321/100						0,00	3 900,42	0,00
Osoba odpovědná za účetní případ:			Osoba, která provedla účetní zápis:			Osoba odpovědná za zaúčtování:			
Datum a podpis:			Datum a podpis:			Datum a podpis:			

Obr. 9 Likvidační list faktury přijaté za překlady s navrhovaným způsobem účtování (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Ruční úprava dat v podobě přeúčtování nákladů zakázek na jednotlivé dealery je značně náročná. Z tohoto důvodu a na základě poskytnutých dat, jsou dle nově navrženého systému účtování upraveny pouze tři měsíce, představující čtvrté kvartál roku 2017. Přeúčtování nákladů na jednotlivé dealery, kterými byla zakázka skutečně objednána, je vyjádřena v tabulce 21. Sloupec současné náklady a VH zahrnuje hodnoty současného systému účtování nákladů. Sloupec úprav nákladů představuje hodnotu přeúčtovaných nákladů na dealery, kteří zakázku skutečně objednali. Sloupce náklady a VH po úpravě zachycují výsledky vzniklé přeúčtováním nákladů na jednotlivé dealery. Dle těchto výsledků je patrné, že se značně zkreslovaly náklady jednotlivých dealerů, především u dealera 03 se VH snížil o 4 365 027,- Kč a u 99 se zvýšil o 5 673 645,- Kč. V konečném důsledku se zkreslovaly i samotné výsledky středisek obchodu a překladů, což je patrné z tabulky 22.

Tab. 21 Přeúčtování nákladů za subdodávky překladů v Kč (vlastní zpracování)

Dealer	Měsíc	Výnosy	Náklady			VH	
			Současné	Úpravy	Po úpravě	Současný	Po úpravě
01	10	6 428 364	855 266	339 280	1 194 547	5 573 098	5 233 817
	11	6 991 181	747 669	114 350	862 019	6 243 511	6 129 161
	12	5 137 186	744 730	103 425	848 155	4 392 455	4 289 030
	<b>4. Q</b>	<b>18 556 730</b>	<b>2 347 666</b>	<b>557 055</b>	<b>2 904 721</b>	<b>16 209 064</b>	<b>15 652 009</b>
02	10	7 025 422	1 544 884	260 311	1 805 195	5 480 538	5 220 227
	11	6 079 304	1 657 577	141 286	1 798 863	4 421 726	4 280 440
	12	5 416 871	1 337 967	337 673	1 675 639	4 078 904	3 741 232
	<b>4. Q</b>	<b>18 521 596</b>	<b>4 540 427</b>	<b>739 270</b>	<b>5 279 697</b>	<b>13 981 169</b>	<b>13 241 899</b>
03	10	3 427 193	357 232	1 394 815	1 752 047	3 069 962	1 675 147
	11	4 064 241	529 563	1 062 817	1 592 380	3 534 678	2 471 860
	12	3 696 998	376 101	1 907 395	2 283 496	3 320 897	1 413 502
	<b>4.Q</b>	<b>11 188 432</b>	<b>1 262 896</b>	<b>4 365 027</b>	<b>5 627 923</b>	<b>9 925 536</b>	<b>5 560 509</b>
10	10	814 763	8 680	6 617	15 297	806 083	799 466
	11	1 023 874	800	100	900	1 023 074	1 022 975
	12	788 948	11 280	14 489	25 769	777 668	763 178
	<b>4. Q</b>	<b>2 627 585</b>	<b>20 760</b>	<b>21 206</b>	<b>41 966</b>	<b>2 606 825</b>	<b>2 585 619</b>
12	10	44 378	7 600	0	7 600	36 778	36 778
	11	64 228	70	0	70	64 158	64 158
	12	72 417	0	0	0	72 417	72 417
	<b>4. Q</b>	<b>181 023</b>	<b>7 670</b>	<b>0</b>	<b>7 670</b>	<b>173 353</b>	<b>173 353</b>
99	10	421 336	2 315 507	-1 996 495	319 012	-1 894 170	102 325
	11	264 787	1 456 218	-1 315 964	140 254	-1 191 431	124 533
	12	163 964	2 507 730	-2 361 186	146 544	-2 343 766	17 420
	<b>4. Q</b>	<b>850 088</b>	<b>6 279 455</b>	<b>-5 673 645</b>	<b>605 810</b>	<b>-5 429 367</b>	<b>244 278</b>

Tab. 22 Přehled nákladů a výnosů střediska překladu a obchodu po přeúčtování nákladů za subdodávky překladů v Kč (vlastní zpracování)

Stř.	Měsíc	Výnosy	Náklady			VH	
			Současné	Úpravy	Po úpravě	Současný	Po úpravě
101	10	421 336	2 206 376	-1 996 495	209 881	-1 785 040	211 455
	11	264 787	1 744 068	-1 315 964	428 103	-1 479 281	-163 317
	12	163 964	2 678 397	-2 361 186	317 211	-2 514 432	-153 246
	<b>4. Q</b>	<b>850 088</b>	<b>6 628 841</b>	<b>-5 673 645</b>	<b>955 196</b>	<b>-5 778 753</b>	<b>-105 108</b>
104	10	17 740 120	3 180 723	2 001 024	1 179 699	14 559 398	16 560 422
	11	18 222 827	3 659 718	1 318 553	2 341 164	14 563 109	15 881 662
	12	15 112 420	2 886 696	2 362 982	523 714	12 225 724	14 588 706
	<b>4. Q</b>	<b>51 075 367</b>	<b>9 727 136</b>	<b>5 682 559</b>	<b>4 044 577</b>	<b>41 348 231</b>	<b>47 030 790</b>

### 9.3.2 Problematika účtování na podniková střediska a s tím spojená kontrola

Vedení společnosti vyžaduje v rámci zavedení vnitřního kontrolního systému kontrolovat, jak výsledky jednotlivých dealerů přispívají k celkovým výsledkům obchodního střediska. Dle výsledků analýz bylo zjištěno, že se výnosy ze zakázek účtují pouze na středisko obchodu a jeho jednotlivé dealery. V tomto případě lze z účetnictví jednoznačně získat podíl tržeb jednotlivých dealerů na celkových tržbách střediska. Sledování nákladů střediska obchodu je poměrně složitější, jak již bylo prokázáno v analytické části. Na středisko obchodu nejsou zaúčtovány všechny náklady podílející se na zakázce. Kontrola výsledků hospodaření získaných porovnáním výnosů a nákladů zaúčtovaných na středisku obchodu není pro zlepšení řízení zcela objektivní.

Aby bylo možné objektivně vyhodnocovat a kontrolovat výsledky hospodaření jednotlivých dealerů obchodního oddělení, je nutné nalézt řešení týkajících se nákladů střediska obchodu. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že společnost disponuje vnitropodnikovým modulem zakázek, který umožňuje ocenění všech nákladů, které se na zakázkách podílejí, přestože jsou v účetnictví účtovány na různá podniková střediska. Každá zakázka je označena příslušným obchodním oddělením, za pomoci sestavy a filtrů v tomto modulu lze získat přehled o výsledcích hospodaření obchodních oddělení, které zahrnují všechny náklady podílející se na obchodních zakázkách.

Dle rozhovorů s vedením společnosti, je tato varianta sledování výsledku dostačující a lze ji aplikovat pro vytváření vnitropodnikových podkladů o hospodaření jednotlivých dealerů, vedoucí ke zlepšení řízení společnosti. Přeúčtování jednotlivých nákladů za pomoci vnitropodnikových účtů společnost neplánuje. Tabulka 23 zachycuje výnosy, náklady a výsle-

dek hospodaření zaúčtovaný v účetnictví na jednotlivých dealerech ve srovnání s upravenými hodnotami položek nákladů na základě dat získaných pomocí sestavy a filtrů z vnitropodnikového modulu zakázek.

Tab. 23 Srovnání výsledků hospodaření jednotlivých dealerů v KČ (vlastní zpracování)

Dealer	Měsíc	Výsledky zaúčtované na obchodních odděleních			Výsledky s úpravami nákladů		
		Výnosy	Náklady	VH	Výnosy	Náklady	VH
01	10	6 428 364	855 266	5 573 098	6 428 364	5 423 804	1 004 560
	11	6 991 181	747 669	6 243 511	6 991 181	6 316 875	674 306
	12	5 137 186	744 730	4 392 455	5 137 186	4 673 871	463 315
	<b>4. Q</b>	<b>18 556 730</b>	<b>2 347 666</b>	<b>16 209 064</b>	<b>18 556 730</b>	<b>16 414 550</b>	<b>2 142 180</b>
02	10	7 025 422	1 544 884	5 480 538	7 025 422	5 946 986	1 078 436
	11	6 079 304	1 657 577	4 421 726	6 079 304	4 912 539	1 166 765
	12	5 416 871	1 337 967	4 078 904	5 416 871	4 982 021	434 850
	<b>4. Q</b>	<b>18 521 596</b>	<b>4 540 427</b>	<b>13 981 169</b>	<b>18 521 596</b>	<b>15 841 545</b>	<b>2 680 051</b>
03	10	3 427 193	357 232	3 069 962	3 427 193	2 631 145	796 049
	11	4 064 241	529 563	3 534 678	4 064 241	3 020 194	1 044 046
	12	3 696 998	376 101	3 320 897	3 696 998	2 702 186	994 812
	<b>4. Q</b>	<b>11 188 432</b>	<b>1 262 896</b>	<b>9 925 536</b>	<b>11 188 432</b>	<b>8 353 525</b>	<b>2 834 907</b>
10	10	814 763	8 680	806 083	814 763	767 986	46 778
	11	1 023 874	800	1 023 074	1 023 874	943 637	80 238
	12	788 948	11 280	777 668	788 948	610 348	178 600
	<b>4. Q</b>	<b>2 627 585</b>	<b>20 760</b>	<b>2 606 825</b>	<b>2 627 585</b>	<b>2 321 970</b>	<b>305 615</b>
12	10	44 378	7 600	36 778	44 378	44 133	245
	11	64 228	70	64 158	64 228	63 982	245
	12	72 417	0	72 417	72 417	72 036	382
	<b>4. Q</b>	<b>181 023</b>	<b>7 670</b>	<b>173 353</b>	<b>181 023</b>	<b>180 151</b>	<b>873</b>
Suma	10	17 740 120	2 773 661	14 966 459	17 740 120	14 814 053	2 926 067
	11	18 222 827	2 935 680	15 287 147	18 222 827	15 257 227	2 965 600
	12	15 112 420	2 470 078	12 642 341	15 112 420	13 040 461	2 071 959
	<b>4. Q</b>	<b>51 075 367</b>	<b>8 179 420</b>	<b>42 895 948</b>	<b>51 075 367</b>	<b>43 111 741</b>	<b>7 963 626</b>

Z tabulky 23 je patrné, že na rozdíl od výnosů, náklady zaúčtované na středisku obchodu jsou značně odlišné oproti upraveným hodnotám nákladů získaných z vnitropodnikového modulu zakázek. Což odpovídá výše zmiňované problematice, účtování nákladů na různá podniková střediska a nerozúčtování na jednotlivé zakázky. Z uvedených upravených výsledků lze konstatovat, že nejlepších výsledků dosahuje dealer 03, přestože dosahuje podstatně nižších tržeb, jeho zakázky přináší společnosti největší zisk. Na druhou stranu přestože dealer 01 dosahuje nejvyššího podílu tržeb obchodního oddělení, jeho zakázky přináší

podstatně nízký zisk společnosti. Z čehož lze vyvodit i závěr, že se obchodní oddělení může zaměřit na výrobky, které se snadno prodávají, nikoliv na ty, které přinášejí větší zisk. Tento výsledek je vhodný kontrolovat i vzhledem k dosavadnímu systému odměňování. Zakázky dealerů 10 a 12, přináší společnosti podstatně malé zisky. Tyto skutečnosti potvrzují, že sledování a kontrola těchto vnitropodnikově upravených výsledků je vhodným podkladem pro zlepšení řízení společnosti, podklady je ovšem nutné předkládat vedení ve standardizovaných již upravených formách. V návaznosti na tyto výsledky je vhodné sledovat, jaké druhy zakázek dealeri realizují a které přináší společnosti nejvyšší zisk.

Při kontrole nákladů jednotlivých dealerů lze pracovat ovšem i s hodnotami ryze zaúčtovatelnými na tomto středisku. Takováto kontrola probíhá ve společnosti v jisté míře i v současné době. Provedené analýzy odhalily, že se účtovaly náklady za subdodávky překladů na středisko překladů, čímž se zkreslovaly výsledky obchodního střediska. Tento problém byl vyřešen v kapitole 9.3.1. Při exportu sestavy nákladů z účetnictví, lze sledovat náklady dle analytických účtů (PHM, opravy a udržování vozů, DHM, cestovné, mzdové náklady atd.).

Tabulka 24 podává přehled o VH podniku za 4. kvartál roku 2017 a zároveň verifikuje rozhodnutí o sledování a kontrole převážně obchodního oddělení. Podíl výnosů střediska obchodu, kromě prosince, přesahuje 90 % celkových výnosů podniku. Položka ostatních středisek reprezentuje převážně tržby střediska překladového. Přestože společnost v tomto kvartálu nedosáhla zisku, za rok 2017 je zisková. Výše nákladů v prosinci byla ovlivněna odpisem nově pořízeného majetku.

Sledování jak se jednotlivá obchodní oddělení podílejí na tvorbě výsledků, je relevantní. Nelze ovšem sledovat pouze ryze zaúčtované náklady jednotlivých dealerů. Při kontrole výsledků hospodaření, je nutno vycházet z nákladů oceněných ve vnitropodnikovém modulu zakázek. Zbylé náklady, které nejsou, ani v tomto modulu přímo přiřazeny jednotlivým dealerům společnost považuje za celopodnikové náklady na správu podniku.

Tab. 24 Přehled celopodnikového výsledku hospodaření v Kč (vlastní zpracování)

	2017			
	10	11	12	4. Q.
<b>Výnosy</b>	<b>18 953 874</b>	<b>18 992 743</b>	<b>17 688 144</b>	<b>55 634 761</b>
- středisko obchodu	17 740 120	18 222 827	15 113 420	51 075 367
- ostatní střediska	1 213 754	769 916	2 575 724	4 559 394
<b>Náklady</b>	<b>17 421 135</b>	<b>15 257 227</b>	<b>29 456 180</b>	<b>65 063 816</b>
<b>VH</b>	<b>1 532 740</b>	<b>806 242</b>	<b>-11 768 037</b>	<b>-9 429 055</b>

## 9.4 Fakturační řady

Na základě analýz byl zjištěn následující úmysl rozčlenění fakturačních řad ve vybrané společnosti:

- **řada FV (faktury vydané)** – měla sloužit pro vystavování faktur střediska obchodu, přičemž každému dealerovi byla vytvořena vlastní fakturační řada
- **řada FR (faktury režijní)** – měla sloužit pro vystavování faktur hlavní účetní (z počátku vystavovala i faktury za prodej překladového software)

Dle výsledků analýzy je nutné fakturační řady optimalizovat. Postupem času byly založeny některým dealerům fakturační řady duplicitně. Rozčlenění fakturačních řad na faktury vydané a režijní není dodržen. V tabulce 25 jsou zaznamenány současné fakturační řady jednotlivých dealerů. Současně tabulka obsahuje návrh na optimalizaci a vylepšení fakturačních řad v rámci vnitřního kontrolního systému. Zavedení návrhu je vhodné z důvodu praktičnosti a přehledné kontroly výsledků.

Tab. 25 Přehled fakturačních řad s navrhovanými změnami (vlastní zpracování)

<b>Středisko</b>	<b>Řada faktur</b>	<b>Dealer</b>	<b>Fakturační řada</b>	<b>Změny</b>
<b>Obchod</b>	FV01	01	aktivního obchodníka 01 – hlavní	ponechat
	FV02	02	aktivního obchodníka 02 – hlavní	ponechat
	FV03	03	aktivního obchodníka 03 – hlavní	ponechat
	FV10	10	pasivního obchodníka 10 – hlavní	ponechat
	FV12	12	pasivního obchodníka 12 – hlavní	ponechat
	FV14	02	aktivního obchodníka 02	zrušit, sloučit do řady FV02
	FV15	02	e-shop	ponechat/změnit dealera
	FV17	02	e-shop	ponechat/změnit dealera
	FV19	02	e-shop	ponechat/změnit dealera
	FV21	02	aktivního obchodníka 02	zrušit, sloučit do řady FV02
	FV22	02	aktivního obchodníka 02	zrušit, sloučit do řady FV02
	FV23	02	aktivního obchodníka 02	zrušit, sloučit do řady FV02
	FV24	02	aktivního obchodníka 02	ponechat
<b>Překlady</b>	FR81	99	pasivního obchodníka 99 – hlavní	ponechat
		Nezadáno	hlavní účetní	ponechat
<b>IT</b>	FR81	11	faktury vystavené automaticky softwarem	přesunout do řady faktur 17FV11



Aby byl dodržen prvotní úmysl společnosti, kdy každý dealer měl mít svou vlastní fakturační řadu, je nutné optimalizovat fakturační řady u dealera 02. Je navrženo fakturační řady FV14, FV21, FV22, FV23 a FV24 zrušit, jelikož tyto fakturační řady byly vytvořeny duplicitně. Ve fakturačních řadách se faktury nevystavují nebo vystavují velmi ojediněle. Faktury se budou vystavovat pouze ve fakturační řadě FV02, která byla primárně založena pro tohoto obchodníka.

U fakturačních řad FV15, FV17, FV19 se jedná o jednotlivé e-shopy se zbožím, které má na starosti dealer 02. Zaměstnankyně, která má e-shopy na starosti, je odměňována pouze fixní měsíční mzdou, ani tedy obchodní oddělení 02 by nemělo být z tohoto zisku odměňováno. Navrhovaným řešením je ponechat tyto fakturační řady, jelikož z hlediska sledování obrátů jednotlivých e-shopů je vhodné mít oddělené fakturace, ale založit nového dealera např. 02E, což by označovalo obchodní oddělení 02, ale e-shop.

Číselná řada FR81 režijních faktur, byla založena primárně k fakturaci majetku, odpadů a jiných příležitostných prodejů. Z počátku hlavní účetní fakturovala i licence překladového software. Jelikož faktury překladového oddělení nespádají do střediska obchodu a je vyčleněn i samostatný dealer, lze tuto fakturační řadu ponechat. Faktury vystavované automaticky aplikací účetního software je nutné přesunout do fakturační řady FV, jelikož se týkají obchodu. Bude zavedena řada FV11 a dále je nutné změnit středisko na středisko obchodu (104).

## 9.5 Kontrola obchodních zakázek

Firma doposud neměla zaveden žádný systém sledování a kontroly zakázek. Jednotlivé zakázky se podílí na tvorbě zisku společnosti a jsou hlavním zdrojem jejich příjmu. Z toho důvodu lze považovat zavedení systému za důležitý faktor úspěchu společnosti. Systém se týká kontroly zakázek obchodního oddělení, jelikož to jako jediné generuje pravidelné výnos a je hlavním tvůrcem zisku společnosti. V případě zakázek za překlady lze do budoucna uvažovat o zavedení systému hodnocení zakázek z pohledu hodnocení kvality překladů jednotlivých překladatelů, se kterými společnost spolupracuje.

Kontrolu zakázek lze pojmut z dvou úhlů pohledu. V první řadě by mohla kontrolu provádět hlavní účetní při schvalování faktur přijatých. Pokud je náklad z faktury zaúčtován přímo na zakázku, po otevření faktury se na jedné ze záložek v účetním systému zobrazí přehled, kde lze spatřit vydanou fakturu, zaúčtovaný výnos a příslušné období, ve kterém

byla daná zakázka po jejím komplexním zhotovení vyfakturována odběrateli. Zaúčtované náklady a výnosy zakázek lze sledovat i v sestavě přehledu nákladů a výnosů v účetnictví. Její část je zobrazena na obrázku 10, z uvedené části sestavy lze verifikovat, že se účetně nezachycují všechny náklady na zakázkách.

			Fiskální rok 17		
Zakázka	Účetní třída	Účet	ZISK (M.Ú.)	VÝNOSY (M.Ú.)	NÁKLADY (M.Ú.)
[-] ODB 330155	6 Celkem		3 666,00	3 666,00	0,00
ODB 330155 Celkem			3 666,00	3 666,00	0,00
[-] ODB 330157	6	602100	3 452,00	3 452,00	0,00
6 Celkem			3 452,00	3 452,00	0,00
ODB 330157 Celkem			3 452,00	3 452,00	0,00
[-] ODB 330410	6	602100	5 655,00	5 655,00	0,00
6 Celkem			5 655,00	5 655,00	0,00
ODB 330410 Celkem			5 655,00	5 655,00	0,00
[-] ODB 330452	6	602100	2 660,00	2 660,00	0,00
6 Celkem			2 660,00	2 660,00	0,00
ODB 330452 Celkem			2 660,00	2 660,00	0,00
[-] ODB 330604	6	602100	26 000,00	26 000,00	0,00
6 Celkem			26 000,00	26 000,00	0,00
[-] ODB 330604	5	518350	-8 900,00	0,00	8 900,00
5 Celkem			-8 900,00	0,00	8 900,00

Obr. 10 Přehled zakázek z účetní sestavy nákladů a výnosů (interní zdroj)

Jelikož má být navržený systém vnitřní kontroly značně sofistikovaný, je nutné sledovat zakázky ve vnitropodnikovém modulu zakázek, kde lze nalézt všechny oceněné náklady zakázky, které jak již bylo zmíněno, nejsou ovšem na jednotlivé zakázky přeúčtovávány. Přehled důležitých položek k jejich sledování a kontrole je uveden na obrázku 11. Prostřednictvím tohoto modulu, lze kontrolovat výnosy (prodej MU), oceněné celkové náklady zakázky (nákup celkem MU) a zisk (výnos) jednotlivých zakázek.

Překlad	Grafika	Tisk	Obchodník	Zakázka	Prodej celkem MU	Nákup celkem MU	Výnos	Firma
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	212399	4 100,00	3 960,00	140,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	213043	3 350,00	3 059,00	291,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	213046	3 590,00	3 293,00	297,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	213887	3 200,00	2 900,00	300,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	214026	4 460,00	4 125,00	335,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	215411	3 200,00	2 900,00	300,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	218664	6 930,00	6 615,00	315,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	220455	3 100,00	2 870,00	230,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	220457	6 050,00	5 760,00	290,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	220458	4 840,00	4 490,00	350,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	221074	4 584,00	4 292,00	292,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	223616	4 567,00	4 350,00	217,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	223928	3 805,00	3 604,00	201,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	228441	3 750,00	3 525,00	225,00	01000323
Ne	Ne	Ano	OBCHOD-02	229764	6 350,00	6 120,00	230,00	01000323

Obr. 11 Vnitropodnikový modul zakázek (interní zdroj)

Jelikož podle poskytovatelů informačního software nelze zajistit, aby byla zkontrolovaná zakázka označena a tak byla odlišena od doposud nezkontrolovaných zakázek. Je nutné, aby se vždy při kontrole zakázek seřadily zakázky dle data uzavření zakázky a z informačního software vyexportoval datový soubor, ve kterém prostřednictvím MS Excel lze s daty pracovat. Takovouto kontrolu by měla provádět nově zřízená pracovní pozice, která při odhalení podezřelé zakázky v první řadě konfrontuje ústně či písemně zadavatele zakázky (obchodní asistentku) a prověří danou skutečnost. V případě spatření závažného problému lze přímo oslovit jí nadřízeného obchodního zástupce nebo skutečnost řešit přímo s vrcholovým vedením společnosti. Vrcholovému vedení bude pravidelně předáván seznam podezřelých zakázek.

## 9.6 Evidence drobného hmotného majetku

Na základě zjištěných nedostatků evidence drobného dlouhodobého hmotného majetku společnosti, je navrženo následující řešení. Evidence drobného dlouhodobého hmotného majetku bude vedena pomocí sdíleného sešitu MS Excel. Do tohoto souboru bude mít přístup účetní a pracovník informačního oddělení, který má na starosti evidenci počítačových sestav. V tomto souboru budou vytvořeny záložky a to v následujícím členění:

- **1. záložka** – evidence drobného dlouhodobého majetku – tuto evidenci povede ekonomické oddělení a to účetní průběžně při účtování faktur přijatých. Dle účetní směrnice, je nutné evidovat všechnen majetek, který splňuje požadavky dané touto směrnicí, tj. v držení déle jak jeden rok bez ohledu na výši ocenění. Takovému drobnému majetku budou přiděleny inventární čísla začínající zkratkou DM (drobný majetek).
- **2. záložka** – evidence počítačových sestav – tuto evidenci povede oddělení informačních technologií – jedná se o evidenci, které budou přiděleny čísla začínající zkratkou PC, jak tomu bylo doposud, na žádost auditorky společnosti.
- **3. záložka** – evidence nově pořízených komponent k počítačovým sestavám – evidenci povede oddělení informačních technologií, budou přiděleny čísla začínající zkratkou IT.

Obrázek 12, 13 a 14 zobrazují jednotlivé záložky nově navrženého systému evidence drobného DHM.

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>Evidenze drobného dlouhodobého hmotného majetku k 31.12.2017</b>						
2							
3	<b>Inventární číslo</b>	<b>PC číslo</b>	<b>Název</b>	<b>Kč bez DPH</b>	<b>Středisko</b>	<b>Dealer</b>	<b>Vyřazeno</b>
4	DM001		Navigace Garmin	7 429,75	104	02	
5	DM002		Lenovo ideaTab3 10,1"	3 132,06	113		
6	DM003		Stojan na letáky BRF Black	5 689,26	110		
7	DM004		Kancelářský stůl	10 200,00	114		
8	DM005		Mobilní telefon Huawei P9	0,83	113		
9	DM006		Kamera Brinno Construction Cam s pam. kartou	5 371,07	114		
10	DM007		Huawei P9 lite 2017 šedý	0,83	113		
11	DM008		Huawei P10	13 324,80	113		
12	DM009		Mobilní telefon SONY Xperia	14 106,65	113		
13	DM010	PC082	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103		
14	DM011	PC083	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103		
15	DM012	PC084	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103		
16	DM013	PC085	PC DELL Vostro 3668	18 025,00	101		
17	DM014		HELIOS IP Intercom - dveřník	11 130,00	116		
18	DM015	PC086	ntb Dell Inspiron 15" černý	20 150,00	114		
19	DM016		Dokovací stanice HP 65W UltraSlim 2013	2 710,00	113		
20	DM017		Adaptér HP 65W Slim	970,00	113		
21	DM018		Brašna HP 14,1" Business Slim černá	449,00	113		
22	DM019		Skartovací stroj AT-15S	3 724,79	102		
23	DM020		Mobilní telefon Samsung Galaxy J5 Duos zlatý	3 329,75	102		
24	DM021	PC087	ntb Dell Inspiron 15" UHD červený	22 742,98	102		
25	DM022	PC088	ntb Repas HP Elite Book 15,6"	7 790,00	102		
26	DM023	PC089	HP Pavilion 570 Silver	15 723,14	102		
27	DM024		Mobilní telefon HUAWEI P10 Prestige Gold	10 735,54	102		
28	DM025		Skener Canon SanoScan 9000F	4 444,00	102		
29	DM026		LCD Dell 24"	5 720,00	102		
30	DM027	PC090	Notebook Dell Vostro 5568 šedý	19 495,87	102		
31	DM028		Laserová tiskárna Lexmark MS317dn	1 066,12	117		
32	DM029		Mobilní telefon Honor 6X Silver	4 986,78	102		
33	DM030		Laserová tiskárna Lexmark MS317dn	1 095,05	117		
34	DM031		Laserová tiskárna Lexmark MS317dn	1 095,05	117		
35	DM032		Záznamová kamera do auta TrueCam A4	1 809,92	111		
36	DM033		HELIOS IP Intercom - dveřník	14 916,00	117		

Obr. 12 Ukázka navrhované evidence DDHM (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Evidenze počítačových soustav</b>					
2						
3	<b>PC číslo</b>	<b>Název</b>	<b>Kč bez DPH</b>	<b>Středisko</b>	<b>Dealer</b>	<b>Vyřazeno</b>
4	PC082	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103		
5	PC083	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103		
6	PC084	PC REPAS HP 8200 ELITE	4 840,00	103		
7	PC085	PC DELL Vostro 3668	18 025,00	101		
8	PC086	ntb Dell Inspiron 15" černý	20 150,00	114		
9	PC087	ntb Dell Inspiron 15" UHD červený	22 742,98	102		
10	PC088	ntb Repas HP Elite Book 15,6"	7 790,00	102		
11	PC089	HP Pavilion 570 Silver	15 723,14	102		
12	PC090	Notebook Dell Vostro 5568 šedý	19 495,87	102		

Obr. 13 Ukázka navrhované evidence PC soustav (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Evidenze počítačových komponent</b>							
2								
3	<b>IT číslo</b>	<b>Vztahující se k PC</b>	<b>Název</b>	<b>Kč bez DPH</b>	<b>Středisko</b>	<b>Dealer</b>	<b>Vyřazeno</b>	
4	IT090	PC021	PA DDRIII kingston DDR3	1 321,00	102			
5	IT091	PC033	PA DDRIII kingston DDR4	1 321,00	102			
6	IT092	PC045	PA DDRIII kingston DDR5	1 321,00	102			
7	IT093	PC036	PA DDRIII kingston DDR6	1 321,00	102			
8	IT094	PC015	PA DDRIII Kingston Dell Server Memor	1 958,00	102			
9	IT095	PC005	HDD SATA Samsung SSD	2 259,00	102			
10	IT096	PC016	HDD SATA Samsung SSD	2 259,00	102			
11	IT097	PC075	PA DDRIII Kingston Dell Desktop	1 388,00	115			
12	IT098	PC069	PA DDRIII Kingston Dell Desktop	1 388,00	115			
13	IT099	PC061	HDD SATA 2,5" GREEN SSD	1 974,00	103			
14	IT100	PC062	HDD SATA 2,5" GREEN SSD	1 974,00	103			
15	IT101	PC063	HDD SATA 2,5" GREEN SSD	1 974,00	103			
16	IT102	PC024	HDD SATA Samsung SSD	2 259,00	115			

Obr. 14 Navrhovaná evidence IT komponent (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Dle zanalyzovaných evidencí, je důležité, aby oddělení informačních technologií dbalo na rozlišení, kdy se jedná o počítačovou komponentu a kdy o samostatnou informační technologii. Nově pořízená či vyměněná počítačová komponenta není samostatným drobným dlouhodobým hmotným majetkem, nýbrž součástí počítačové sestavy. Takto rozlišené evidence budou vhodnými podklady pro inventury, zároveň se zabrání případnému odcizení majetku. Dosavadní označování informačních technologií číslem IT je nedostatečné, jelikož toto číslo přiděluje pracovník střediska informačních technologií při kontrole faktur přijatých, pokud si tak nakoupí drobný hmotný majetek jiné středisko, není mu přiděleno žádné inventární číslo.

## 9.7 Mzdová politika

Na základě výsledků analýz, je nutné navrhnout řešení odměňování pracovníků obchodu, kteří jsou doposud odměňováni vedle fixní mzdy i z obratu uskutečněných tržeb v daném měsíci. Vybraná společnost se na druhou stranu potýká se špatnou platební morálkou svých odběratelů. Z tohoto důvodu je v rámci zavedení vnitřního kontrolního systému navrženo řešení odměňování pracovníků na základě uhrazených faktur splatných v daném měsíci.

Tab. 26 Přehled pohledávek z obchodních vztahů (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	31 452	33 897	28 283	30 058
- ve splatnosti (v %)	70,18	89,13	77,17	80,31
- po splatnosti (v %)	29,82	10,87	22,83	19,69

Navržené řešení by mělo vést k tomu, aby pracovníci obchodního oddělení více kontrolovali úhrady vystavených faktur svým zákazníkům. Je zřejmé, že navrženým způsobem odměňování přijdou zaměstnanci obchodu o určitou výši své mzdy. Pokud ovšem zaměstnanci obchodního oddělení budou dbát na zajištění dobré platební morálky svých zákazníků, měl by být problém vyřešen. To, že obchodníci fakturují i firmám, které nehradí své závazky včas, firmě neprospívá. V neuhrazených pohledávkách jsou vázány peněžní prostředky, které firma potřebuje ke své činnosti a v této době musí společnost financovat výrobu z vlastních zdrojů.

Tabulka 27 obsahuje objem obrátů jednotlivých dealerů za 4 kvartál 2017, na základě kterých jsou v současnosti vypočítány hodnoty jejich provizí. Zároveň tabulka obsahuje objem uhrazených faktur splatných v daném měsíci, potřebných k výpočtu provizí dle navrhovaného systému odměňování. Z posledního sloupce tabulky je patrné, že v hodnotách je značný rozdíl. Všechny hodnoty v následujících tabulkách jsou uvedeny v Kč bez DPH.

*Tab. 27 Objem obrátů a uhrazených pohledávek  
pro výpočet provizí aktivních obchodníků v Kč (vlastní zpracování)*

Dealer	Měsíc	Obrat	Uhrazené pohledávky	Rozdíl
01	10	6 428 364	5 303 607	1 124 756
	11	6 991 181	6 240 981	750 200
	12	5 137 186	3 958 041	1 179 145
	<b>4. Q</b>	<b>18 556 731</b>	<b>15 502 629</b>	<b>3 054 102</b>
02	10	7 025 422	4 466 920	2 558 502
	11	6 079 304	4 004 390	2 074 914
	12	5 416 871	4 681 436	735 435
	<b>4. Q</b>	<b>18 521 596</b>	<b>13 152 746</b>	<b>5 368 850</b>
03	10	3 427 194	2 192 649	1 234 545
	11	4 064 241	1 977 736	2 086 504
	12	3 696 999	2 192 649	1 504 349
	<b>4. Q</b>	<b>11 188 433</b>	<b>6 363 035</b>	<b>4 825 399</b>

Pro navrzení nového systému odměňování je v první řadě nutné z obchodního oddělení 02 odstranit tržby z e-shopů, ze kterých nejsou zaměstnanci obchodního oddělení odměňováni. Nejedná se totiž o aktivní obchodní zakázky. Aby nebylo nutné pokaždé upravovat hodnoty obchodního oddělení, které má na starosti provoz e-shopů, vyřešil by tento problém navrhovaný způsob odlišení dealera v kapitole 9.4 Fakturační řady.

*Tab. 28 Úprava podkladů pro výpočet provizí o tržby z e-shopů v Kč  
(vlastní zpracování)*

Dealer	Měsíc	E-shop		Dealer 02 po úpravách	
		Obrat	Uhrazené pohledávky	Obrat	Uhrazené pohledávky
02	10	900 167	499 632	6 125 255	3 967 288
	11	787 882	722 138	5 291 421	3 282 251
	12	401 097	506 435	5 015 774	4 175 002
	<b>4. Q</b>	<b>2 089 146</b>	<b>1 728 205</b>	<b>16 432 451</b>	<b>11 424 541</b>

Tabulka 29 zahrnuje hodnoty vypočtených provizí jednotlivých dealerů, na základě podkladů z tabulky 27 a 28. V současnosti je hodnota provizí vypočtena na základě sazby 3,5% stanovené vedením společnosti. Tato sazba je po konzultaci s vedením společnosti zachována i pro navrhované řešení. První sloupec tabulky reprezentuje objemy prostředků na výplatu provizí v současné době, druhý sloupec reprezentuje objemy prostředků vypočtených na základě navrhovaného řešení. Třetí sloupec je komparací obou hodnot.

*Tab. 29 Objem prostředků určených na výplatu provizí jednotlivých obchodních oddělení v Kč (vlastní zpracování)*

Dealer	Měsíc	3,50% z obratu	3,50% z uhrazených pohledávek	Rozdíl
01	10	224 993	185 626	39 366
	11	244 691	218 434	26 257
	12	179 802	138 531	41 270
	<b>4. Q</b>	<b>649 486</b>	<b>542 592</b>	<b>106 894</b>
02	10	214 384	138 855	75 529
	11	185 200	114 879	70 321
	12	175 552	146 125	29 427
	<b>4. Q</b>	<b>575 136</b>	<b>399 859</b>	<b>175 277</b>
03	10	119 952	76 743	43 209
	11	142 248	69 221	73 028
	12	129 395	76 743	52 652
	<b>4. Q</b>	<b>391 595</b>	<b>222 706</b>	<b>168 889</b>

Vypočítaný objem prostředků dle stanovené sazby v tabulce 29 tvoří pohyblivou složku mzdy jednotlivých obchodních oddělení. Sami obchodní zástupci stanovují přerozdělení prostředků na svém oddělení. Vedení společnosti na toto rozdělení dohlíží, aby nedocházelo k diskriminaci zaměstnanců. Z tohoto důvodu nelze provést komparaci současného a navrhovaného způsobu mzdových prostředků na jednoho zaměstnance. Proto je porovnáván pouze celkový objem prostředků vyplácených všem takto odměňovaným zaměstnancům. Nejdůležitější výsledek představuje celková suma úspor.

Tabulka 30 zahrnuje souhrnný výpočet nákladů na mzdy všech zaměstnanců obchodního oddělení odměňovaných na základě fixní i pohyblivé složky mzdy. Hodnoty v tabulce zahrnují objem prostředků vyplácených těmto pracovníkům v jednotlivých měsících 4. čtvrtletí 2017. Řádek hrubé mzdy (% složka) představuje sumu hodnot uvedených v tabulce 29. Sloupec obratu vyjadřuje současné náklady společnosti na mzdy, ZP a SP hrazené zaměst-

navratelem v jednotlivých měsících. Sloupec uhrazené pohledávky vyjadřuje náklady navrženého způsobu odměňování pracovníků na základě uhrazených faktur splatných v daném měsíci.

*Tab. 30 Výpočet mzdových nákladů, SP a ZP současného a navrhovaného systému odměňování aktivních obchodních oddělení v Kč (vlastní zpracování)*

		10/2017		11/2017		12/2017	
		Obrat	Uhrazené pohl.	Obrat	Uhrazené pohl.	Obrat	Uhrazené pohl.
<b>Hrubá mzda</b>	fixní složka	246 000	246 000	246 000	246 000	246 000	246 000
	% složka	559 328	401 224	562 492	402 534	484 749	361 399
	<b>Celkem</b>	<b>805 328</b>	<b>647 224</b>	<b>808 492</b>	<b>648 534</b>	<b>730 749</b>	<b>607 399</b>
Sociální pojištění 25%		201 332	161 806	202 123	162 133	182 687	151 850
Zdravotní pojištění 9%		72 480	58 250	72 764	58 368	65 767	54 666
<b>Celkem 34%</b>		<b>273 812</b>	<b>220 056</b>	<b>274 887</b>	<b>220 502</b>	<b>248 455</b>	<b>206 516</b>

Tabulka 31 představuje souhrn hodnot jednotlivých měsíců z tabulky 30 reprezentující čtvrtý kvartál roku 2017. Tabulka opět porovnává celkové náklady současného a navrhovaného systému odměňování. Poslední sloupec tabulky nazvaný rozdíl zahrnuje vyčíslení úspory, při implementaci navrhovaného systému odměňování za čtvrtý kvartál 2017. Pokud by společnost ponechala základní fixní měsíční mzdu, ale implementovala odměňování z uhrazených faktur splatných v daném měsíci, ušetřila by za čtvrtý kvartál 2017 na hrubé mzdě 451 059,- Kč. Úspora nákladů v podobě SP a ZP je ve výši 153 360,- Kč. Zároveň se zabezpečí zvýšení motivace zaměstnanců, apelovat na zákazníky aby uradili své závazky včas.

*Tab. 31 Mzdové náklady, SP a ZP současného a navrhovaného systému odměňování aktivních obchodních oddělení v Kč (vlastní zpracování)*

		4. Q 2017		
		Obrat	Uhrazené pohl.	Rozdíl
<b>Hrubá mzda</b>	fixní složka	738 000	738 000	0
	% složka	1 616 217	1 165 157	451 059
	<b>Celkem</b>	<b>2 354 217</b>	<b>1 903 157</b>	<b>451 059</b>
Sociální pojištění 25%		588 554	475 789	112 765
Zdravotní pojištění 9%		211 879	171 284	40 595
<b>Celkem 34%</b>		<b>800 434</b>	<b>647 073</b>	<b>153 360</b>



## 9.8 Hodnocení zaměstnanců a poskytovaných služeb

Středisko obchodu je hlavním tvůrcem zisku společnosti, jednotlivé obchodní asistentky jako jediné aktivně komunikují se zákazníky. Žádné jiné středisko do přímé komunikace se zákazníkem nepříjde. Jelikož společnost svým zákazníkům nabízí řešení komplexního servisu starosti o jeho zakázku, nabízí se možnost zpětné vazby hodnocení od zákazníků. Tuto formu hodnocení svých zaměstnanců společnost doposud nerealizuje. V rámci zavedení vnitřního kontrolního systému je vhodné o tomto hodnocení uvažovat. Obrázek 15 představuje návrh dotazníku spokojenosti zákazníka, který lze odesílat vybraným zákazníkům. Vyhodnocování tohoto dotazníku by měla mít v pracovní náplni nově zavedená pracovní pozice. Implementací navrhovaného řešení se zajistí kontrola spokojenosti zákazníků a zároveň hodnocení pracovníků obchodního oddělení a poskytovaných služeb.

Logo společnosti

Dotazník číslo ....

### Dotazník spokojenosti zákazníka

Zákazník:

Obchodní zástupce:

Zakázka:

Vyřizoval/a:

Vážený zákazníku,

jelikož si vážíme naší spolupráce, žádáme Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit ke zlepšení námi nabízených služeb. Vyberte prosím jednu z nabízených možností, Vaši odpověď zakroužkujte. Děkujeme za vyplnění dotazníku.

**1. Vstřícnost, komunikace a přístup našich zaměstnanců:**

- Spokojen
- Spokojen s výhradami
- Nespokojen

**2. Kvalita dodaných výrobků či poskytnutých služeb:**

- Spokojen
- Spokojen s výhradami
- Nespokojen

**3. Cena zakázky:**

- Spokojen
- Spokojen s výhradami
- Nespokojen

**4. Termín zhotovení zakázky:**

- Spokojen
- Spokojen s výhradami
- Nespokojen

**Prostor pro další připomínky a náměty na zlepšení našich služeb:**

Razítko a podpis zákazníka

*Obr. 15 Dotazník spokojenosti zákazníka (vlastní zpracování)*

## 9.9 Vytvoření pracovní pozice interního auditora

Z analýzy vnitřního prostředí vyplynulo, že je nezbytné vytvořit novou pracovní pozici, která tak vytvoří jádro nově navrženého vnitřního kontrolního systému. Na základě teoretických poznatků a výsledků analýz je zavedena pracovní pozice interního auditora. Začlenění pracovní pozice do organizační struktury je znázorněno v příloze P I. Tato pozice musí být zcela nezávislá, a proto bude odpovědná přímo vrcholovému vedení společnosti. Nová pracovní pozice přinese zlepšení řízení společnosti, prostřednictvím interních auditů a kontrolních činností v různých podnikových oblastech.

Pozice interního auditora, je spojena s analýzou, vyhodnocováním a kontrolou výsledků společnosti, které jsou prostřednictvím reportů předkládány vrcholovému vedení, čímž se zaměstnanec podílí na celkovém řízení společnosti. Současná náplň práce vyplynula z požadavků vrcholového managementu, podnikatelských cílů a analýzy prostředí, které lze ve společnosti kontrolovat nad rámec současných kontrolních mechanismů, které vyžaduje účetnictví.

V budoucnu lze předpokládat, že sám interní auditor zapracuje další možnosti vnitropodnikových kontrol ve společnosti a sestaví vnitropodnikovou směrnici. Společnost disponuje informačním software, který má nadstavbovou možnost řešení různých přehledů, soustav, tabulek apod. Vytvořením nové pozice tedy nevzniknou náklady na nákup nového informačního software. Určité sestavy však bude zajisté potřeba naprogramovat do stávajícího informačního systému.

### 9.9.1 Pracovní náplň

- analýza finančních ukazatelů a vývoje společnosti
- kontrola a vyhodnocování hospodaření dle požadavků vrcholového vedení
- zpracovávání analýz a doporučení pro řízení organizace
- kontrola zakázek a hodnocení zaměstnanců obchodního oddělení
- příprava a realizace interních auditů v rámci společnosti
- vyhodnocování a návrhy nápravných opatření z auditní činnosti
- analýza a návrhy na zlepšení zavedených kontrolních mechanismů
- zpracování návrhů a spolupráce při implementaci kontrolního prostředí

### 9.9.2 Požadavky

#### Kvalifikační:

- vysokoškolské vzdělání magisterského stupně v oboru ekonomiky a managementu či hospodářské politiky a správy
- praxe na ekonomicko-hospodářských pozicích podnikových oblastí (ekonom, účetní, interní auditor, controller, vrcholový manažer) minimálně 2 roky

#### Měkké kompetence:

- komunikace
- samostatnost, pečlivost a přesnost
- orientace v informacích
- aktivní přístup a chuť se stále rozvíjet

#### Obecné dovednosti:

- základní znalost anglického jazyka
- dobrá znalost práce na PC
- analytické myšlení
- ekonomické povědomí

#### Odborné znalosti:

- ekonomika podnikatelského subjektu
- principy hospodaření podnikatelského subjektu
- finanční analýzy, výpočty a vyhodnocování ekonomických ukazatelů
- controlling
- ekonomický (finanční) management (MPSV, ©2017)

### 9.9.3 Vytvoření plánů auditu

Vedle vyhodnocování a kontroly podnikových výsledků a pravidelných reportů managementu je podstatou pracovní náplně interního auditora audit podnikových činností na jednotlivých odděleních společnosti. Na základě teoretických poznatků a analýzy vnitřního prostředí jsou spatřeny tyto oblasti, na které se lze zprvopočátku zaměřit. Následně lze provádět různé kontroly podnikových činností, které lze vyvodit i z prováděné kontroly zakázek či hodnocení zaměstnanců a výsledů hospodaření obchodních oddělení.

Činností interního auditora by měly být nezávisle kontrolovány i současné kontrolní mechanismy, které vyžaduje účetnictví, přestože ve společnosti řádně fungují. Operativní audit lze provádět na náhodném výběru vzorků. Každá provedená kontrola, bude řádně zdokumentována auditovanými podklady. Výsledek kontroly pak písemně zaznamenán ve formuláři záznamu o provedeném auditu, který je uveden v příloze P II.

### **Operativní:**

#### **1. Oddělení marketingu**

Kontrola doložení jednotlivých faktur za reklamu a sledování platných uzavřených smluv za reklamu. Kontrola uplatněných voucherů (porovnání vydaných čísel s uplatněnými). Kontrola uplatňování zaměstnaneckých slev ve správné výši (společnost poskytuje celoročně na své produkty svým zaměstnancům 35% slevu).

#### **2. Ekonomické oddělení**

Kontrola cestovních příkazů (oprávněná výše vyplácených náhrad, oprávněně kráceno stravné atd). Na konci měsíce pravidelné inventury v pokladnách (CZK, EUR, USD, HUF, GBP). Kontrolní vazby různých operací: doklady – účetní knihy – účetní operace v informačním software.

#### **3. Obchodní oddělení**

Sledování pohledávek po splatnosti a hledání jejich příčin. Kontrola zaměstnanců obchodních oddělení, kteří fakturují odběratelům se špatnou platební morálkou. Kontrolní vazby: objednávka (korespondence se zákazníkem) – zavedení objednávky v systému – faktura – dodací list – přílohy. Namátkové ověřování stavu zásob zboží na skladě.

#### **4. Překladové oddělení**

Ověřování kontroly cen za subdodávky překladů.

### **Roční:**

- Inventury zásob (sklad materiálu, sklad zboží)
- Inventury DM a DDHM

## 9.10 Reporting

Z důvodu nedostačujících personálních kapacit není v současné době reporting ve vybrané společnosti zaveden. Reporting v malé míře nahrazuje ekonom společnosti předkládáním finančních výsledků vrcholovému vedení, případně si tyto informace vedení zjišťuje samo. Často se ovšem stane, že jsou výsledky sledovány nepravidelně z důvodu vyčerpání pracovních pozic řešením vlastních pracovních úkolů. Údaje nejsou sledovány v žádné standardizované podobě.

Tento systém vyhodnocování a kontroly výsledků hospodaření se kromě zmiňovaného jeví jako nedostačující i z toho důvodu, že na společnost je stále častěji vytvářen vysoký tlak vytváření reportů ze stran bankovních věřitelů, u kterých má společnost bankovní úvěry. Z tohoto důvodu je po konzultaci s vrcholovým vedením a ekonomem společnosti vytvořen systém reportů, který bude sloužit především vrcholovému vedení jako podklad pro řízení. Vytváření reportů bude mít na starosti interní auditor, který mimo jejich harmonogram sestavování bude sledovat výsledky průběžně, v podnikovém IS.

Na základě požadavků konečných uživatelů reportů je vytvořena následující soustava reportů a je definována jejich periodicita vykazování. Z hlediska pracnosti a efektivnosti se jedná převážně o měsíční periodicitu a dle aktuálních potřeb ji lze přizpůsobit. Co se týká řešení problémů s odběrateli, ty bude řešit interní auditor ihned po jejich odhalení s příslušným obchodním oddělením. Ostatní problémy bude řešit s vedením, v případě závažného problému ihned po jeho odhalení nebo na pravidelných poradách vedení společnosti. Všechny výsledky je nutné sledovat kromě předchozích období i za srovnatelné období minulého roku. Jednotlivé reporty budou předkládány v tištěné i elektronické podobě.

### 9.10.1 Pohledávek a závazků

Objemy pohledávek a závazků budou zaznamenávány do vytvořených evidencí, které lze vidět na obrázku 16 a 17. Každé pondělí a poslední den v měsíci interní auditor zaznamená celkovou sumu pohledávek a dále ji rozčlení na objem pohledávek ve splatnosti a po splatnosti. Takovéto přehledy jsou často vyžadovány i ze stran věřitelů. Zdroje dat lze nalézt v podnikovém IS. Pokud interní auditor vyhodnotí rizikovou hodnotu, lze v IS dohledat, o jakého odběratele se jedná. V takovém to případě bude problém řešen ihned bez zbytečného odkladu s obchodní asistentkou nebo s obchodním zástupcem. Vrcholovému ma-

nagementu budou předkládány reporty pravidelně na konci každého měsíce. Stav závazků se bude sledovat analogicky. Tabulka přehledu pohledávek je verifikována v příloze P III.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Přehled pohledávek k datu (v tis. Kč)										
2											
3	<b>Datum</b>	<b>Pohledávky celkem</b>	<b>Splatné pohledávky</b>	<b>%</b>	<b>Pohledávky po splatnosti</b>					<b>Celkem</b>	<b>%</b>
4					31-60	61-90	91-180	181-360	361+		
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											

Obr. 16 Přehled pohledávek k datu (vlastní zpracování)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Přehled závazků k datu (v tis. Kč)											
2												
3	<b>Datum</b>	<b>Závazky celkem</b>	<b>Splatné závazky</b>	<b>%</b>	<b>Závazky po splatnosti</b>					<b>Celkem</b>	<b>%</b>	
4					31-60	61-90	91-180	181-360	361+			
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												

Obr. 17 Přehled závazků k datu (vlastní zpracování)

### 9.10.2 Evidence splátkových kalendářů

Vytvořením evidence splátkových kalendářů bude mít vrcholový management a ekonom společnosti přehled o pravidelných splátkách úvěrů (leasingovou formu financování společnost v současné době nevyužívá). Na obrázku 18 lze spatřit navrhovanou evidenci, která podává přehled o věřiteli, celkové dlužné částce, pravidelných splátkách atd., verifikace evidence je uvedena v příloze P IV. Report bude odeslán pravidelně vrcholovému managementu a ekonomovi společnosti na základě aktuálních změn. Je nutné podotknout, že takovýto reporting je vyžadován i ze stran věřitelů.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Evidence splátkových kalendářů (v Kč)</b>					
2						
3	Úvěr				<b>Celkem</b>	
4	<b>Věřitel</b>					
5	IČO					
6	Předmět financování					
7	Datum uzavření smlouvy					
8	Poplatek					
9	Úrok					
10	<i>První splátka</i>					
11	<i>Poslední splátka</i>					
12	Počet splátek					
13	Režim splátek					
14	<b>Celková dlužná částka</b>					
15	<b>Výše splátky</b>					
16	Uhrazeno k					
17	<b>Zbývá uhradit k</b>					
18	Částka po splatnosti					
19	<b>Splatné k</b>					
20						
21						
22						
23						
24						

Obr. 18 Evidence splátkových kalendářů (vlastní zpracování)

### 9.10.3 Evidence nákladů a výnosů

Jelikož společnost nesestavuje plány a rozpočty nelze porovnávat plánované a skutečné objemy nákladů a vyhodnocovat odchylky. Reporting nákladů bude založen na sledování a kontrole vybraných položek nákladů, které se nejvíce podílejí na celkových nákladech. Časový horizont sledování a vyhodnocování nákladů zobrazuje obrázek 19 a výnosů obrázek 20. Reporty budou zasílány vrcholovému managementu na konci každého měsíce. Reporting vybraných položek výnosů bude sledován analogicky jako nákladů společnosti, verifikace přehledu položek výnosů je uvedena v příloze P V. Jelikož je nutné se zaměřit na podrobné sledování, jak se tržby jednotlivých obchodní oddělení podílí na celkových tržbách společnosti v členění dle analytických účtů, je vytvořena podrobná reportingová zpráva uvedena v příloze P VI sloužící k tomuto účelu.

Přehled vybraných položek nákladů																						
Období	Výkonová spotřeba						Osobní náklady						Úpravy hodnot v provozní oblasti						Celkem		Celkové náklady	
	Náklady vynaložené na prodané zboží		Spotřeba materiálu		Služby		Mzdové náklady		SP a ZP		Ostatní náklady		Celkem		DNM a DHM trvalé		Celkem		Celkové náklady			
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%		
Říjen																						
Listopad																						
Prosinec																						
4. Q																						
4. Q/3. Q																						
2. pol.																						
2. pol./1. pol.																						
Rok 2017																						
2017/2016																						
Leden																						
Únor																						
Březen																						
1. Q																						
1. Q/4. Q																						
Duben																						
Květen																						
Červen																						
2. Q																						
2. Q/1. Q																						
1. pol.																						
1. pol./2. pol.																						
Červenec																						

Obr. 19 Přehled vybraných položek nákladů (vlastní zpracování)

Přehled vybraných položek výnosů																			
Období	Vlastní výroby a služby										Zboží		Celkem		Celkové výnosy				
	602/100		602/200		602/300		602/500		Celkem		Kč		%		Kč		%		
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	
Říjen																			
Listopad																			
Prosinec																			
4. Q																			
4. Q/3. Q																			
2. pol.																			
2. pol./1. pol.																			
Rok 2017																			
2017/2016																			
Leden																			
Únor																			
Březen																			
1. Q																			
1. Q/4. Q																			
Duben																			
Květen																			
Červen																			
2. Q																			
2. Q/1. Q																			
1. pol.																			
1. pol./2. pol.																			
Červenec																			

Obr. 20 Přehled vybraných položek výnosů (vlastní zpracování)

#### 9.10.4 Přehled výsledků hospodaření

Přehled výsledků hospodaření představuje podstatnou část reportingových zpráv předkládaných vrcholovému vedení společnosti. Jsou vytvořeny čtyři reportingové přehledy pro sledování a kontrolu výsledků hospodaření z různých úhlů pohledu. Jelikož je nutné se zaměřit na to, jak jednotlivá obchodní oddělení přispívají k tvorbě výsledků obchodního střediska. Obrázek 21 znázorňuje podrobné sledování a umožnění kontroly těchto výsledků. Reportingová zpráva naplněná daty získanými na základě úprav v kapitole 9.3.2. a její verifikace uvedena na dvě části v příloze P VII a P VIII, z důvodu rozsáhlosti.

Obrázek 22 zachycuje zjednodušený výkaz zisků a ztrát pro sledování vybraných položek v jednotlivých měsících. Výkaz zisku a ztrát lze vyexportovat i z podnikového IS, ovšem



pro lepší orientaci vrcholového vedení je lepší uvést pouze nezbytně nutné položky. I přehled výsledků hospodaření dle úrovní jednotlivých středisek lze vyexportovat z IS, pro lepší orientaci je vytvořena reportingová zpráva v příloze P IX. Jednotlivé druhy nákladů středisek lze podrobněji sledovat v přehledu nákladů daného střediska v IS. Obrázek 23 podává přehled o jednotlivých výsledcích hospodaření. Interní auditor bude pravidelně sledovat, vyhodnocovat a kontrolovat položky jednotlivých reportů. Vrcholovému managementu bude předkládat reporty s měsíčním časovým horizontem.

Přehled výsledků hospodaření jednotlivých obchodních oddělení (v tis. Kč)																					
Období	Aktivní obchodní oddělení												Pasivní obchodní oddělení								
	01				02				03				Celkem			10			11		
	Výnosy	Náklady	VH	VH (%)	Výnosy	Náklady	VH	VH (%)	Výnosy	Náklady	VH	VH (%)	Výnosy	Náklady	VH	VH (%)	Výnosy	Náklady	VH	VH (%)	
Říjen																					
10/09																					
Listopad																					
11/10																					
Prosinec																					
12/11																					
4. Q																					
4. Q 3. Q																					
2. pol.																					
2. pol./1. pol.																					
Rok 2017																					
2017/2016																					
Leden																					
01/12																					
Únor																					
02/01																					
Březen																					
03/02																					
1. Q																					
1. Q/4. Q																					
Duben																					
04/03																					
Květen																					
05/04																					
Červen																					
06/05																					
2. Q																					
2. Q/1. Q																					
1. pol.																					
1. pol./2. pol.																					
Červenec																					

Obr. 21 Přehled VH jednotlivých obchodních oddělení (vlastní zpracování)

Přehled výsledku hospodaření											
	Leden	Únor	Březen	1. Q	Duben	Květen	Červen	2. Q	1. pol.	Červenec	
Tržby z prodeje výrobků a služeb											
Tržby za prodej zboží											
Výkonová spotřeba											
Náklady vynaložené na prodané zboží											
Spotřeba materiálu a energie											
Služby											
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)											
Aktivace (-)											
Osobní náklady											
Mezdové náklady											
Náklady na SP a ZP											
Ostatní náklady											
Úpravy hodnot DNM a DHM											
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé											
Ostatní provozní výnosy											
Tržby z prodeje DM											
Tržby z prodeje materiálu											
Ostatní provozní náklady											
<b>PROVOZNI VH</b>											
<b>FINANČNI VH</b>											
<b>VH před zdaněním</b>											
<b>Daň z příjmů</b>											
<b>VH po zdanění</b>											

Obr. 22 Přehled výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	<b>Přehled zisků</b>														
2															
3		2015	2016	16/15	2017	17/16	2018	18/17	2019	19/18	2020	20/19	2021	21/20	2022
4	<b>EBITDA</b>														
5	- odpisy														
6	<b>EBIT</b>														
7	- nákladové úroky														
8	<b>EBT</b>														
9	- daň z příjmu														
10	<b>EAT</b>														
11															
12															

Obr. 23 Přehled zisků (vlastní zpracování)

### 9.10.5 Ukazatele finanční analýzy

Ukazatele finanční analýzy byly doposud sestavovány pouze pro potřeby výroční zprávy. Na základě výsledků finanční analýzy je v současné době vhodné zavést pravidelné kontroly ukazatelů alespoň s čtvrtletní periodicitou. Jednotlivé ukazatele budou doplněny o vysvětlující komentář. Report ukazatelů FA, zobrazený na obrázku 24 bude odeslán vrcholovému vedení vždy na konci každého čtvrtletí. Prozatím jsou zavedeny pouze poměrové ukazatele finanční analýzy, dle aktuálních potřeb může interní auditor ukazatele rozšířit. Pomocné tabulky pro výpočty ukazatelů jsou uvedeny v příloze P X. Verifikace tabulek byla provedena při zpracování analytické části práce.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	<b>Poměrové ukazatele finanční analýzy</b>														
2															
3	<b>Ukazatele zadluženosti</b>	1. Q	2. Q	1. pol.	3. Q	4. Q	2. pol.	2017	1. Q	2. Q	1. pol.	3. Q	4. Q	2. pol.	2018
4	Celková zadluženost														
5	Míra zadluženosti														
6	Dlouhodobé CZ/CZ														
7	Dlouhodobé CZ/dlouhodobý kapitál														
8	VK/DM														
9	Dlouhodobé zdroje/DM														
10	Úrokové krytí (počítáno z EBIT)														
11															
12															
13	<b>Ukazatele likvidity</b>	1. Q	2. Q	1. pol.	3. Q	4. Q	2. pol.	2017	1. Q	2. Q	1. pol.	3. Q	4. Q	2. pol.	2018
14	Běžná likvidita (3. stupně)														
15	Pohotovostní likvidita (2. stupně)														
16	Hotovostní likvidita (1. stupně)														
17	ČPK														
18	ČPK/OA														
19	ČPK/A														
20															
21															
22	<b>Ukazatele rentability</b>	1. Q	2. Q	1. pol.	3. Q	4. Q	2. pol.	2017	1. Q	2. Q	1. pol.	3. Q	4. Q	2. pol.	2018
23	ROS														
24	ROA														
25	ROCE														
26	ROE														
27															
28															
29	<b>Ukazatele aktivity</b>	1. Q	2. Q	1. pol.	3. Q	4. Q	2. pol.	2017	1. Q	2. Q	1. pol.	3. Q	4. Q	2. pol.	2018
30	Obrat celkových aktiv z tržeb														
31	Doba obratu zásob (dny)														
32	Doba obratu pohledávek (dny)														
33	Doba obratu závazků (dny)														
34	Obratovost pohledávek														
35	Obratovost závazků														

Obr. 24 Poměrové ukazatele finanční analýzy (vlastní zpracování)

## 10 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

### 10.1 Časová analýza

Vedle nově navržených skutečností směřujících ke zlepšení řízení společnosti, byla na základě provedených analýz navržena řada změn ve stávajícím vnitřním prostředí společnosti. Některé implementace těchto změn vyžadují zásah v účetnictví, evidencích, či způsobu odměňování zaměstnanců. Z těchto důvodů by mělo vrcholové vedení zvážit, kdy navrhované změny implementuje. Společnosti bych doporučila se v letošním roce na navržený systém připravit změny zavést od 1.1.2019.

Zavedení změn by bylo možné akceptovat například i od půlky účetního období tj. 1.6.2018, v takovémto případě budou ovšem záznamy a výsledky jednotlivých pololetí nekonzistentní. Případná oprava účetních operací a evidencí prvního pololetí 2017 by vyžadovala značnou náročnost. Pozici interního auditora bych doporučila společnosti zavést co nejdříve.

V měsíci květnu 2018 by společnost mohla vytvořit pracovní prostředí pro novou pracovní pozici a začít s výběrem vhodného zaměstnance. V průběhu června-srpna 2018 by se mohl zaměstnanec začít zapracovávat. V první řadě by měl interní auditor projít jednotlivými odděleními společnosti a získat tak povědomí o jejím vnitřním prostředí. Na základě jím získaných informací, lze časové období zapracování zkrátit nebo prodloužit.

V srpnu 2018 by se již mohl interní auditor zaměřit na interní audity a kontrolní činnost v jednotlivých podnikových oblastech. Náplň práce pracovní pozice je zahrnut v projektové části práce. V první řadě bude nezbytná spolupráce s uživateli reportů, ale také s ostatními zaměstnanci především na vedoucích pozicích.

Tab. 32 Časová analýza navrhovaného projektu (vlastní zpracování)

Oblast	Období
Vytvoření pracovního prostředí pro pozici interního auditora a výběr vhodného zaměstnance	květen 2018
Interní auditor získá povědomí o vnitřním systému společnosti	červen – červenec 2018
Příprava na změny ve vnitřním systému společnosti	červen – prosinec 2018
Interní auditor se začne věnovat své činnosti	srpen 2018
Implementace změn do vnitřního systému společnosti	leden 2019

## 10.2 Nákladová analýza

Se zavedením projektu vzniknou společnosti náklady související s vytvořením nové pracovní pozice interního auditora, který bude tvořit jádro zavedeného vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. Pokud by společnost jednoznačně nepočítala s rozšířením personálního stavu, přicházela by v úvahu i možnost vykonávat tuto činnost v rámci již existující pracovní pozice. V případně této pracovní pozice, nepřichází tato možnost v úvahu, jelikož interní auditor musí být zcela nezávislý na ostatních podnikových činnostech.

Na základě analýzy současného stavu řízení, vnitropodnikového prostředí společnosti, ale i aktuálních trendů se jeví vytvoření nové pracovní pozice jako správné. Rozšířením personálního stavu vznikne prostor pro důkladné sledování a kontrolu podnikových výsledků, které povedou ke zlepšení řízení společnosti. Vrcholové vedení je v současné době značně vytížené a na tuto oblast nemá dostatek času.

S nástupem nového zaměstnance vzniknou společnosti jednorázové náklady, které jsou vyčísleny v tabulce 33. Jelikož společnost disponuje volnými kanceláři, zahrnuje tabulka pouze vybavení kanceláře. Zároveň bude pracovní pozice vyžadovat měsíční náklady, které jsou vyčísleny v tabulce 34. Celková suma nákladů činí 131 804,- Kč.

*Tab. 33 Jednorázové náklady nově zavedeného pracovního pozice  
(vlastní zpracování)*

Nákladová položka	Částka v Kč
Vstupní prohlídka u firemního lékaře	500,-
<b>Informační technika:</b>	<b>25 407,-</b>
• Skříň počítače	20 510,-
• Monitor	4 198,-
• Příslušenství (myš, klávesnice)	699,-
<b>Vybavení kanceláře:</b>	<b>40 393,-</b>
• Stůl	9 499,-
• Židle	1 289,-
• Skříň	19 541,-
• Nábytkářské doplňky (police, zásuvkový kontejner)	8 276,-
• Závěsný stěnový panel	1 198,-
• Kancelářské doplňky a potřeby	590,-
Programace sestav do informačního software	15 000,-
<b>Celkem</b>	<b>81 300,-</b>

Tab. 34 Měsíční náklady nově zavedené pracovní pozice  
(vlastní zpracování)

Nákladová položka	Částka v Kč
<b>Osobní náklady:</b>	<b>48 055,-</b>
• Hrubá mzda	35 000,-
• Sociální pojištění (zaměstnavatel)	8 750,-
• Zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	3 150,-
• Příspěvek na stravné	1 155,-
<b>Ostatní náklady:</b>	<b>2 449,-</b>
• Telefonní služby	349,-
• Kancelářské potřeby	200,-
• Náklady na tisk	200,-
• Školení	1 700,-
<b>Celkem</b>	<b>50 504,-</b>

V případě akceptace navrhovaného systému odměňování pracovníků obchodního oddělení, bylo vyčísleno, že by společnost na hrubých mzdách za 4 kvartál 2017 ušetřila 451 059,- Kč a na odvodech sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatelem pak 153 360,- Kč. Celková uspořená částka by činila 604 419,- Kč. Z těchto poznatků je patrné, že projekt zavedení vnitřního kontrolního systému ve společnosti vedle vynaložených nákladů na zavedení pozice interního auditora má i svou významnou stránku v úspoře nákladů.

Je nutné podotknout, že výše zmiňovaných úspor bude v každém měsíci odlišná, jelikož závisí na platební morálce odběratelů. Zmiňovaná úspora není jediným pozitivem projektu, díky kontrolní činnosti auditora, by se mělo zamezit i případnému neefektivnímu hospodaření s majetkem podniku. Tyto položky ovšem nelze objektivně vyčíslit, jsou však verifikovány na základě teoretických poznatků této práce.

### 10.3 Riziková analýza

Realizaci každého projektu ohrožují různé druhy rizik, které vznikají nejčastěji v důsledku změn vnitřních a vnějších faktorů projektu. Jedná se o ta rizika, která vedou k ohrožení cíle, nákladů a termínu projektu. Předpokladem zavedení projektu vnitřního kontrolního systému je vytvoření preventivní opatření k eliminaci podnikatelských rizik. Přesto sám projekt sebou váže rizika, která lze především definovat jako riziko personální, časové a finanční.

Jelikož je projekt spojen s vytvořením nové pracovní pozice, která doposud nebyla ve společnosti zavedena, lze v tomto směru spatřit personální riziko projektu. Jedná se o pracovní

pozici, která musí důkladně porozumět vnitřnímu prostředí společnosti. Vnitřní systém každé společnosti je specifický a značně komplikovaný v čemž lze spatřit riziko, že nový zaměstnanec vnitřnímu prostředí neporozumí a nebude schopen odhalit významná rizika, která by mohla společnost ohrozit. Nebo tyto rizika, zjištěná při kontrole jednotlivých podnikových činností nebude schopen interpretovat vedení společnosti, se kterým bude úzce spolupracovat. Toto riziko lze eliminovat důkladným poznáním vnitřního prostředí jednotlivých oddělení. V nejlepším případě samotným vychováním, kdy zaměstnanec projde pomocnými pracemi na všech odděleních, ale s vytvořením pracovní pozice interního auditora je nezbytné dbát na jeho nezávislost.

Časové riziko navrhovaného projektu lze pojmout ze dvou hledisek. V první řadě se jedná o riziko nedodržení časové analýzy zavedení projektu uvedené v kapitole 10.1. Jelikož se v některých případech jedná o návrhy úprav v účetnictví, podnikových evidencích a odměňování zaměstnanců, nebyly striktně stanoveny lhůty pro jejich zavedení. Vedení společnosti by mělo v první řadě rozhodnout, zda bude oblast upravovat v průběhu účetního období nebo až po jeho skončení. Pozice interního auditora může být vytvořena bez ohledu na provedené změny.

Co se týká druhého hlediska časového rizika projektu, jedná se o prodlevu jednotlivých reportingových zpráv tvořených převážně pro vrcholové vedení podniku. V tomto případě může selhat lidský faktor, informační technika a v neposlední řadě může časovou prodlevu způsobit získávání podkladů z různých částí podnikového prostředí. Předcházet lze tomuto riziku vyčleněním dostatečného času před lhůtami stanovenými pro předkládání jednotlivých reportů. Dohled nad prací interního auditora musí provádět vrcholové vedení.

Finanční rizika projektu, která by mohla ohrozit jeho realizaci, jsou spojeny se zatížením společnosti především o náklady vynaložené na nově vytvořenou pracovní pozici. Nákladová analýza byla provedena v kapitole 10.2, jelikož se jedná o středně velký podnik, přijetí jednoho zaměstnance, není pro firmu nikterak nákladově náročné. Na druhou stranu pokud společnost implementuje navrhované řešení odměňování pracovníků obchodu, může ušetřené prostředky použít na mzdu nového zaměstnance, z prostředků by i po této skutečnosti měl zůstat určitý finanční obnos.

## 11 PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Jelikož byl doposud vnitřní systém společnosti upravován především kontrolami, které vyžadovalo účetnictví, je největší přínos spatřen v úpravě vnitřního prostředí společnosti a zavedení sofistikovaných kontrolních mechanismů. Tento systém prostřednictvím kontrol jednotlivých podnikových oblastí vede ke zlepšení podnikového řízení. Pro středně velkou společnost je takovýto systém nezbytný. Odhalí možné neefektivní nakládání s majetkem společnosti, což může společnost ohrozit v dosažení podnikových cílů. Zavedením vnitřního kontrolního systému vzniká společnosti zároveň preventivní opatření k zákonu č. 418/211 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim.

Provedenými analýzami vnitřního prostředí byly zjištěny oblasti, ve kterých má společnost značné rezervy. Z vytvořených nápravných opatření vyplývají přínosy navrhovaného řešení. Ve většině případů se jedná o zavedení mechanismů, systému a postupů kontroly směřující k účinnému řízení společnosti. Zavedením navrženého postupu účtování subdodávek překladů se stanou věrohodnější výsledky zaúčtovaných nákladů v účetním systému na střediscích obchodu a překladů. Zlepší se tak podklady pro kontrolu zaúčtovaných nákladů a výnosů na jednotlivých obchodních odděleních. Optimalizací fakturačních řad lze docílit přehledné kontroly výsledků z účetního software.

Mezi další přínosy navrhovaného projektu patří zavedení důkladné evidence drobného hmotného majetku, k zajištění jeho ochrany. Z teoretických východisek lze tvrdit, že se jedná o majetek, který lze jednoduše odcizit. Inventární čísla tvoří významný prvek vnitřního kontrolního systému. Zákon o účetnictví neukládá povinnost tento majetek inventarizovat, jelikož je ale inventarizace stěžejním nástrojem vnitřního kontrolního systému, je vhodné ji aplikovat. Co se týká dalších evidencí, jednoznačný přínos je spatřen v zavedení evidence oběhu faktur přijatých před jejich navedením do účetního systému. Díky tomuto zaevidování bude oběh přijatých faktur plně pod kontrolou.

Nově navrhované změny v pracovních náplních vybraných zaměstnanců, které vplynuly z analýzy současného vnitřního prostředí společnosti, by měly přinést zvýšení průkaznosti kontrolních činností v podniku. V současné době tito zaměstnanci vykonávají práci, kterou po sobě i kontrolují, případně tato práce nespadá do jejich pracovní náplně, nebo hrozí migrace dat v podniku. Přijetím nově navrhovaných pracovních náplní vzniknou průkazné kontrolní mechanismy. Na druhou stranu by nemělo být narušeno časové vytížení těchto pracovních míst. Personalistka a mzdová účetní musí mít personální a mzdová data plně

pod svou kontrolou. Účetní nesmí provádět účtování faktur a zároveň i jejich kontrolu. Doporučení již berou v úvahu i požadavky GDPR.

Značný přínos ze zavedení navrhovaného projektu vnitřního kontrolního systému, je spatřen v nově vytvořené pracovní pozici interního auditora. Zavedením této pracovní pozice se vyčlení dostatečné množství času na sledování a kontrolu podnikových výsledků a provádění interních auditů. Zároveň se odstraní časové vytížení vrcholového vedení a ekonomů společnosti, kteří doposud sledovali výsledky pouze celopodnikově, často nepravidelně, což pro řízení středně velké společnosti je značně nevyhovující a nedostatečné. Pravidelný reporting podnikových výsledků je v současné době vyžadován i ze stran věřitelů, u nichž má společnost sjednány dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry.

Díky nově navržené kontrole výsledků jednotlivých obchodních oddělení získá vrcholové vedení společnosti prostřednictvím reportingových zpráv od interního auditora podstatné informace vedoucí ke zlepšení řízení společnosti. Na základě vytvořených podkladů lze kontrolovat, jak jednotlivá obchodní oddělení přispívají k tvorbě zisku společnosti. Z podkladů lze provádět i kontrolu, zda se obchodní oddělení nezaměřují pouze na výrobky, které se snadno prodávají, nikoli na ty, které přináší společnosti vyšší zisk. Kontrola je vhodná i vzhledem k současnému typu odměňování těchto zaměstnanců. Implementace nově navržené pozice je vhodná i z hlediska výsledků finanční analýzy. Realizací investičního záměru se výrazně změnila majetková a finanční struktura společnosti, jejíž vývoj bude nutné o to pečlivěji kontrolovat.

Přijetím nově navrženého způsobu odměňování zaměstnanců obchodního oddělení je možno nepřímo ovlivnit platební kázeň odběratelů. Implementace návrhu zaměstnance motivuje ke kontrole včasných úhrad svých zákazníků. Navržený systém odměňování může pozitivně ovlivnit cash flow společnosti. V období, kdy společnost čeká na úhradu pohledávek, je nucena výrobu financovat z vlastních zdrojů. Na druhou stranu, jak bylo prokázáno v projektové části práce, bude mít tato skutečnost za následek snížení pohyblivé složky mzdy zaměstnanců obchodního oddělení. Tato skutečnost by mohla vést k nespokojenosti ze strany zaměstnanců společnosti, která by mohla být eliminována pozitivní motivací. V případě plnění platební morálky odběratelů, je možné stanovit odměny z ušetřeného rozdílu finančních prostředků současného a navrhovaného způsobu odměňování. Je nutné podotknout, že v některých případech špatnou platební morálku odběratelů ovlivnit nelze.



## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření projektu zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. V České republice není souhrnně systém vnitřní kontroly v podnikatelském prostředí legislativně upraven. Závísí tedy zcela na podnikateli, jak nastaví kontrolní systém své účetní jednotky. Práce byla zpracována na základě požadavků vrcholového managementu, který shledal nezbytným vnitropodnikové prostředí společnosti upravit. Dle požadavků bylo nutno zavést vnitřní kontrolní systém společnosti, nad rámec kontrolních mechanismů vyžadovaných účetnictvím, směřující ke zlepšení řízení společnosti.

Vybraná společnost v letech 2010-2011 expandovala a z malého podniku se rázem stala středně velká společnost. Při své expanzi dostatečně nerozšířila svůj administrativní aparát a vnitřní kontrolní systém. U středně velké společnosti je nezbytné sledovat a kontrolovat jednotlivé podnikové činnosti a výsledky podrobněji, než u malého podniku. Období, kdy vrcholové vedení zastávalo řídicí, kontrolní i ekonomickou funkci v podniku je již minulostí. Ve vnitřním kontrolním systému velkých a středně velkých společností bývá zřízen samostatný vnitřní kontrolní útvar.

Na základě provedených analýz byly shledány rezervy v současném vnitřním prostředí společnosti, kterými bylo potvrzeno správné rozhodnutí o rozšíření vnitřního kontrolního systému podniku. Společnost se doposud spoléhala převážně na kontrolní mechanismy vyžadované účetnictvím, které tvoří podstatnou část vnitřního kontrolního systému. K podpoře efektivního řízení společnosti byly současné kontrolní mechanismy nedostačující. Vrcholové vedení podniku se zaměřovalo na celopodnikové sledování výsledků bez vytvořené standardizované podoby. Na základě požadavků vedení společnosti bylo nutno se zaměřit v rámci vnitřního kontrolního systému na kontrolu jednotlivých obchodních oddělení společnosti s respektováním zavedeného systému střediskového hospodaření.

Mezi rezervy současného vnitřního prostředí podniku patřily především nedostatky v pracovních náplních vybraných zaměstnanců, nesprávné zachycování nákladů a výnosů subdodávek překládů v účetnictví, odměňování pracovníků obchodních oddělení z objemů uskutečněných tržeb, neúplná evidence drobného dlouhodobého hmotného majetku. Na základě analýz se také vyskytly oblasti, kde bylo nutné kontrolní prvky zcela nově zavést. Jednalo se především o chybějící evidenci oběhu faktur přijatých před jejich zavedením do účetnictví, sledování zakázek společnosti a kontrolu výsledků hospodaření jednotlivých obchodních oddělení.

Zavedením vnitřního kontrolního systému se odstranily rezervy současného vnitřního prostředí společnosti. Nově vzniklé kontrolní mechanismy, systémy a postupy, přispívají k lepšímu řízení společnosti v různých podnikových oblastech. Mezi navržené oblasti vnitřního kontrolního systému patří změny náplní práce vybraných pracovních pozic, zavedení knihy přijatých faktur, sledování a kontrola obchodních zakázek, navržení hodnocení zaměstnanců obchodního střediska, změna v odměňování zaměstnanců obchodních oddělení z uhrazených faktur splatných v daném měsíci, zavedení správného zachycování nákladů subdodávek překladů, zavedení sledování a kontroly hospodaření jednotlivých obchodních oddělení, ochrana drobného majetku prostřednictvím vedení jeho důkladné evidence.

V neposlední řadě byla zavedena pozice interního auditora, která tak vytvořila jádro navrženého vnitřního kontrolního systému. Vytvoření pozice vyplynulo z analýzy vnitřního prostředí společnosti. Finanční analýzou bylo prokázáno, že výsledky společnosti bude v následujících letech nutno o to pečlivěji kontrolovat. Na kontrolní činnost, která by měla směřovat ke zlepšení podnikového řízení, nebylo ve vybrané společnosti dostatek času. Vedle vykonávání pravidelných interních auditů a kontroly podnikových činností a výsledků je pozice zaměřena na podnikový reporting. Jedná se o zcela nezávislou pracovní pozici, odpovědnou přímo vrcholovému vedení společnosti, se kterým úzce spolupracuje.

Tento souhrn provozních, finančních a evidenčních kontrol, povede k zajištění ochrany majetku podniku, finančních zdrojů, dodržování interních směrnic a dosahování podnikových cílů. Implementací navrženého projektu společnost odstraní rezervy ve vnitřním prostředí společnosti. Projekt umožní sofistikovanou kontrolu podnikových výsledků, zprůkazní se určité podnikové činnosti, odstraní se časový tlak na řídicí pracovníky. Zabrání se případným ztrátám majetku podniku, uspokojí se bankovní věřitelé vznikem reportů, motivují se zaměstnanci obchodních oddělení a aplikují se předpoklady pro naplnění legislativy.

Pokud bude společnost nadále expandovat, doporučila bych zvážit rozšíření vnitropodnikového zachycování výsledků. Navržený vnitřní kontrolní systém respektuje možnosti stávajícího střediskového hospodaření. Pokud by zavedla sestavování vnitropodnikových plánů, mohla by tak společnost zavést ještě sofistikovanější kontroly. Společnosti doporučuji, aby při další expanzi a se zvyšujícími se požadavky legislativy dbala na dostatečné množství kontrolních mechanismů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ComArr, ©2018. *ComArr informační technologie* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.comarr.cz/index.php>

DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-805-3.

DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-809-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA, 2005. *Interní audit v praxi*. Brno: ComputerPress. Praxe manažera (ComputerPress). ISBN 80-251-0836-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAFKA, Tomáš, 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.

KING, Alfred M., c2011. *Internal control of fixed assets: a controller and auditor's guide*. Hoboken, N.J.: Wiley. Wiley corporate F & A. ISBN 978-0-470-53940-8.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.

KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: WoltersKluwer. ISBN 978-80-7478-557-3.

MACÍK, Karel a Jiří VYSUŠIL, 2001. *Vnitropodniková ekonomika*. Vyd. 2. přeprac. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-01-02425-3.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, ©2017. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2017. *Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR ...* Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. ISBN 978-80-906942-1-7.

PICKETT, K. H. Spencer., c2010. *The internal auditing handbook*. 3rd ed. Chichester, West Sussex, U.K.: John Wiley. ISBN 978-0-470-51871-7.

SCHIFFER, Vladimír, 2006. *Inventarizace v praxi: otázky a odpovědi*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1921-5.

SCHIFFER, Vladimír, 2009. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI. Téma (ASPI). ISBN 978-80-7357-436-9.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

*Výroční zpráva vybrané společnosti, spol. s r.o.*, 2014 [online]. [cit. 2018-04-05].

*Výroční zpráva vybrané společnosti, spol. s r.o.*, 2016 [online]. [cit. 2018-04-05].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
a. s.	Akciová společnost
aj.	A jiný
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
CF	Cash flow
COSO	Internal Control – Integrated Framework – Committee od Sponsoring Organizations of the Treadway Commisiion
CTP	Computer to press
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Časové rozlišení
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
dl.	Dlouhodobý
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
DTP	Digital to press
et. al.	A další
EU	Evropská unie
FR	Faktury režijní
FV	Faktury vydané
GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

---

HMV	Hmotný movitý majetek
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
Kč	Koruna česká
L1	Likvidita prvního stupně
L3	Likvidita třetího stupně
min.	Minulých
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NACE	Klasifikace ekonomických činností
např.	Například
OA	Oběžná aktiva
PHM	Pohonné hmoty
Pohl.	Pohledávky
Q	Quarterly (čtvrtletí
s.	Strana
s. p.	Státní podnik
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
soc.	Sociální
stř.	Středisko
tj.	To je
tzv.	Tak zvaný
úč.	Účetního
UJ	Účetní jednotka

VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
zdr.	Zdravotní
ZK	Základní kapitál
ZTOPO	Zákon o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim
ZU	Zákon o účetnictví

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Vývoj celkové zadluženosti vybrané společnosti v letech 2015-2017 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 2 Vývoj likvidity vybrané společnosti v letech 2015-2017 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 3 Vývoj ukazatelů obratovosti vybrané společnosti v letech 2015-2017 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 4 Organizační schéma vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních zdrojů) .....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 5 Přehled zakázek z faktury přijaté za překlady (interní zdroj) .....</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 6 Likvidační list faktury přijaté za překlady (interní zdroj z podnikového IS) .....</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 7 Ukázka současné evidence DDHM (interní zdroj) .....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 8 Návrh evidence oběhu přijatých faktur (vlastní zpracování) .....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 9 Likvidační list faktury přijaté za překlady s navrhovaným způsobem účtování (vlastní zpracování dle interního zdroje) .....</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 10 Přehled zakázek z účetní sestavy nákladů a výnosů (interní zdroj) .....</i>	<i>82</i>
<i>Obr. 11 Vnitropodnikový modul zakázek (interní zdroj) .....</i>	<i>82</i>
<i>Obr. 12 Ukázka navrhované evidence DDHM (vlastní zpracování dle interních zdrojů) .....</i>	<i>84</i>
<i>Obr. 13 Ukázka navrhované evidence PC soustav (vlastní zpracování dle interních zdrojů) .....</i>	<i>84</i>
<i>Obr. 14 Navrhovaná evidence IT komponent (vlastní zpracování dle interních zdrojů) ....</i>	<i>84</i>
<i>Obr. 15 Dotazník spokojenosti zákazníka (vlastní zpracování) .....</i>	<i>89</i>
<i>Obr. 16 Přehled pohledávek k datu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>94</i>
<i>Obr. 17 Přehled závazků k datu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>94</i>
<i>Obr. 18 Evidence splátkových kalendářů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>95</i>
<i>Obr. 19 Přehled vybraných položek nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>96</i>
<i>Obr. 20 Přehled vybraných položek výnosů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>96</i>
<i>Obr. 21 Přehled VH jednotlivých obchodních oddělení (vlastní zpracování) .....</i>	<i>97</i>
<i>Obr. 22 Přehled výsledku hospodaření (vlastní zpracování) .....</i>	<i>97</i>
<i>Obr. 23 Přehled zisků (vlastní zpracování) .....</i>	<i>98</i>
<i>Obr. 24 Poměrové ukazatele finanční analýzy (vlastní zpracování) .....</i>	<i>98</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Rozdíl mezi interním auditem a controllingem (Taušl Procházková a Jelínková, 2018 s. 2018)</i> .....	30
<i>Tab. 2 Rozdílný pohled na řešení problémů z pohledu managementu a interního auditu (Dvořáček a Kafka, 2005, s. 5-6)</i> .....	32
<i>Tab. 3 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních zdrojů)</i> .....	42
<i>Tab. 4 Přehled podílů jednotlivých typů podniků na tvorbě vybraných ukazatelů oddílu (MPO, 2017, s. 105)</i> .....	43
<i>Tab. 5 Analýza vybraných položek majetkové struktury (vlastní zpracování)</i> .....	45
<i>Tab. 6 Analýza vybraných položek finanční struktury (vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Tab. 7 Analýza vybraných položek výnosů (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tab. 8 Analýza vybraných položek nákladů (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tab. 9 Ukazatele zadluženosti vybrané společnosti(vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tab. 10 Ukazatele likvidity vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Tab. 11 Ukazatele rentability vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tab. 12 Ukazatele aktivity vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tab. 13 Výpočet indexu IN05 (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tab. 14 Přehled středisek vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 15 Přehled aktivních a pasivních obchodníků vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Tab. 16 Přehled fakturačních řad vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tab. 17 Počet zaměstnanců a osobní náklady v jednotlivých letech (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 18 Podíl DDHM na celkových nákladech ve vybraných letech (vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tab. 19 Organizační změny v pracovních náplních zaměstnanců (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tab. 20 Současné a navržené zúčtování nákladů subdodávek překladů na podniková střediska (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tab. 21 Přeúčtování nákladů za subdodávky překladů v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tab. 22 Přehled nákladů a výnosů střediska překladu a obchodu po přeúčtování nákladů za subdodávky překladů v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tab. 23 Srovnání výsledků hospodaření jednotlivých dealerů v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	78

<i>Tab. 24 Přehled celopodnikového výsledku hospodaření v Kč (vlastní zpracování) .....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 25 Přehled fakturačních řad s navrhovanými změnami (vlastní zpracování) .....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 26 Přehled pohledávek z obchodních vztahů (vlastní zpracování).....</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 27 Objem obrátů a uhrazených pohledávek pro výpočet provizí aktivních obchodníků v Kč (vlastní zpracování) .....</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 28 Úprava podkladů pro výpočet provizí o tržby z e-shopů v Kč (vlastní zpracování).....</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 29 Objem prostředků určených na výplatu provizí jednotlivých obchodních oddělení v Kč (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 30 Výpočet mzdových nákladů, SP a ZP současného a navrhovaného systému odměňování aktivních obchodních oddělení v Kč (vlastní zpracování) .....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 31 Mzdové náklady, SP a ZP současného a navrhovaného systému odměňování aktivních obchodních oddělení v Kč (vlastní zpracování) .....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 32 Časová analýza navrhovaného projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 33 Jednorázové náklady nově zavedené pracovního pozice (vlastní zpracování).....</i>	<i>100</i>
<i>Tab. 34 Měsíční náklady nově zavedené pracovní pozice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>101</i>

**SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

PŘÍLOHA P II: ZÁZNAM O PROVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED POHLEDÁVEK K DATU

PŘÍLOHA P IV: EVIDENCE SPLÁTKOVÝCH KALENDÁŘŮ

PŘÍLOHA P V: PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK VÝNOSŮ

PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED PODÍLU TRŽEB JEDNOTLIVÝCH OBCHODNÍCH  
ODDĚLENÍ NA CELKOVÝCH TRŽBÁCH

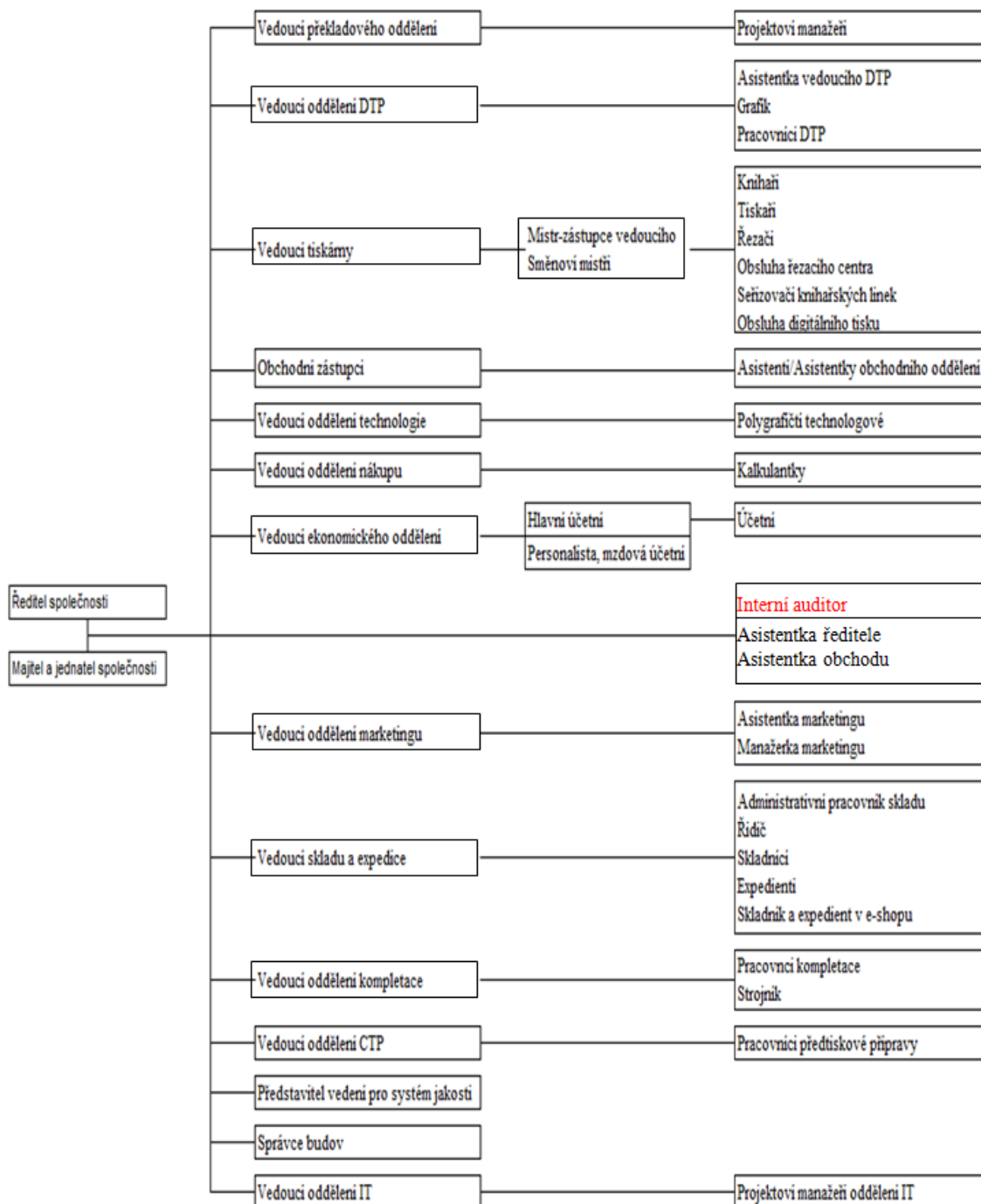
PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ JEDNOTLIVÝCH  
OBCHODNÍCH ODDĚLENÍ

PŘÍLOHA P VIII: PŘEHLED VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ JEDNOTLIVÝCH  
OBCHODNÍCH ODDĚLENÍ

PŘÍLOHA P IX: PŘEHLED VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ JEDNOTLIVÝCH  
STŘEDISEK

PŘÍLOHA P X: POMOCNÉ TABULKY PRO VÝPOČET POMĚROVÝCH  
UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



# PŘÍLOHA P II: ZÁZNAM O PROVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU

Logo společnosti

Záznam číslo:

## Záznam o provedení interního auditu

Auditované středisko:

Datum auditu:

Vedoucí střediska:

Auditor:

Odpovědné osoby auditované oblasti:

**Kontrolovaná oblast:**

**Cíl auditu:**

Skutečnosti zjištěné při auditu	Nápravná opatření	Termín splnění, odpovědné osoby

**Výsledek kontroly:**

Přílohy:

**Datum a podpis vedoucího střediska:**

**Datum a podpis auditora:**



## PŘÍLOHA P IV: EVIDENCE SPLÁTKOVÝCH KALENDÁŘŮ

	A	B	C	D	E
1	<b>Evidence splátkových kalendářů (v Kč)</b>				
2					
3	Úvěr	305073			<b>Celkem</b>
4	<b>Věřitel</b>				
5	IČO				
6	Předmět financování	Osobní automobil			
7	Datum uzavření smlouvy				
8	Poplatek	-			
9	Úrok				
10	<i>První splátka</i>	<i>2.6.2016</i>			
11	<i>Poslední splátka</i>	<i>1.5.2021</i>			
12	Počet splátek	60			
13	Režim splátek	měsíční			
14	<b>Celková dlužná částka</b>	<b>613 223</b>			<b>613 223</b>
15	<b>Výše splátky</b>	10 861			<b>10 861</b>
16	Uhrazeno k 2.4.2018	249 803			249 803
17	<b>Zbývá uhradit k 2.4.2018</b>	<b>363 420</b>			<b>363 420</b>
18	Částka po splatnosti	0			0
19	<b>Splatné k</b>				
20	2.6.2016	10 861			10 861
21	1.7.2016	10 861			10 861
22	1.8.2016	10 861			10 861
23	1.9.2016	10 861			10 861
24	1.10.2016	10 861			10 861
25	1.11.2016	10 861			10 861
26	1.12.2016	10 861			10 861
27	1.1.2017	10 861			10 861
28	1.2.2017	10 861			10 861
29	1.3.2017	10 861			10 861
30	1.4.2017	10 861			10 861
31	1.5.2017	10 861			10 861
32	1.6.2017	10 861			10 861
33	1.7.2017	10 861			10 861
34	1.8.2017	10 861			10 861
35	1.9.2017	10 861			10 861
36	1.10.2017	10 861			10 861
37	1.11.2017	10 861			10 861
38	1.12.2017	10 861			10 861
39	1.1.2018	10 861			10 861
40	1.2.2018	10 861			10 861
41	1.3.2018	10 861			10 861
42	1.4.2018	10 861			10 861
43	1.5.2018	10 861			10 861
44	1.6.2018	10 861			10 861
45	1.7.2018	10 861			10 861
46	1.8.2018	10 861			10 861
47	1.9.2018	10 861			10 861













