

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

Bc. Lucie Pavelková

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Lucie Pavelková
Osobní číslo:	M18540
Studijní program:	N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor:	Finance
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané organizaci

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

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

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik a proveďte analýzu současného stavu vnitřního kontrolního systému.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt zaměřený na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti.
- Zhodnotte přínosy a rizika projektu a formulujte závěrečná doporučení.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DRÁBKOVÁ, Zita. *Kreativní účetnictví a účetní podvody: řízení rizika účetních chyb a podvodů*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 151 s. ISBN 978-80-7552-791-2.
- ELLIS, George. *Control system design guide: using your computer to understand and diagnose feedback controllers* [online]. 4th ed. Amsterdam: Elsevier/BH, 2012. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10562088>.
- GRAHAM, Lynford. *Internal control audit and compliance: documentation and testing under the new COSO framework* [online]. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015, ISBN 978-1-118-99647-8. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=11006391>.
- KRÁLÍČEK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 231 s. ISBN 978-80-7478-557-3.
- ŠTEKER, Karel a OTRUSINOVÁ, Milana. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 284 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 6. ledna 2020  
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2020

L.S.

---

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**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 v 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 přípouští-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 14. 8. 2020

Jméno a příjmení: Lucie Pavelková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. V teoretické části je vymezen vnitřní kontrolní systém, interní a externí audit, podvodné jednání a controlling. Praktická část obsahuje charakteristiku vybraného podniku a analýzu současného stavu vnitřního kontrolního systému. Na základě analýzy je vypracovaný projekt zavedení vnitřního kontrolního systému. V závěru práce byla provedena časová, finanční a riziková analýza a vyhodnoceny přínosy navrhovaných řešení.

Klíčová slova: kontrola, vnitřní kontrolní systém, controlling, interní audit

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to improve the existing internal control system of the selected company. The theoretical part defines the internal control system, internal and external audit, fraud and controlling. The practical part characterizes the selected company and analyzes of internal control system. Based on the analysis, a project for the implementation of an internal control system has been developed. At the end of the work, a time, financial and risk analysis was performed and the benefits of the proposed solutions were evaluated.

Keywords: control, internal control system, controlling, internal audit

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za cenné rady v průběhu zpracování mé diplomové práce. Poděkování rovněž patří vedení vybrané společnosti a zaměstnancům, za ochotu, spolupráci a poskytnutí nezbytných informací.

Zároveň děkuji rodině a přátelům za trpělivost a podporu v průběhu zpracování práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA VNITŘNÍ KONTROLY.....	14
1.2    VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM PODLE RÁMCE COSO.....	14
1.3.1    Vnitropodnikové směrnice.....	18
1.3.2    Předvaha.....	19
1.4    PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....	19
1.4.1    Organizace účtáren a účetních prací.....	19
1.4.2    Techniky účtování.....	20
1.4.3    Účtový rozvrh.....	20
1.4.4    Evidence majetku prostřednictvím inventárních čísel.....	20
1.4.5    Účetní směrnice.....	21
<b>2 INTERNÍ A EXTERNÍ AUDIT</b> .....	<b>22</b>
2.1    INTERNÍ AUDIT.....	23
2.1.1    Útvar interního auditu.....	24
2.1.2    Zpráva interního auditu.....	24
<b>3 PODVODNÉ JEDNÁNÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1    VNITŘNÍ PODVODNÉ JEDNÁNÍ.....	26
3.2    VNĚJŠÍ PODVODNÉ JEDNÁNÍ.....	27
3.3    KREATIVNÍ ÚČETNICTVÍ.....	27
<b>4 REPORTING</b> .....	<b>29</b>
4.1    EXTERNÍ A INTERNÍ REPORTING.....	30
4.1.1    Externí uživatelé.....	30
4.1.2    Interní uživatelé.....	31
4.2    CONTROLLER.....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 VYBRANÁ SPOLEČNOST</b> .....	<b>33</b>
5.1    HISTORIE.....	33
5.2    PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	33
5.2.1    Vize.....	34
5.2.2    Mise (poslání).....	34
5.2.3    Hodnoty.....	34
5.3    SOUČASNOST.....	35
5.3.1    Základní ekonomické údaje.....	36

<b>6</b>	<b>SOUČASNÝ STAV VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>39</b>
6.1	VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE .....	39
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	40
6.3	EVIDENCE PŘIJATÝCH FAKTUR .....	43
6.4	EVIDENCE VYDANÝCH FAKTUR .....	44
6.4.1	Fakturace SME a VS .....	44
6.4.2	Fakturace ENT .....	45
6.5	HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI .....	47
6.5.1	Náklady .....	47
6.5.2	Výnosy .....	50
6.5.3	Sledování výsledků .....	50
6.6	EVIDENCE MAJETKU .....	55
6.6.1	Zařazení majetku .....	56
6.6.2	Inventarizace .....	56
6.6.3	Vyřazení majetku .....	57
6.7	KNIHY JÍZD .....	57
6.8	PRACOVNÍ CESTY .....	58
6.9	INTERNÍ AUDIT .....	59
6.10	EXTERNÍ AUDIT .....	61
6.11	REPORTING .....	62
<b>7</b>	<b>SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>VÝCHODISKA PRO ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>69</b>
9.1	SJEDNOCENÍ PROCESU FAKTURACE ENT .....	69
9.2	ELEKTRONICKÁ FAKTURACE POSKYTNUTÝCH SLUŽEB .....	70
9.3	ZMĚNA SLEDOVÁNÍ VÝSLEDKŮ STREAMU ENT .....	71
9.4	ZAVEDENÍ ELEKTRONICKÉ INVENTURY MAJETKU .....	74
9.5	ZMĚNA PROCESU VYŘAZENÍ NOTEBOOKŮ .....	75
9.6	VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH CEST Z KNIHY JÍZD .....	76
<b>10</b>	<b>ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>79</b>
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA .....	79
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	80
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>89</b>



<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>91</b>

## ÚVOD

Předkládaná diplomová práce se zabývá zavedením vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti, které povede ke zlepšení jejího řízení. Navrhovaný projekt zavádí do vnitřního prostředí podniku evidenční, provozní a finanční kontrolní mechanismy nad rámec kontrol vyžadovaných účetními předpisy.

Vnitřní kontrolní systém tvoří nedílnou součást podnikového řízení. Jeho správné nastavení zajišťuje kvalitní a účinné řízení podniku, pomáhá dosažení stanovených cílů a udržování jeho majetku, a to v ovzduší zapojení a spolupráce všech zaměstnanců, ale také spolupracujících osob, kterými jsou zákazníci, dodavatelé, akcionáři atd. Vnitřní kontrolní systém by však neměl být vnímán pouze jako samostatný útvar, nýbrž jako soubor všech opatření a útvarů, jejichž úkolem je zajistit ve vzájemné návaznosti kontrolu hospodářské a provozní činnosti podniku. Mezi důležité nástroje patří prakticky všechny části podnikové informační soustavy, ať už se jedná o účetnictví, operativní evidenci, rozpočetnictví či statistiku.

Hlavním záměrem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti navrhnout opatření, která povedou k jeho zlepšení. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

Teoretická část obsahuje literární rešerši zpracovanou na základě dostupných literárních zdrojů týkajících se problematiky vnitřního kontrolního systému. Je zde popsána problematika vnitřního kontrolního systému, interní a externí audit, podvodné jednání a reporting.

Praktická část je vypracována na základě získaných teoretických poznatků z literární rešerše a na základě provedených analýz je navržen projekt zaměřený na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování projektu zaměřeného na zlepšení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. Vzhledem k tomu, že české právní předpisy pro podnikatele souhrnně nedefinují vnitřní kontrolní systém účetních jednotek, je navrhovaný projekt vypracován na základě individuálních potřeb podniku.

Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše z dostupných literárních zdrojů. V úvodu této části je definován vnitřní kontrolní systém, jeho podstata a předpoklady fungování. Dále je popsán interní a externí audit, podvodné jednání a reporting. V praktické části je charakterizován vybraný podnik, ve kterém je následně provedena analýza současného stavu vnitřního kontrolního systému. Řada poznatků v této části je získána na základě rozhovorů se zaměstnanci podniku, ale také analýzou interních zdrojů.

Syntézou informací zjištěných na základě provedených analýz a poznatků z literární rešerše byl vypracován projekt zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané organizaci. Projekt je zaměřen na zavedení, úpravu nebo doplnění procesů s cílem jejich zefektivnění. V rámci vnitřního kontrolního systému je ve společnosti sjednocen proces fakturace a zavedena elektronická fakturace služeb. Dále je navržena změna ve sledování výsledků, zavedena elektronická inventura majetku, upraven proces vyřazování notebooků a změna v zadávání pracovních cest. V závěru je provedena časová, nákladová a riziková analýza projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Souhrnnou definici vnitřního kontrolního systému nalezneme v českých právních předpisech pouze pro veřejnou správu. Pro ostatní účetní jednotky není systém vnitřní kontroly zákonem nijak upraven. Záleží tedy pouze na účetní jednotce, jakým způsobem svůj vnitřní kontrolní systém nastaví (Schiffer, 2009, s. 17).

Dle Ellise (2012, s. 5) je systém vnitřní kontroly souhrn provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, vytvořeným managementem společnosti. Cílem je zajištění efektivního řízení účetní jednotky tak, aby byla dodržována pravidla a opatření nastavené managementem podniku. Dále také ochrana majetku, přičemž je důležitá jeho přesná a úplná evidence.

Synek (2011, s. 424) uvádí vnitřní kontrolu jako nedílnou součást podnikového řízení, které zahrnuje plánování, organizaci, řízení a kontrolu. Jedná se o souhrn metod a postupů aplikovaných v rámci kontroly řízení podniku. Zjednodušeně řečeno je vnitřní kontrola synonymem pro kontrolní mechanismy uvnitř podniku. Správně nastavený systém vnitřní kontroly zaručuje kvalitní a účinné řízení podniku, pomáhá dosažení stanovených cílů a udržování jeho majetku, a to v ovzduší zapojení a spolupráce všech zaměstnanců, ale také osob, s nimiž podnik spolupracuje, jako jsou zákazníci, dodavatelé, akcionáři atd. Vnější kontrola podniku je naopak zajištěna subjekty, které stojí mimo podnik, jako jsou například finanční úřady, banky, pojišťovny, externí auditoři.

Vnitřní kontrolní systém by neměl být podnikateli vnímán jako samostatný útvar v účetní jednotce, ale jako soubor všech opatření a útvarů, jejichž úkolem je zajistit ve vzájemné návaznosti kontrolu hospodářské a provozní činnosti podniku. Důležitým nástrojem jsou prakticky všechny části podnikové informační soustavy, a to účetnictví, operativní evidence, kalkulace a rozpočetnictví, statistika a další. (Schiffer, 2009, 17)

Bez ohledu na povinnost účetní jednotky mít ověřenou účetní závěrku auditorem i bez ohledu na to, zda jsou v účetní jednotce aplikovány funkce interního auditu, existuje v každé účetní jednotce tzv. vnitřní kontrolní systém. Pokud vnitřní kontroly chybí nebo nejsou na kvalitní a odpovídající úrovni, může to vést k neefektivnosti prováděných činností a následně také k případné defraudaci firemních prostředků (Králíček a Molín, 2014, s. 53).

## 1.1 Podstata vnitřní kontroly

Pod pojmem kontrola si lze představit veškeré činnosti, kterými je zjišťováno, zda dosahované výsledky odpovídají plánovaným skutečnostem (Dvořáček a Kafka, 2005, s.111). V anglicky psané literatuře nalezneme kontrolu pod pojmem „control“. Dle Otrusínové a Schmidta (2014, s. 4) lze tento pojem do různých jazyků přeložit až padesáti různými výrazy, jako jsou např. kontrola, řízení, regulace, vláda, ovládání atd. Schmidt (2014, s. 4) dále upozorňuje na francouzské slovo „contrôle“, které lze přeložit jako kontrolu protizápisů, čímž je zajištěna správnost vedení účetnictví. Kontrolu lze rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní kontrola představuje kontrolní mechanismy v rámci účetní jednotky, oproti tomu vnější kontrolu provádí subjekty, které stojí mimo organizaci (Dvořáček, 2005, s. 45).

Součástí každé kontroly by mělo být zjištění:

- negativních odchylek mezi skutečným a požadovaným stavem,
- důvodů vzniku negativních odchylek a jejich příčinných souvislostí,
- míry odpovědnosti zaměstnanců podniku, kteří jsou odpovědní za vznik negativních odchylek.

Následně by měla být od příslušných odpovědných pracovníků vyžádána opatření, které povedou k odstranění zjištěných nedostatků. Důležité je také sledování adekvátnosti těchto opatření a jejich plnění (Dvořáček, 2005, s. 45).

Auditoři nejsou odpovědní za vnitřní kontrolu, ale pouze za poskytování informací managementu společnosti o tom, jakým způsobem vnitřní kontrola funguje. Znalost kontroly a její podstaty patří k základním předpokladům, které jsou nezbytné pro výkon funkce auditora (Dvořáček, 2005, s. 45).

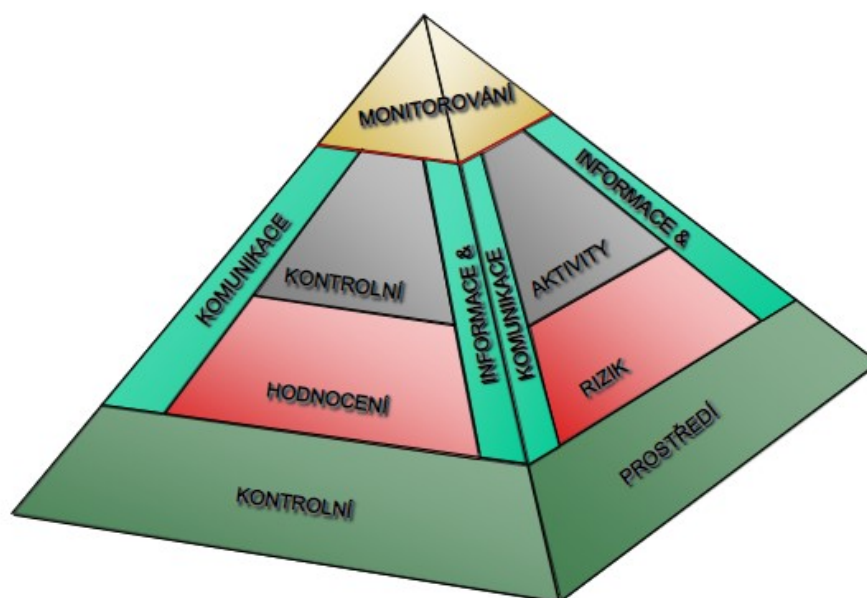
## 1.2 Vnitřní kontrolní systém podle rámce COSO

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) je mezinárodní organizace, jejímž hlavním posláním je vytvoření komplexních rámců a pokynů k podnikovému řízení rizik, vnitřnímu kontrolnímu systému, přičemž cílem je zvýšení výkonnosti podniku a zamezení vzniku podvodů. Vnitřní kontrola dle rámce COSO je v současné době považována za nejefektivnější (COSO, ©1985-2020).

Definice vnitřní kontroly dle COSO je také zmíněna v publikaci Dvořáčka a Kafky (2005, s. 112) a zní: „Vnitřní kontrola je proces uskutečňovaný představenstvem, dozorcí radou, managementem a ostatními zaměstnanci organizace, zaměřený na to, aby poskytoval rozumnou jistotu, vztahující se k dosažení cílů v následujících kategoriích:

1. *efektivnosti a účinnosti operací,*
2. *důvěryhodnosti (věrnosti, spolehlivosti) finančních výkazů,*
3. *održování norem a zákonů, které byly použity,*
4. *strategických cílů společnosti.“*

Kontrola podle rámce COSO je složena z pěti vzájemně propojených prvků (komponent), které jsou graficky znázorněny na níže uvedeném obrázku.



Obrázek 1 Komponenty vnitřní kontroly dle COSO [Deloitte, ČIIA s. 7]

GRAHAM (2015, s. 3) popisuje jednotlivé prvky následujícím způsobem:

### 1. Kontrolní prostředí

Kontrolní prostředí je základem pro všechny ostatní prvky systému a tvoří základní stavební kámen pyramidy. Vrcholné vedení společnosti nastavuje tzv. „tón shora“ ovlivňující kontrolní podvědomí jednotlivých pracovníků. Kontrolní prostředí zahrnuje neformální a často nedefinovatelné kontroly, kterými jsou například pravidla chování společnosti, etika,

odpovědnost za svěřené kompetence, manažerská filosofie. Součástí jsou však také formální kontroly, mezi něž patří organizační struktura společnosti, nastavení rolí a odpovědnosti.

## **2. Řízení rizik**

Každá společnost je vystavena určitým rizikům, která mohou zabránit dosahování jejích cílů. Úkolem managementu je tato rizika identifikovat a analyzovat, čímž je vytvořen základ pro jejich řízení. Nepředpokládá se, že budou odhalena všechna rizika, ale je nutné se zaměřit pouze na ty nejvýznamnější.

## **3. Kontrolní činnosti**

Kontrolní činnosti jsou aktivity, které má společnost zavedené ve svých interních směrnících a jejich cílem je snížit rizika stanovená v předchozím bodě na přijatelnou úroveň, tak aby bylo možné dosáhnout vymezených cílů. Kontrolní činnosti se provádí v celé organizaci, na všech úrovních řízení. Příkladem takových aktivit může být povolení, schválení, odsouhlasení atd.

## **4. Informace a komunikace**

Je spojujícím prvkem celého systému. Komunikace ve společnosti musí být maximálně efektivní, a proto je nezbytné, aby probíhala oběma směry – horizontálně i vertikálně, čímž je zajištěno získání a zpracování relevantních informací, které jsou správné, aktuální, dostupné včas a na správném místě. Takto získané informace pak může management využít pro své rozhodování. Komunikace však probíhá také mimo organizaci. Důležité jsou vazby se zákazníky, dodavateli, investory, akcionáři, státní správou.

## **5. Monitoring**

Monitoring je posledním prvkem a zajišťuje dohled nad vnitřním kontrolním systémem, ověřuje, že jsou kontrolní činnosti správně nastaveny a efektivně prováděny. Účinnost vnitřního kontrolního systému by měla být pravidelně hodnocena a monitorována, rozsah a frekvence záleží na významnosti kontrolovaných rizik. Čím je riziko významnější, tím častěji by měla být kontrola prováděna.

### **1.3 Postavení účetnictví ve vnitřním kontrolním systému**

Účetnictví plní ve vnitřním kontrolním systému naprosto nezastupitelnou roli. Právě účetnictví zajišťuje ochranu aktiv podniku a pomáhá vytvářet zábrany k jejich defraudaci či rozkrádání. Tuto funkci však může účetnictví plnit pouze v případě, že je vedeno správně a v souladu se všemi platnými právními předpisy. Účetnictví má k dispozici značné množství vlastních kontrolních prvků, jejich prostřednictvím může také upozornit na možnou



nežádoucí manipulaci s majetkem podniku (Králíček a Molín, 2014, s. 89; Skálová, 2019, s.18-22).

Schiffer (2009, 19-20) upozorňuje na fakt, že účetnictví mimo sebekontroly plní také řadu dalších funkcí při kontrole výrobních, zásobovacích a odbytových procesů, jelikož poskytuje potřebné údaje pro kontrolu:

- hospodárnosti a efektivnosti,
- dodržování finanční kázně (tvorba a použití zisku, limit výdajů na pracovní cesty, výdaje na reprezentaci, dary apod.)
- nakládání s majetkem podniku

Otrusinová a Šteker (2016, s. 32-34) uvádějí, že účetnictví má v sobě zabudován kontrolní mechanismus, který napomáhá vést účetnictví takovým způsobem, aby bylo průkazné a věrohodné. Do kontrolního systému podle nich patří:

1. Kontrola úplnosti účetního dokladu a správnost jeho zaúčtování.
2. Kontrola, zda byly všechny účetní zápisy provedeny současně z časového (účetní deník) věcného (hlavní kniha) hlediska.
3. Kontrola zůstatků všech analytických účtů k příslušným syntetickým účtům, přičemž musí platit:
  - Suma PS analytických účtů se musí rovnat PS syntetického účtu.
  - Suma obrátů strany MD analytických účtů musí být rovna obratu MD syntetického účtu (to stejné platí pro stranu D).
  - Suma KS analytických účtů se musí rovnat KS syntetického účtu.
4. Kontrola podvojnosti účetních zápisů prostřednictvím předvahy. Vždy musí platit, že:
  - Suma PS strany MD je rovna sumě PS strany D.
  - Suma obrátů strany MD je rovna sumě obrátů strany D.
  - Suma KS strany MD je rovna sumě KS strany D.
5. Inventarizace majetku a závazků (dokladová nebo fyzická) – porovnání skutečného stavu se stavem v účetnictví.

Mezi hlavní předpoklady správného fungování vnitřního kontrolního systému podniku patří organizace účetnictví. Účetní jednotky mají v podnikatelském prostředí s ohledem na platnou legislativu značnou volnost. Podle Máčeho (2018, s. 26-27) účetní kontrola řeší:

- organizaci syntetických a analytických účtů,
- otázku centralizace či decentralizace účetnictví,
- otázky týkající se formy, rozsahu a obsahu účetních dokladů,
- systém oběhu účetních dokladů, který slouží k zajištění jejich správného přezkušování z hlediska formální správnosti, ale také k zajištění přezkušování přípustnosti účetních operací,
- vhodná forma a struktura účetních knih, ale také metod účtování,
- schvalování operací týkajících se příjmů a výdajů,
- archivace účetních dokladů a dokladů auditní stopy.

### 1.3.1 Vnitropodnikové směrnice

Otrusinová a Šteker (2016, s. 38-39) definují vnitropodnikové směrnice jako „*soubor pravidel, podmínek, pravomocí a odpovědností v určité pracovní činnosti, tj. kdo, co, kdy a jak bude vykonávat*“. Pro tvorbu vnitropodnikových směrnic nenalezneme žádné přesně dané postupy, ale základním předpokladem je, že budou sestaveny v souladu s platnou legislativou, což vyžaduje jejich pravidelnou a důslednou aktualizaci s ohledem na neustále změny v této oblasti. Kvalitně zpracované vnitropodnikové směrnice slouží podniku jako nástroj řízení.

Vnitropodnikové směrnice lze považovat za pravidla pro vedení účetnictví. Obecné postupy a zásady jsou konkretizovány na určitou účetní jednotku s ohledem na její velikost a vnitřní organizaci, z toho důvodu je jejich role nezastupitelná. Vypracování vnitřních směrnic také přímo či nepřímo vyplývá ze závazných právních předpisů. Příkladem může být §33a odst. 10 Zákona o účetnictví, který říká, že „*účetní jednotka stanoví vnitřním předpisem oprávnění, povinnosti, a odpovědnosti osob v této účetní jednotce, vztahující se k připojování podpisového záznamu nebo identifikačního záznamu, a to takovým způsobem, aby bylo možno určit nezávisle na sobě odpovědnost jednotlivých osob za obsah účetního záznamu, ke kterému byly uvedené záznamy připojeny.*“ Při vypracování účetních směrnic by se měla účetní jednotka dále zaměřit na metodiku účetnictví (stanovení dne uskutečnění účetního

případu, v případech, kdy není tento den určen legislativou, způsob vytváření a upřádání účetních zápisů, aktuální princip, elektronické podpisy atd.), oběh a archivace dokladů, ochranu dat, zpracování harmonogramu účetní závěrky, postup inventarizace (Novotný, 2020, s. 64).

### **1.3.2 Předvaha**

Spojovací článek mezi hlavní knihou a účetní závěrkou tvoří předvaha. Prostřednictvím předvahy je možné ověřit vazbu mezi deníkem (chronologicky uspořádané účetní případy) a hlavní knihou (věcně uspořádané účetní zápisy), úplnost účetních záznamů a odhalit případné chyby v podvojnosti účetních zápisů. Po ověření těchto vazeb je možné účetnictví prohlásit za formálně správné (Novotný, 2020, s. 64).

## **1.4 Předpoklady fungování vnitřního kontrolního systému**

Schiffer (2009, s. 26) ve shodě s Ellisem (2012, s. 39) uvádí jako předpoklady pro správné fungování vnitřního kontrolního systému správnou organizaci účtáren a účetních prací, správné techniky účtování, vhodně navržený účetní rozvrh, označování majetku inventárním čísly a kvalitně zpracované interní účetní směrnice. Jednotlivé předpoklady jsou blíže popsány v následujících kapitolách.

### **1.4.1 Organizace účtáren a účetních prací**

Prvním a zároveň nejdůležitějším předpokladem pro fungování vnitřního kontrolního systému organizace je právě organizace účtáren a účetních prací. Každá účetní jednotka má za úkol na základě platné legislativy vytvořit vlastní podnikovou informační soustavu, která bude poskytovat informace, sledovat a hodnotit její činnost. Jádrem podnikové informační soustavy je účetnictví, které má zcela zásadní význam pro zjištění potřebných ukazatelů určených ke kontrole a řízení podniku. Pro správnou organizaci účtáren a účetních prací je nutné, aby účetní jednotka znala jejich činitele a podmínky ovlivňující jejich účelnou organizaci (Schiffer, 2009, s. 26-27)

Z hlediska činitelů, je potřeba zohlednit organizační strukturu řízení účetní jednotky, ale také rozsah pravomocí jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Za podmínky ovlivňující účelnou organizaci lze považovat vyřešení otázek týkajících se organizace syntetické a analytické evidence účetních účtů, oběh dokladů, jejich formu a rozsah, volby vhodné struktury a formy účetních knih, evidence nákladů a výnosů na podnikové útvary apod. (Schiffer, 2009, s. 27-28).

### 1.4.2 Techniky účtování

Účetní operace jsou v účetnictví zaznamenávány v účetních knihách. Z časového hlediska jsou zachyceny v účetních denících a z hlediska věcného na hlavní knize a knihách analytické evidence. Pro splnění požadavků na účetnictví jako jsou rychlost, správnost a hospodárnost je nutné využívat různých postupů a technik účtování. Legislativně je upravena pouze metodika účetnictví, zatímco techniky účtování zůstávají zcela v působnosti účetní jednotky (Schiffer, 2009, s. 30-32).

### 1.4.3 Účtový rozvrh

Každá účetní jednotka sestavuje na základě směrné účtové osnovy svůj účtový rozvrh. Ten je základním předpokladem kontrolovatelnosti účetnictví, a to z pohledu nejen vnitřní, ale i vnější kontroly. Sestavený účtový rozvrh sestavený musí obsahovat účty potřebné k zachycení všech účetních případů a sestavení účetní závěrky (Schiffer, 2009, s. 32-33).

Pilátová a kol. (2010, s. 11) upozorňují na to, že tvorba účtového rozvrhu by neměla být náhodou činností, ale naopak promyšlenou a systematickou. Z toho důvodu je důležité, aby zakládání a rušení účtů prováděla osoba, která zná pravidla a fungování interního podnikového systému a všechny jeho vazby. Dle Louši (2014, s. 25-26) je navíc důležité nejen aktuálnost účtového rozvrhu, ale také jeho důsledná archivace. Za tímto účelem by měla být zvolena v účetní jednotce osoba, která bude účtový rozvrh každoročně aktualizovat a přikládat jako součást dokumentace k účetní závěrce také seznam všech účtů, na které v daném období účetní jednotka účtovala.

### 1.4.4 Evidence majetku prostřednictvím inventárních čísel

Každá účetní jednotka využívá při svém podnikání nějaký majetek, který je potřeba chránit před jeho případným zničením nebo rozkradením. Jedním ze způsobů ochrany majetku účetní jednotky jsou inventární čísla. Ta slouží k jednoznačné identifikaci majetku a zabraňují tak případné záměně dvou stejných nebo podobných předmětů. Inventární čísla také usnadňují každoroční inventarizaci majetku. Inventární číslo by mělo být pro každý jednotlivý kus majetku unikátní a mělo by být umístěno na viditelném místě takovým způsobem, který zaručuje trvanlivost (Schiffer, 2009, s. 37-38).

#### 1.4.5 Účetní směrnice

Posledním z uvedených předpokladů jsou vnitřní účetní směrnice, které má každá účetní jednotka povinnost vypracovat. Jednotliví zaměstnanci mají povinnost se s nimi seznámit, tak aby byli schopni dodržovat příslušné právní předpisy. Ačkoli je vytvoření interních účetních směrnic pro spoustu firem „nutné zlo“, pomáhají k zavedení pořádku, umožňují vnitřní kontrolu a díky jasně stanoveným povinnostem jednotlivým útvarům, potažmo zaměstnancům zabraňují mnoho nedorozuměním. V současné době je účetnictví zpracováváno prostřednictvím výpočetní techniky. Interní směrnice by tedy měly popisovat způsob zpracování účetnictví daným účetním softwarem. (Schiffer, 2009, s. 43-44).

## 2 INTERNÍ A EXTERNÍ AUDIT

V následující kapitole budou vysvětleny hlavní rozdíly mezi interním a externím auditem společnosti a v následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé typy podrobněji. Externí audit slouží především k ověření externích standardů a dodržování pravidel stanovených legislativními předpisy. Za tímto účelem si účetní jednotky najímají externí společnosti, které obvykle samy povolením k auditu nedisponují, ale zaměstnávají proškolené odborníky. Jedná se tedy o kontrolní systém, který je zajištěn prostřednictvím nezávislé společnosti. Naopak účelem interního auditu je napomáhat organizaci, všem týmům a zaměstnancům k plnění cílů co nejefektivnějším způsobem, při současné snaze vyhnout se rizikům a případným ztrátám. Interní audit je kontrola prováděná samotnou účetní jednotkou, tak aby pomohla útvaru vnitřní kontroly odhalit chyby a zefektivnit tak hlavní činnost podniku. Pro správný chod podniku je nezbytná spolupráce útvarů interního auditu a útvaru vnitřní kontroly.

Z hlediska přístupu k auditu, jako nástroje pro ověření úplného, správného a pravdivého obrazu účetnictví podniku existují dva přístupy z pohledu osoby, která audit provádí:

- **Interní** – zaměstnanci daného podniku provádí kontrolní činnosti vedoucí k naplnění definice interního auditu (útvary interního auditu).
- **Externí** – externí auditoři (zaměstnanci externích auditorských firem) jsou společnostmi najímáni za účelem metodického hodnocení řízení procesů a rizik, správy společnosti, kontrolních mechanismů nebo poskytl podniku poradenské služby (Vochozka a Mulač, 2012).

Tabulka 1 Rozdíly mezi interním a externím auditem (Kralíček a Molín, 2014, s.49)

	Externí audit	Interní audit
<b>Cíl</b>	ověření účetní závěrky nezávislým auditorem a vydání výroku. Zvýšení věrohodnosti účetní závěrky	zlepšení procesů uvnitř organizace, zefektivnění řízení, snížení rizik
<b>Uživatelé auditu</b>	vlastníci, investoři, banky, věřitelé, stát atd.	řídící pracovníci na všech úrovních
<b>Zákonná povinnost</b>	ANO	NE
<b>Postavení auditora v podniku</b>	mimo organizaci	vlastní zaměstnanec nebo externista
<b>Nezávislost auditora</b>	nezávislost vůči účetní jednotce (stanoveno zákonem a etickým kodexem)	nezávislost vůči auditovaným činnostem
<b>Předmět auditu</b>	účetní závěrka společnosti	všechny činnosti a procesy uvnitř společnosti
<b>Frekvence auditu</b>	každoročně	průběžně

## 2.1 Interní audit

V současné době se pojetí interního auditu čím dál více posouvá od tradičního přístupu, který chápal audit jako pouhou revizi či kontrolu, k přístupu modernímu. V moderním pojetí jsou interní auditoři považováni především jako poradci vedení společnosti a jejich společnou snahou je zvýšení efektivnosti a dosažení přidané hodnoty podniku. Interní audit by tedy měl být chápán především jako nezávislá a objektivní činnost, která má za úkol zlepšit procesy uvnitř společnosti a tím dosáhnout jejich cílů (Vochozka a Mulač, 2012, 469).

V souvislosti s výše uvedeným mohou být činnosti interního auditu vykonávány buď samotnými zaměstnanci účetní jednotky, v rámci speciálně vytvořeného útvaru interního auditu, nebo externími subjekty. Dle Králíčka a Molína (2014, s. 49) je v některých případech považováno za velmi efektivní využití kombinace vlastních zaměstnanců s pracovníky externí firmy. Taková kombinace je nazývána jako co-sourcing.

Český institut interních auditorů definuje interní audit jako „*nezávislou, objektivně ujišťovací a poradenskou činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.*“ (ČIIA, 2020).

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 217) ve své publikaci definují interní audit jako nezávislou a objektivní činnost. Jedná se podle nich o dodatečnou kontrolu dokončených činností, kterou vykonávají osoby nezúčastněné daných procesů. Postup interního auditu lze shrnout do následujících kroků:

- Nejprve je nutné určit, kdo a co se bude auditovat. Z toho důvodu je také důležité, aby auditoři měli dostatečný přehled o činnostech oddělení, které je auditováno.
- Nastavit jasné cíle.
- Zvolit vhodné techniky auditu a jasně určit důkazní materiál.
- Následuje shromáždění veškerého materiálu a jeho analýza.
- Výsledkem je zpráva, která informuje o závěrech a zjištěních provedeného interního auditu.

Synek (2011, s. 424) upozorňuje na to, že interní audit není kontrola a ani ji nenahrazuje, avšak cíle interního auditu a vnitřní kontroly jsou podobné. Snahou je vést pracovníky

k tomu, aby jejich chování odpovídalo daným předpisům. Dále pak také zjišťovat odchylky, na základě kterých, je možné přijmou případná opatření. Jejich působení je tedy předběžné, ale i následné.

### 2.1.1 Útvar interního auditu

Dle zákona o finanční kontrole je uvnitř všech orgánů veřejné správy povinně zřízen funkčně nezávislý útvar, který zajišťuje interní audit. Pro podniky v soukromé sféře žádná taková povinnost neexistuje. Pokud se však společnost rozhodne začlenit útvar interního auditu v rámci své organizační struktury, měla by si nejdříve zjistit, zda jsou pro to vhodné podmínky. Podle Synka (2011, s. 427) mezi takové podmínky patří především velikost společnosti, aktuální ekonomická situace, informační a komunikační systémy, úroveň vnitřních kontrol, ale také zda podnik disponuje dostatečnými materiálními a personálními zdroji. Je podle něj špatné se domnívat, že podnik, který špatně funguje nebo se nachází v nepříznivé situaci, může řešit tyto problémy vytvořením útvaru interního auditu. V případech, kdy se podniku nedaří, je potřeba reagovat rychle rozhodně, avšak přínos útvaru interního auditu je spíše dlouhodobého rázu.

Interní audit v akciových společnostech může být podřízen:

- vrcholovému managementu
- představenstvu
- dozorčí radě, popřípadě výboru pro audit.

Jestliže není řádně ujasněná podřízenost a nadřízenost interního auditu, může to vést k tomu, že jeho služby nejsou příliš využívány (Synek, 2011, s. 427-428).

### 2.1.2 Zpráva interního auditu

Výsledkem práce interního auditu je auditorská zpráva, prostřednictvím níž auditor vyjadřuje svůj názor na auditovanou oblast. Z hlediska formy a obsahu není zpráva vždy jednotná, záleží nejen na náročnosti interního auditu, ale také na velikosti a typu auditované společnosti. Součástí každé zprávy by však měl být cíl a rozsah auditu, zjištěné nedostatky a doporučení pro jejich odstranění. Zpráva by měla splňovat následující požadavky:

- objektivnost – závěry ve zprávě vychází z nezkrášených a nestranných zjištění,
- stručnost, věcnost a přesnost – je upuštěno od podrobných popisů, přemíry detailů a nadbytečnosti informací, zpráva neobsahuje chyby,



- vzorná a pečlivá úprava – gramatická správnost a bez překlepů,
- správná stylizace – používání jasně formulovaných a zdůvodňujících údajů, bez použití neobvyklých zkratk (Vochozka a Mulač, 2012, s. 479).

## 2.2 Externí audit

Externí audit je prováděn nezávislým externím auditorem na základě objednávky majitelů podniku nebo skupiny podniků. Může se tedy jednat o audit individuální (jeden podnik) nebo konsolidované (skupina podniků) účetní závěrky. Samotný audit vykonává buď fyzická osoba (sama za sebe), nebo auditorská společnost prostřednictvím svých zaměstnanců. Ve společnostech, kde je řízení odděleno od vlastnictví, je externí audit považován za významný nástroj ochrany vlastnických práv. Jeho hlavní misí je zvýšení věrohodnosti účetní závěrky, kterou společnost každoročně zveřejňuje.

Výsledkem externího auditu je výrok, který je vyjádřením názoru auditora k tomu, zda účetní závěrka (účetní výkazy včetně přílohy) podává poctivý a věrný obraz majetkové a finanční situace podniku, a to k datu, ke kterému je účetní závěrka sestavena.

Pro vlastníky, obchodní partnery, banky a případné investory představuje ověřená účetní závěrka spolehlivý zdroj informací, které jsou důležité pro jejich rozhodování. Na základě toho lze říci, že hlavním cílem auditu je zajistit věrohodnost účetních informací uvedených v účetní závěrce (Müllerová a Králíček, 2017, s. 11-15).

### 3 PODVODNÉ JEDNÁNÍ

V souvislosti s podvodným jednáním je důležité zmínit vnitřní kontrolní systém, který slouží nejen ke zlepšování procesů ve společnosti a efektivnímu řízení, ale jeho správným nastavením může být odhaleno zneužití pravomoci a případné nezákonné jednání. Ať už bylo toto nezákonné jednání spácháno uvnitř podniku nebo ve vztahu k jeho okolí.

Podle Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodů lze podvod charakterizovat jako *„jakýkoli záměrný čin nebo zanedbání určité povinnosti s úmyslem oklamat ostatní, a který vede k tomu, že oběť činu utrpí ztrátu a pachatel získá určitý prospěch“* (ACFE, 2020).

Problematice podvodů v účetnictví se také věnuje mezinárodní auditorský standard ISA 240, který určuje postupy auditorů související s podvody při auditu účetní závěrky. Podle zmíněného standardu je podvod významná záměrná nesprávnost v účetní závěrce. Pokud by nesprávnost nebyla záměrná, jednalo by se o chybu. Významná nesprávnost znamená, že její opomenutí může ovlivnit rozhodnutí uživatelů účetní závěrky, jako jsou vlastníci, věřitelé, dodavatelé, investoři apod. Záměrná nesprávnost může pocházet z podvodného účetního jednání nebo defraudace majetku (ISA, 2020, s. 3).

Podle Králíčka a Molína (2014, s. 107-112) je potřeba rozlišovat podvod a podvodné jednání. Zatímco trestný čin podvodu je definován trestním zákoníkem, podvodné jednání obsahuje mnohem širší škálu činů, které lze považovat za trestný čin podvodu, z toho důvodu není podvodné jednání trestním zákoníkem mnohdy upraveno. Podvodné jednání lze rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž některé z nich lze zařadit do obou z uvedených skupin.

#### 3.1 Vnitřní podvodné jednání

Jedná se o podvodné jednání spáchané uvnitř společnosti, které je výsledkem nepoctivých zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají obvykle dobrý přehled o vnitřním prostředí podniku a zároveň disponují určitými pravomocemi a odpovědností. Příčinou takového jednání je snaha o vlastní obohacení.

Mezi nejčastější druhy podvodného jednání lze podle Králíčka a Molína (2014, s. 111-131) zařadit **neoprávněné nakládání s majetkem (aktivy)** společnosti. Poměrně časté je neoprávněné nakládání s finančním majetkem, kdy se zaměstnanci snaží o zatajení skutečných příjmů, provádí neoprávněné výdaje nebo kradou finanční prostředky. Dále pak také dochází ke zneužití či prosté krádeži ostatních aktiv např. dlouhodobého hmotného majetku.

Další oblastí, kde dochází k podvodnému jednání, je **zkreslování výkazů**. Za tímto účelem mohou být upravovány účetní výkazy nebo dokumenty obsahující neúčetní informace, v obou případech je cílem oklamat jejich uživatele. Účetní výkazy mohou být zkresleny vykázáním fiktivních výnosů, nesprávným oceněním aktiv, zatajením dluhů nebo nákladů, vykázáním nákladů a výnosů v nesprávném období, ale také zveřejněním nepravdivých informací v příloze účetní závěrky. V oblasti neúčetních informací jsou nejčastěji upravovány dokumenty týkající se zaměstnanců, interní a externí dokumenty (Králíček a Molín, 2014, s. 129-134).

Posledním druhem podvodného jednání uvnitř společnosti je **korupční jednání**. Pod tento druh lze zařadit střet zájmů, nelegální odměny, ekonomické vydírání nebo úplatkářství (Králíček a Molín, 2014, s. 111).

### 3.2 Vnější podvodné jednání

Na rozdíl od vnitřního podvodného jednání, které je důsledkem nepoctivosti zaměstnanců, je vnější podvodné jednání způsobeno protiprávním jednáním třetí osoby vůči podniku nebo se ho sám podnik dopouští vůči svému okolí. Může se jednat o následující podvody:

- účetní - účetnictví obsahuje nepravdivé nebo zkreslené informace
- daňové – snahou je obvykle snížení daňové povinnosti
- ostatní – neoprávněné nakládání s veřejnými finančními prostředky
- pojistné a úvěrové
- vůči spotřebitelům, obchodním partnerům atd. (Králíček a Molín, 2014, s. 110-112)

### 3.3 Kreativní účetnictví

Pojem kreativní účetnictví není v současné době přesně definován. V odborné veřejnosti lze často narazit na neshody ohledně toho, v jakých případech se jedná pouze o kreativní účetnictví, a v jakých už se jedná o účetní podvod. Odlišný význam bude mít kreativní účetnictví také s ohledem na legislativu daného státu. Možnost využití účetních technik kreativního účetnictví bude ve státech s volnějším legislativním prostředím daleko širší než ve státech s přísnou legislativní úpravou, kde můžou být tyto techniky považovány za podvod. S ohledem na platnou právní úpravu v České republice (zejm. zákon o účetnictví), která jasným způsobem definuje, které metody mohou být použity, lze za pojem kreativní účetnictví považovat veškeré podvodné aktivity týkající se účetnictví nebo výběru daní.

Jedna z nejznámějších definic pochází od britského novináře Johna Griffitse, který ve své publikaci popisuje následujícím způsobem: *„Každá společnost v zemi „švindluje“ se svými zisky. Každá ze sad zveřejněných účtů je založena na knihách, které byly mírně povařeny nebo kompletně upečeny. Čísla, kterými je dvakrát ročně „krmena“ investující veřejnost byla všechna změněna ve snaze ochránit provinilce. Jedná se o největší podfuk od dob Trojského koně. Ve skutečnosti na tomto podvádění není nic špatného. Je to úplně legitimní. Nazývá se kreativní účetnictví.“*

Drábková (2017, s. 27) interpretuje tento pojem jako proces záměrné manipulace s daty za účelem vykázání příznivých výsledků účetnictví. Důležitá je v tomto případě záměrná manipulace, kterou je potřeba odlišit od nezáměrného (neúmyslného) zkreslování výsledků. Příčinou nezáměrného zkreslení může být nedbalá práce účetních nebo neúplná vstupní data, čímž je snížena vypovídací schopnost vykázaných údajů.

Z hlediska motivace pro použití metod kreativního účetnictví lze najít několik důvodů. Podle Dvořákové (2017, s. 13) se motivy liší dle osob, které chtějí úmyslnou manipulací dat dosáhnout svých cílů. Motivace může být také podpořena špatným nastavením systému odměn managementu. Jako příklad lze uvést nastavení výše odměn jako procento z hodnoty aktiv. Takto nastavený systém odměn vede často k tomu, že jsou aktiva úmyslně nadhodnocována nebo nakupována bez jejich smysluplného využití.

Drábková (2017, s. 38-40) uvádí jako hlavní příčinu úmyslného zkreslení účetnictví rozdílné zájmy vlastníků, manažerů a zaměstnanců. U manažerů je obvykle hlavní motivací zisk. Jejich snahou tedy bude výkazy upravovat takovým způsobem, aby byl zisk co nejvyšší. Mezi další důvody pro využití technik kreativního účetnictví lze zařadit také snahu o oddálení úpadku společnosti nebo snížení daňové povinnosti.

## 4 REPORTING

V předchozích kapitolách bylo vysvětleno, co je vnitřní kontrolní systém organizace a jakým způsobem může pomáhat k efektivnímu řízení. Dále byl popsán interní a externí audit, který úzce souvisí s vnitřním kontrolním systémem. V předchozí kapitole byla popsána podvodná jednání, která jsou důvodem zavádění vnitřního kontrolního systému a auditu ve společnosti. V následující kapitole bude popsán reporting, který představuje zpětnou vazbu ke kontrolnímu systému organizace. Jeho prostřednictvím jsou podávány informace o průběhu a stavu aktivit v daném podniku.

Podle autorek Šolajkové a Fibírové (2010, s. 10) je reporting soustava vnitropodnikových výkazů a zpráv, které spojují informace pro řízení jednotlivých organizačních složek podniku, ale také jeho celku. Významným nástrojem reportingu jsou tzv. klíčové ukazatele výkonnosti (z angl. Key Performance Indicators neboli KPI). Porovnáním skutečného vývoje s těmito ukazateli lze hodnotit, jak efektivně podnik dosahuje svých cílů a úkolů. Záleží na podniku, jaká kritéria si pro hodnocení výkonnosti stanoví, může se jednat o finanční, ale i nefinanční ukazatele. Mezi finanční ukazatele lze zařadit rentabilitu kapitálu (aktiv), rentabilitu nákladů a výnosů, které podniky volí nejčastěji, a to pro relativně samostatné části podniku. Naopak pro vnitropodniková střediska, jsou častěji využívána analytická kritéria (řízení nákladů) a naturální kritéria (pracovní ukazatele). Obojí s ohledem na rozsah pravomocí a odpovědností jednotlivých středisek.

Prostřednictvím reportů jsou předávány informace vrcholovému managementu a jednotlivým řídicím pracovníkům, což znamená mnoho uživatelů, kteří mohou mít odlišné požadavky. S ohledem na tuto skutečnost je potřeba dbát na srozumitelnost a přehlednost předkládaných výkazů a zpráv. Informace předávané řídicím pracovníkům by se měly týkat pouze toho, co jednotliví pracovníci mohou sami ovlivnit. Naopak vrcholový management by měl získávat komplexní informace o všech výsledcích činností podniku. Pro hodnocení dosaženého vývoje a přijetí případných opatření s následným dopadem do motivačního systému zaměstnanců je důležité, aby součástí reportingu byly také komentáře a zdůvodnění (Šolajková a Fibírová, 2010, s. 10-11).

Jestliže se vedení rozhodne zavést ve společnosti kvalitní reporting, který bude sloužit jako účinný nástroj jejího řízení, je potřeba respektovat následující postup:

- Identifikace osob, které budou reporty využívat a analýza jejich požadavků

- Přizpůsobení obsahu předávaných informací jednotlivým uživatelům (externím i interním)
- volba vhodné formy reportů (tištěná, elektronická)
- navržení jednotné struktury, ale také designu (bez častých změn)
- volba vhodného způsobu předávání informací z reportingových výkazů (nutno vyřešit ochranu důvěrných údajů)
- využívat připomínky a náměty pro zlepšování systému reportingu

## 4.1 Externí a interní reporting

Reporting lze dle potenciálních uživatelů vykazovaných informací rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří externí uživatelé a druhou interní uživatelé. Jejich analýza je důležitá pro pochopení smyslu a cílů reportingu (Šolajková a Fibírová, 2010, s. 11-12).

### 4.1.1 Externí uživatelé

Externí uživatelé reportingu mohou využívat pouze ty informace, které jsou veřejně dostupné. Informace o finančním postavení podniku lze čerpat z externích výkazů finančního účetnictví (účetní závěrka společnosti), které musí vybrané účetní jednotky dle zákona o účetnictví povinně zveřejňovat. Do skupiny externích uživatelů spadá poměrně široký okruh jedinců a zájmových skupin. Jedním z nejvýznamnějších je vlastník, pokud samotný podnik neřídí, popřípadě investor. Šolajková s Fibírovou (2010, s. 12) řadí mezi významné uživatele:

- Zaměstnance podniku – předmětem jejich zájmu především vývoj mezd, úroveň pracovních podmínek (materiální vybavenost) a prostředí ve firmě, možnost kariérního růstu a sebevzdělávání atd.
- Obchodní partnery, dodavatele, odběratele, banky v pozici věřitele atd. – obvykle se jedná o subjekty, které se společností spolupracují nebo s ní mají obchodní vztahy.
- Státní orgány – plní zejména kontrolní funkci ve vztahu k činnostem, které podnik vykonává. Jedná se především o finanční úřady, úřad práce, hygienické stanice a zdravotní ústavy, správa sociálního zabezpečení a další.

- Orgány veřejné správy – jejich snahou je vybudovat oboustranně prospěšný vztah s jednotlivými podniky a zajistit tak nejen úspěšné podnikání jednotlivých subjektů, ale také rozvoj daného regionu.
- Společenské organizace a širokou veřejnost.

#### **4.1.2 Interní uživatelé**

Interní uživatelé reportingu jsou manažeři na všech úrovních podnikového řízení a vlastníci. Vlastníci pouze v případě, že vykonávají manažerské funkce v rámci podniku (není oddělena vlastnická a řídicí funkce). Tito uživatelé disponují rozhodovacími pravomocemi a nesou zodpovědnost za výsledky společnosti (Šolajková a Fibírová, 2010, s. 12).

### **4.2 Controller**

Controller hraje v podniku důležitou roli při tvorbě jednotlivých výkazů. Rozhoduje o tom, jaké přístupy budou při zpracování jednotlivých výkazů použity, určuje členění účetních a dalších informací, tak aby byla zajištěna jejich vnitřní provázanost. Hlavním úkolem je zvýšení vypovídací schopnosti informací, které jsou důležité pro řízení hospodářského výsledku podniku. Ačkoli controller nemá pravomoci k rozhodování o budoucím vývoji podniku či jeho středisek, měl by být rovnocenným partnerem pracovníků na všech úrovních řízení. Důležitou vlastností controllera je především nezávislost, a to z toho důvodu, aby společnost prostřednictvím svých reportů neprezentovala pouze úspěchy nebo naopak zakrývala neúspěchy (Lazar, 2012, s. 244-246).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 VYBRANÁ SPOLEČNOST

**Právní forma:** akciová společnost

**Předmět podnikání:** činnosti v oblasti informačních technologií

**Hlavní ekonomické činnosti:** vývoj, výroba a distribuce podnikových informačních systémů ERP (Enterprise Resource Planning)

**Základní kapitál:** 10,6 mil. Kč

**Ovládající osoba:** společnost je ovládána jediným akcionářem společnosti (společnost sídlící na Slovensku)

### 5.1 Historie

Společnost začala vykonávat svoji činnost již v roce 1990 jako ryze česká firma bez účasti zahraničního kapitálu. Od svého počátku kladla společnost důraz především na vývoj kvalitních informačních systémů, zajištění technické a poradenské podpory, což jí zajistilo úspěšnou expanzi na českém trhu. Společnost byla nucena uskutečnit vnitřní transformaci a vytvořit partnerskou síť. Součástí probíhajících změn bylo také několik akvizic, které společnost zařadily do portfolia nadnárodní korporace. Její součástí se stala v roce 2009, kdy došlo ke sloučení se slovenskou ICT firmou. Současně byly také sloučeny jejich mateřské společnosti. Tyto kroky vedly ke vzniku dvou silných podniků na Evropském trhu s podnikovými informačními systémy (interní zdroj).

### 5.2 Předmět podnikání

Hlavní činností vybrané společnosti je vývoj, výroba a prodej podnikových informačních systémů. Svým zákazníkům nabízí produkty SME, ENT a VS. Uvedené názvy produktů jsou zástupné, a to z důvodu zachování anonymity vybraného podniku.

#### Produkt ENT

ERP systém určený především pro velké a středně velké firmy, který je na základě analýzy podnikových procesů implementován dle potřeb zákazníka. Kromě základních modulů, jejichž součástí je také CRM (Customer Relationship Management), BI (business intelligence), controlling, reporting, disponuje množstvím oborových řešení, která zohledňují potřeby firem podnikajících v nejrůznějších odvětvích. Např. automotive, odpadové hospodářství, energetika, doprava a další. U produktu je dostupná také mobilní verze, která

zajišťuje přístup k systému prakticky kdykoli a odkudkoli. Nevýhodou produktu je jeho časově náročná implementace a relativně vysoká cena. Počet aktivních uživatelů systému ENT se pohybuje na úrovni 200 (interní zdroj).

### **Produkt SME**

Ekonomický a informační systém určený pro malé a střední podniky. Představuje vůbec nejprodávanější produkt v této kategorii na českém trhu. Kromě hlavních modulů jako jsou účetnictví, sklady, mzdy, fakturace, obchod je rozšířen také o odvětvová řešení. Díky rozsáhlé partnerské síti nabízí řadu dalších řešení jako BI, controlling, dopravu a další. Na rozdíl od produktu ENT nevyžaduje časově náročnou implementaci. Představuje tedy vhodné řešení pro firmy, které potřebují implementovat spolehlivý informační systém v kratší době a za přijatelnou cenu. Produkt SME má přes 7500 aktivních uživatelů (interní zdroj).

### **Produkt VS**

Informační systém určený především pro veřejnou správu. Součástí je modul účetnictví, který obsahuje předdefinovanou řadu typických účetních vět pro příspěvkové organizace. Obsahuje také spisovou službu, která je určená pro obce, města a zřizované organizace. Mezi zákazníky jsou obce, kraje, školy, nemocnice, příspěvkové organizace a další. Celkem systém aktivně využívá přes 2500 zákazníků. (interní zdroj).

#### **5.2.1 Vize**

Vedení společnosti svoji vizi společnosti shrnuje do následující věty: *„Kdykoli budou firmy přemýšlet o svém podnikovém softwaru, budou myslet na nás.“* (interní zdroj).

#### **5.2.2 Mise (poslání)**

*„Naším posláním je pomáhat firmám, aby byly úspěšné v jejich podnikání. Díky našim službám se mohou věnovat svým aktivitám a starost o informační systémy přenechávají nám. V každém okamžiku cítíme vztah s našimi zákazníky a pracovníky, lpíme na pověsti důvěryhodného partnera“* (interní zdroj).

#### **5.2.3 Hodnoty**

Pro naplnění svého poslání si společnost stanovila pět základních hodnot, kterými jsou inovace, respekt důvěra, lidskost a týmový duch. Všechny hodnoty jsou vyobrazeny na

stěnách v jednotlivých pobočkách. Pod jednotlivými hodnotami si společnost představuje následující:

**Inovace** – inovace nás pohání k vytváření nového potenciálu. Myslíme dopředu a díky naší tvůrčí schopnosti, zájmu a optimizmu a inteligenci neustále zlepšujeme naši práci a spokojenost zákazníků. Změnu vnímáme jako prostředek k novým příležitostem, přemýšlíme jinak, ceníme si nových nápadů a přístupů.

**Respekt** – jednáme s druhými s úctou, oceňujeme vzájemnou různorodost a každého jednotlivce si vážíme pro jeho jedinečné vlastnosti. Ceníme si času druhých, jejich názorů, dovedností a příspěvků. Naším názorem je, že každý má právo na svůj férový podíl, jak v osobním, tak i profesním životě, a že jeho hlas má být vždy slyšen. Díky respektu můžeme plně využít potenciálu každého člověka.

**Důvěra** – aktivně budujeme dlouhodobé vztahy se všemi klienty, partnery a kolegy tím, že jsme otevření, čestní, spolehliví a ochotní spolupracovat. Věříme sami sobě a důvěřujeme jiným, že budou také dělat to, co je správné. Dodržujeme svoje sliby a je o nás známo, že uskutečňujeme to, co říkáme. Jsme přesvědčeni, že důvěra je nejdůležitější složka každého vztahu.

**Lidskost** – motivuje nás ke spolupráci s ostatními a ke snaze chránit je a chovat se nesobeckým soucitným způsobem. Uznáváme hodnotu ostatních lidí a respektujeme jejich individualitu. Ceníme si empatie, férového jednání a ochoty pomoci komukoliv v jakýchkoli záležitostech.

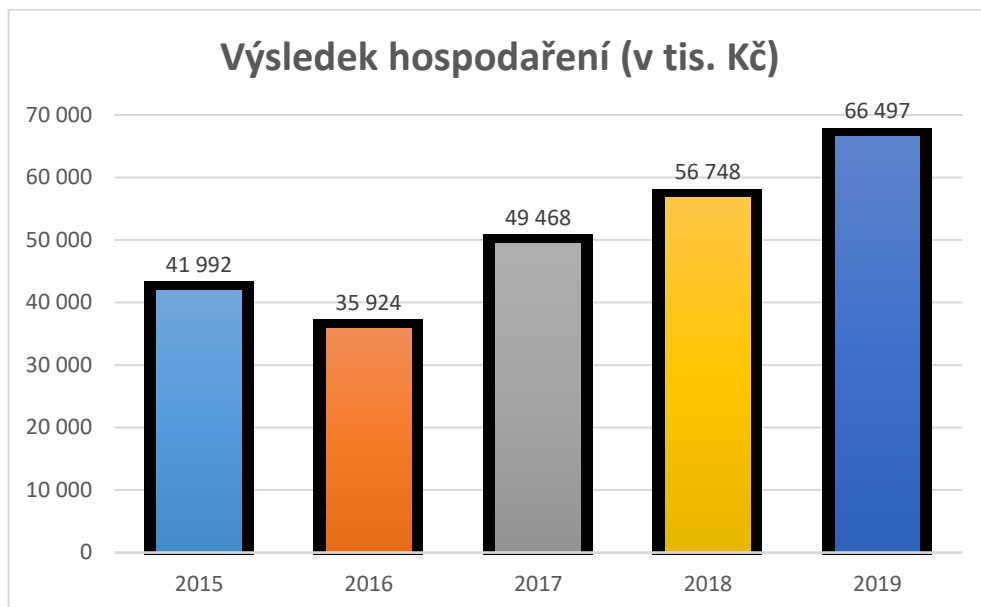
**Týmový duch** – pracujeme společně jako jeden tým. Sdílíme společné cíle, nadšení a myšlení pro pokrok ve svém podnikání. Podporujeme se vzájemně v osobním i profesním růstu. Plníme svoje cíle v duchu spolupráce založené na vzájemném respektu a důvěře. Týmová práce nás činí spolehlivějšími ve vztahu k našim klientům (interní zdroj).

### 5.3 Současnost

V současné době se vybraná společnost řadí mezi TOP 100 českých IT firem a je největším producentem podnikových informačních systémů na českém trhu. Zaměstnává přes 300 pracovníků a její obrat na českém i zahraničním trhu činil v loňském roce téměř 600 mil. Kč. Vybraná společnost má centrálu v Praze a pobočky v Brně a Hradci Králové (interní zdroj).

### 5.3.1 Základní ekonomické údaje

Jedním ze základních ekonomických ukazatelů je zisk společnosti neboli hospodářský výsledek po zdanění.

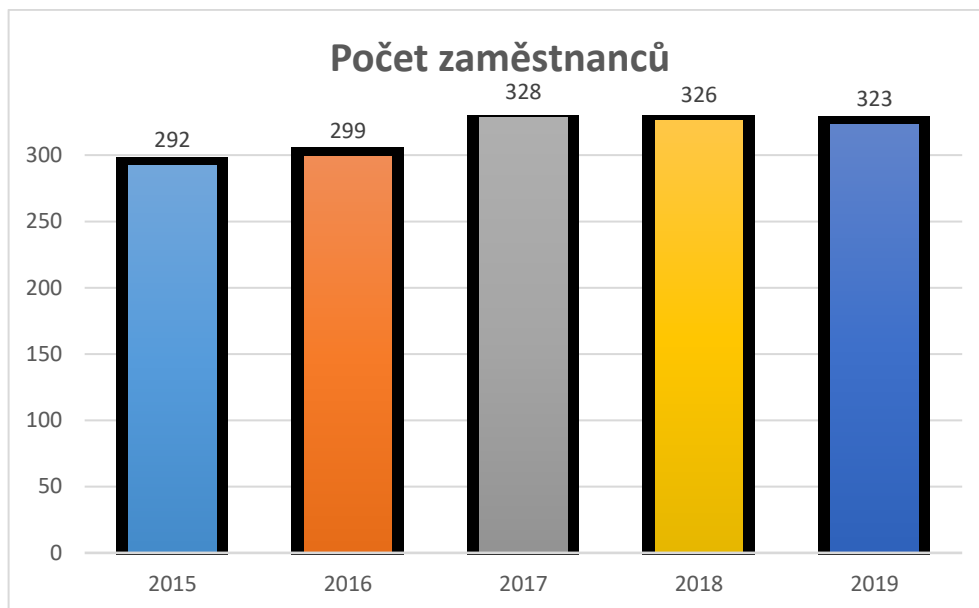


Obrázek 2 Vývoj hospodářského výsledku po zdanění v letech 2015-2019 (výkazy společnosti)

Výsledek hospodaření vybrané společnosti v roce 2016 oproti předchozímu roku klesl o 14,45 %. Hlavní příčinou poklesu hospodářského výsledku byl nárůst nákladů v provozní oblasti. V roce 2016 bylo ustanoveno mezinárodní vedení společnosti a část mzdových nákladů se nově fakturovalo také vybrané společnosti. S těmito náklady vybraná společnost ve svém rozpočtu nepočítala.

V následujících třech letech výsledek hospodaření vybrané společnosti jen rostl. V roce 2017 činil meziroční růst dokonce 37,7 %.

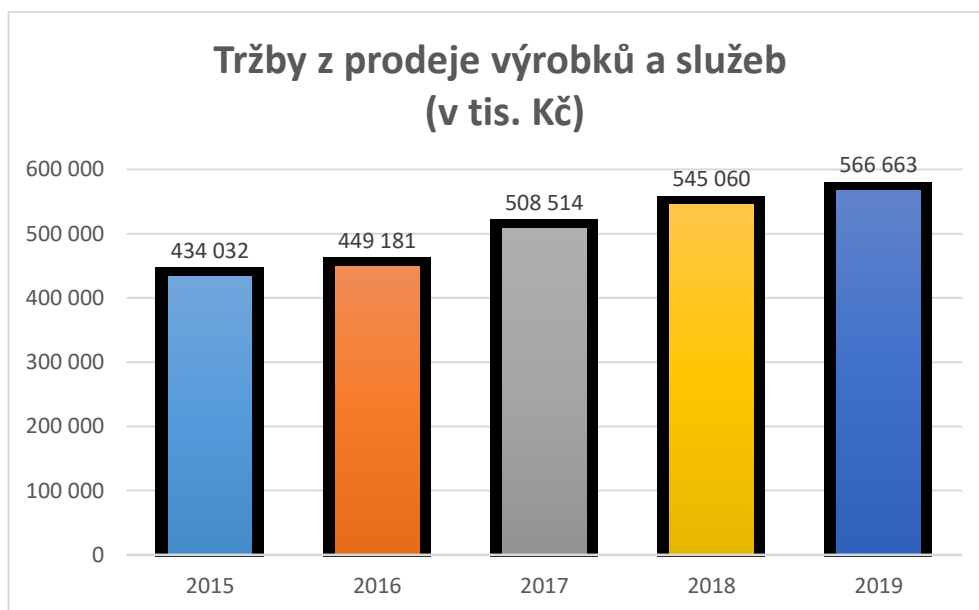
Dalším uvedeným ukazatelem je počet zaměstnanců společnosti. Vývoj v letech 2015-2020 je zobrazen v následujícím grafu.



Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015-2019 (interní zdroj)

Počet zaměstnanců do roku 2017 ve vybrané společnosti rostl. Od roku 2017 se počet zaměstnanců mírně snižuje. Hlavním důvodem poklesu zaměstnanců je zvyšující se konkurence na pracovním trhu. V posledních třech letech patří Česká republika k zemím s vůbec nejvyšší nezaměstnaností v EU. Společnost se tedy potýká s nedostatkem zaměstnanců. V roce 2019 jí dokonce chybělo skoro 10 %, přičemž nejvíce chybělo obchodníků a zaměstnanců na pozici konzultant informačního systému.

Posledním z uvedených ekonomických ukazatelů jsou tržby z vlastních výrobků a služeb, které představují pro vybranou společnost hlavní příjem. Jejich vývoj v letech 2015-2020 je zobrazen v níže uvedeném grafu.



Obrázek 4 Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2015-2020 (výkazy společnosti)

Z výše uvedeného grafu lze vidět, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb ve sledovaném období neustále rostou. Vývoj tržeb je spojen především s pozitivním vývojem ekonomiky v posledních letech. Společnost v roce 2017 vydala novou verzi produktu SME. Přejít na tuto verzi využila v následujících letech řada zákazníků, což se také pozitivním způsobem promítlo do tržeb. V posledních letech měla také pozitivní vliv řada legislativních změn, které společnost zabudovala do svých produktů v podobě nových modulů. Jako příklad lze uvést modul pro anonymizaci dat, který byl vydán v souvislosti s GDPR, které v roce 2018 vstoupilo v platnost na území celé Evropské unie a také v České republice.

## 6 SOUČASNÝ STAV VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Významné postavení ve vnitřním kontrolním systému společnosti zaujímá účetnictví, jehož vedení je vyžadováno zákonem a představuje jeden z kontrolních mechanismů. Pro všechny zaměstnance jsou závazná firemní pravidla a vnitřní směrnice. V organizaci je také zaveden systém managementu kvality dle normy ISO 9001:2015, která předepisuje standardní postupy pro zajištění kvality výrobků a služeb. Jejím dodržováním se tedy prokazuje kvalita řízení společnosti, respektive dodávky výrobků a služeb.

Vybraná společnost je součástí mezinárodní skupiny s mateřskou společností Polsku, čímž je její řízení významným způsobem ovlivněno. Za řízení české společnosti jako celku je zodpovědný výkonný ředitel. Jeho úkolem je mimo jiné také pravidelně předkládat podklady o aktuální finanční situaci podniku. Za tyto podklady je zodpovědný finanční ředitel, který je zpracovává ve spolupráci s ekonomickou analytičkou. Hladký proces účtování zajišťuje hlavní účetní ve spolupráci ekonomickými referentkami a dalšími dvěma účetními. Důležitá je také pozice finanční controllerky, která má za úkol porovnávat plán (rozpočet) se skutečností a analyzovat případné odchylky. Rozpočty pro jednotlivé divize a oddělení stanovuje vedení společnosti. Za dodržení stanovených rozpočtů, a to jak výnosové, tak nákladové části zodpovídají ředitelé divizí a vedoucí oddělení.

Jako vnitřní informační systém (dále jen VIS) využívá podnik svůj vlastní ERP systém, který slouží nejen pro vedení účetnictví, ale také pro řízení jednotlivých procesů ve firmě. Kontrola jednotlivých procesů je zajištěna prostřednictvím workflow. Výhodou vlastního systému je možnost úprav dle požadavku zaměstnanců, ale také úspora finančních prostředků v podobě licenčních poplatků a maintenance. Pro zpracování mezd využívá společnost také svůj systém, který je však z důvodu bezpečnosti od hlavního vnitřního informačního systému oddělen a jsou do něj posílány pouze účetní doklady a platební příkazy. Do mzdového systému má přístup pouze mzdová účetní, zaměstnanci personálního oddělení a výkonný ředitel. Dalším využívaným programem je LucaNet, ve kterém mohou ředitelé divizí a vedoucí oddělení kontrolovat aktuální stav plnění rozpočtu.

### 6.1 Vnitropodnikové směrnice

Pro nastavení řádu a pravidel ve společnosti jsou určeny vnitropodnikové směrnice. Ve vybrané společnosti byly pro tento účel vytvořeny tři typy dokumentů. Jedná se o směrnice, operativní pokyny a firemní pravidla.

**Směrnice** – dokumenty obsahující základní popisy probíhajících procesů a činností ve společnosti, které musí být dodržovány a plněny. Jsou v nich uvedeny odpovědnosti a pravomoci pro pracovníky vyplývající z popisované skutečnosti a odkazy na příslušné záznamy. Dokumenty se týkají obvykle jednotlivých produktů.

**Operativní pokyny** – detailně popisují procesy a činnosti probíhající ve společnosti nebo které se k ní vztahují. Jedná se především o dokumenty s dopadem na zákazníka.

**Firemní pravidla** – ostatní dokumenty popisující firemní pravidla, tedy činnosti a procesy, které ve firmě probíhají. Dokumenty mají především interní dopad.

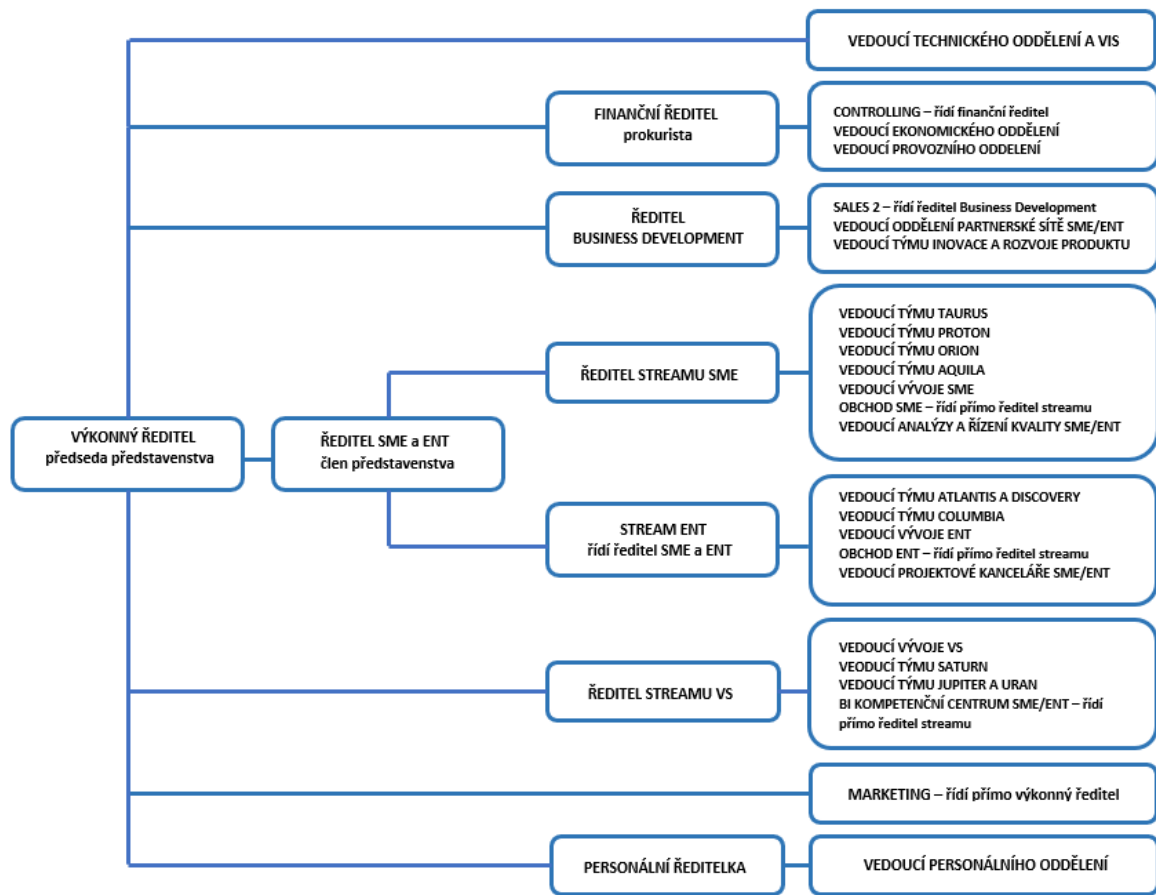
Všechny uvedené dokumenty jsou v elektronické formě uloženy ve VIS a jsou označeny číslem, názvem, číslem verze a datem, od kdy je dokument platný (jeho platnost je zpravidla 1 rok). Dále je stanoven také garant dokumentu, který zodpovídá za jeho správnost a aktuálnost. Před koncem platnosti dokumentu (měsíc, 15 dnů, 7 dnů) přijde garantovi workflow s upozorněním na končící platnost a výzvou k revizi. Garant buď dokument upraví a vydá novou verzi, nebo pouze prodlouží jeho platnost. Historické verze dokumentů jsou archivovány.

Jednotlivá pravidla mohou být závazná pro celou společnost nebo jen pro určité skupiny zaměstnanců, kterých se pravidlo týká. Tato skutečnost je rovněž součástí daného dokumentu. Při vydání nové verze přijde workflow všem zaměstnancům, pro které je dokument závazný a jejich povinností je se s novou verzí seznámit.

## 6.2 Organizační struktura

Organizační strukturu vybrané společnosti zobrazenou na Obrázku 5 lze považovat za divizionální. Společnost řídí výkonný ředitel ve spolupráci s managementem společnosti. Management společnosti tvoří ředitelé jednotlivých divizí (streamů). Každá divize má několik realizačních týmů, vlastní obchodní a vývojový tým. Personální oddělení, marketing, business development, technické, ekonomické a provozní oddělení jsou společné pro celou společnost. Střední management představují vedoucí týmů nebo oddělení, kterým jsou podřízeni jednotliví zaměstnanci.





Obrázek 5 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

### Technické oddělení a VIS

Technické oddělení má na starosti nákup notebooků pro zaměstnance, jejich instalaci a případnou odinstalaci při jejich vyřazení. Zajišťuje také vybavení jednacích místností hardwarem (zobrazovací jednotky, kabely, promítací technika apod.). Řeší také technické problémy týkající se například toho, že netiskne tiskárna, nelze se připojit k wifi, nefunguje server a další.

Oddělení vnitřního informačního systému (VIS) má na starosti správu systému. Zajišťuje jeho bezproblémový chod a řeší případné problémy s nefunkčností. Zajišťuje také úpravy systému dle požadavků jednotlivých zaměstnanců.

### Ekonomické a provozní oddělení

Hlavním úkolem finančního oddělení je zabezpečení ekonomického chodu společnosti. Hlavní účetní má na starosti ve spolupráci s pomocnou účetní vedení účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, jedná s externím auditorem a zajišťuje platební styk. Nese také

zodpovědnost za kontrolní mechanismy, vyžadované účetnictvím, sestavováním daňových přiznání a účetní závěrky společnosti.

Ekonomická analytička ve spolupráci s finančním ředitelem pravidelně sestavuje finanční výkazy pro mateřskou společnost. Dále má na starosti platební styk, jednání s bankami a pojišťovnami.

Hlavním úkolem controllerky je analýza odchylek, které vznikly mezi plánovaným rozpočtem a skutečnými výsledky, zpracovává analýzy dle požadavků finančního ředitele a připravuje forecasty na další období.

Ekonomické referentky mají na starosti vystavování faktur, zasílání upomínek a přípravu faktur došlých k platbě.

Mzdová účetní se stará o zpracování mezd zaměstnanců. Podklady pro jejich zpracování zasílají vedoucí jednotlivých zaměstnanců. Mzdy musí být před konečným zpracováním vždy schváleny výkonným ředitelem.

Provozní chod společnosti zabezpečují recepční a facility manager, kteří jsou součástí provozního oddělení.

### **Business development**

Úkolem tohoto oddělení je identifikace a rozvoj obchodních příležitostí společnosti. Vymýšlí strategie pro vstup na nové trhy nebo pro propagaci nových výrobků. Součástí oddělení je obchodní tým, oddělení partnerské sítě a oddělení inovací a rozvoje produktů.

Obchodní tým prodává cloudové řešení k jednotlivým produktům. Oddělení partnerské sítě zabezpečuje prodej produktů prostřednictvím partnerů. Oddělení inovací a rozvoje produktů má za úkol vytvářet návrhy na zlepšení produktů, ale také se snaží zlepšovat procesy v rámci společnosti.

### **Produktové streamy**

Společnost je rozdělena na tři produktové streamy (divize). Za chod divize je zodpovědný ředitel. Z organizační struktury lze vidět, že streamu ENT chybí ředitel, kterého společnost aktuálně hledá.

Každý stream má na starosti jeden produkt. Stream SME (Small and Medium Enterprise) nabízí ERP systém pro malé a střední společnosti. Stream ENT (Enterprise) nabízí ERP systém pro střední a velké podniky a stream VS (veřejná správa) nabízí řešení pro veřejnou

správu. Hlavní činností jednotlivých streamů je prodej, implementace a servis produktu. Programové úpravy produktu dle přání zákazníka zajišťují provozní programátoři. O implementaci produktu se starají jednotliví konzultanti pod vedením vedoucího projektu. Prodej produktu zajišťují obchodníci. Péči o stávající zákazníky má na starosti Key Account Manager (dále jen KAM).

### **Marketingové oddělení**

Marketingové oddělení zajišťuje propagaci jednotlivých produktů, ale také firmy jako celku. Má na starosti tvorbu a udržování webových stránek společnosti, organizuje firemní večírky, výjezdy týmů a pravidelně zpracovává interní časopis, ve kterém jsou aktuální informace o dění ve společnosti, o aktuálních marketingových kampaních, ale také personální změny (přesuny, odchody a nástup nových zaměstnanců včetně jejich krátkého představení). Marketing je přímo řízen výkonným ředitelem společnosti.

### **Personální oddělení**

Hlavní náplní personálního oddělení je nábor nových zaměstnanců. Mají na starosti podpis a změny pracovních smluv, vzdělávání zaměstnanců, kontrolu pravidelných lékařských prohlídek zaměstnanců a firemní benefity. Za chod personálního oddělení je zodpovědná vedoucí personálního oddělení. Spojovacím článkem mezi výkonným ředitelem a vedoucí personálního oddělení je personální ředitelka, která má mimo jiné na starosti atraktivitu zaměstnavatele za celou mezinárodní skupinu.

## **6.3 Evidence přijatých faktur**

Evidence přijatých faktur probíhá prostřednictvím recepcí v Praze, Brně a Hradci králové. Faktury jsou zasílány buď v elektronické podobě na email určený pro fakturaci, nebo v papírové podobě. Recepční přijatou fakturu zadá do VIS a k vytvořenému záznamu přiloží soubor s fakturou. Pokud se jedná o faktury v papírové podobě, jsou nejprve naskenovány a následně přiloženy. Takto připravenou fakturu odešle recepční prostřednictvím workflow zaměstnanci k akceptaci (likvidaci).

Zaměstnanec (likvidátor), kterému přijde workflow má možnost fakturu akceptovat, vrátit na recepci, předat na jiného likvidátora nebo fakturu definitivně odmítnout. Akceptací zaměstnanec uznává závazek co do výše, obsahu, období (DUZP, datum vystavení a splatnost). Musí vyplnit útvar, zakázku a fakturu odeslat ke schválení. Vracení faktury na recepci volí zaměstnanec v případě, že není likvidátorem a neví, kdo je tím správným. Pokud

není likvidátorem, ale ví, kdo jím je, má možnost předat workflow přímo na něj. Definitivní odmítnutí faktury znamená definitivní vrácení faktury dodavateli (neoprávněná fakturace).

Dalším krokem je schválení faktury. To obvykle provádí šéf útvaru (nejčastěji nadřízený likvidátora), kterému bude faktura účtována do nákladů. Po zkontrolování faktury má možnost fakturu schválit nebo vrátit zpět likvidátorovi.

Schválením faktury je odesláno workflow referentce ekonomického oddělení, aby ji připravila pro účtování. Jejím úkolem je zkontrolovat, zda souhlasí údaje uvedené na faktuře s údaji v systému (celková částka, bankovní účet dodavatele, splatnost). Po přípravě je faktura nejen připravena k účtování, ale také k úhradě dodavateli.

Posledním krokem je zaúčtování faktury, které provádí účetní, popřípadě hlavní účetní. Před zaúčtováním zkontroluje, zda je zadán správně kód DPH (správná sazba do správného oddílu ve výkazu DPH a kontrolního hlášení), datum DUZP, a datum účetního případu.

## 6.4 Evidence vydaných faktur

Proces vystavení faktur je odlišný v závislosti na tom, o jaký produkt se jedná, ale také v závislosti na předmětu fakturace (licence, maintenance, služby). Faktury vystavuje a účtuje vždy referentka ekonomického oddělení, přičemž každá má na starosti jeden z produktů. Fakturantky však mají přehled také o procesu vystavování ostatních faktur, aby byla zajištěna jejich vzájemná zastupitelnost.

### 6.4.1 Fakturace SME a VS

Fakturace obou produktů probíhá stejným způsobem. Obchodník po uzavření smlouvy se zákazníkem založí ve VIS k dané organizaci záznam o obchodním případě. Obchodní případ obsahuje počet licencí, jednotlivé moduly, počet uživatelů a maintenance včetně periodicity. Dále může být uveden dokup některého z modulů.

#### Licence

Licence jsou fakturovány na základě podkladu vytvořeného obchodníkem, který licenci prodal. Po vytvoření obchodního případu dá obchodník prostřednictvím workflow pokyn k fakturaci. Ekonomické referentce přijde upozornění, že byl vytvořen podklad a je potřeba fakturovat. Referentka zkontroluje, zda podklad souhlasí se smlouvou, případně objednávkou a vystaví fakturu. Faktura je následně odeslána elektronickou poštou

zákazníkovi. Pokud nemá zákazník souhlas s elektronickou fakturací, referentka ji vytiskne a připraví k odeslání poštou.

### **Maintenance**

Maintenance u obou produktů je fakturována automaticky. Její výše (obvykle určité procento z licence) a periodicita fakturace je zadána v obchodním případě. Produkt SME může být fakturován měsíčně, čtvrtletně nebo ročně. Produkt VS je zpravidla fakturován ročně. Ve VIS se k datu fakturace (uvedeno v obchodním případě) vystaví faktura a odešle k zákazníkovi. Ekonomická referentka už pouze vytiskne faktury u zákazníků, kteří nemají souhlas s elektronickou fakturací a připraví je k odeslání poštou.

Kontrolu toho, zda má být nadále fakturováno přebírá v tomto případě KAM, který je v kontaktu s jednotlivými zákazníky a má přehled např. o tom, který zákazník ukončil spolupráci. KAM pravidelně dostává upozornění, u kterých zákazníků se blíží výročí. Jejich úkolem je zákazníka kontaktovat a zjistit aktuální situaci (zda chtějí systém nadále používat, nabídnout nové řešení).

V případě, že KAM prodá nějaké další řešení, založí k obchodnímu případu daného zákazníka dokup. Z dokupu je nejprve vyfakturována mainenance do konce roku. V následujících letech je již fakturována automaticky za celý obchodní případ.

### **Poskytnuté služby**

Podkladem pro fakturaci poskytnutých služeb je pracovní protokol podepsaný konzultantem a zákazníkem. Konzultant, který službu poskytl vytvoří ve VIS záznam o poskytnuté službě a pracovní protokol předá KAM. Ten pracovní protokol od jednotlivých konzultantů zkontroluje a VIS změní stav k fakturaci. Pracovní protokoly následně odnese do ekonomického oddělení, kde si je převezme referentka.

Referentka pracovní protokol zkontroluje s podkladem, naskenuje ho do systému a následně vystaví fakturu, kterou odešle elektronicky nebo poštou zákazníkovi.

#### **6.4.2 Fakturace ENT**

Fakturace ENT probíhá rozdílným způsobem než u výše uvedených produktů. Podkladem pro fakturaci jsou tzv. milníky. Celý obchodní případ je rozdělen do několika fází (milníků), které se postupně fakturují. Počet těchto milníků je závislý na velikosti zákazníka, předmětu jeho podnikání a rozsahu licence. Evidence jednotlivých obchodních případů je vedena v odděleném systému Extra, ale podklady pro fakturaci musí být vytvořeny ve ručně ve VIS.

Příloha č. 2 – Harmonogram prací a platební kalendář

Mílník	Popis	Termín od	Termín do	Fakturace Služby	Fakturace Licence
M1	Podpis smlouvy a zahájení DP	01.07.2019		75 000 Kč	
	Definice projektu	02.07.2019	31.08.2019		
M2	Akceptace definice projektu, zahájení analýzy požadavků	06.09.2019		75 000 Kč	
	Analýza požadavků – Ekonomika	07.09.2019	23.10.2019		
	Analýza požadavků – Integrace na interní systém	07.09.2019	23.10.2019		
	Analýza požadavků – Distribuce fakturace	07.09.2019	23.10.2019		
	Analýza požadavků – Nájem, Smlouvy	07.09.2019	23.10.2019		
M3	Předání analýz požadavků za všechny moduly – prezentace	24.10.2019		102 000 Kč	
M4a	Akceptace analýzy požadavků – Ekonomika, Distribuce fakturace	25.10.2019	30.10.2019	36 000 Kč	991 800 Kč
M4b	Akceptace analýzy požadavků – Integrace na interní systém	25.10.2019	30.10.2019	18 000 Kč	
M4c	Akceptace analýzy požadavků – Nájem, Smlouvy	25.10.2019	30.10.2019	24 000 Kč	
M5a	Konfigurace – Ekonomika 1. etapa, Distribuce fakturace	01.11.2019	30.11.2019	174 000 Kč	
M5b	Konfigurace – Integrace na interní systém	01.11.2019	30.11.2019	80 000 Kč	
M5d	Konfigurace – Nájem, Smlouvy	01.11.2019	30.11.2019	72 000 Kč	
M6	Importy, pilotní test	01.12.2019	14.12.2019	156 000 Kč	
M7	Školení	01.12.2019	14.12.2019	96 000 Kč	
M8	Komplexní test	20.12.2019		116 000 Kč	
M9	Zahájení Aktivního provozu Etapy 1.	01.01.2020		80 000 Kč	
	Importy	02.01.2020	31.01.2020		
	Podpora Aktivního provozu	01.01.2020	13.03.202		
M10	Ukončení podpory Aktivního provozu Etapy 1.	14.03.2019		84 000 Kč	
	Analýza požadavků – Majetek a Odpisy pohledávek	01.01.2020	30.01.2020		
M10d	Akceptace analýzy požadavků – Majetek a Odpisy pohledávek	31.01.2020		24 000 Kč	
M11a	Konfigurace – Majetek	01.02.2020	28.02.2020	132 000 Kč	
M11b	Konfigurace – Ekonomika	01.02.2020	28.02.2020	48 000 Kč	
M11c	Konfigurace – Odpisy pohledávek	01.02.2020	28.02.2020	84 000 Kč	
M12	Importy, pilotní test	01.03.2020	16.03.2020	96 000 Kč	
M13	Školení	01.03.2020	16.03.2020	30 000 Kč	
M14	Komplexní test	28.03.2020		48 000 Kč	
M15	Zahájení Aktivního provozu Etapy 2.	01.04.2020		36 000 Kč	
	Importy	01.04.2020	31.04.2020		
	Podpora Aktivního provozu	01.04.2020	15.06.2020		
M16	Ukončení podpory Aktivního provozu Etapy 2 a předání do Rutinního provozu	16.06.2020		54 000 Kč	
		31.08.2019	31.05.2021	1 740 000 Kč	991 800 Kč

Obrázek 6 Ukázka obchodního případu (interní zdroj)

Obchodník zadá po uzavření smlouvy se zákazníkem všechny výše uvedené mílníky do VIS, ale pokyn k fakturaci (v podkladu změni stav k fakturaci) dává až při podpisu smlouvy nebo akceptačního protokolu. Referentka připravený podklad zkontroluje, vystaví fakturu a odešle ji elektronicky nebo poštou.

V následujících letech od zahájení ostrého provozu je zákazníkovi fakturována maintenance, přičemž její výše je dána procentem z celkové hodnoty licence. Vzhledem k tomu, že evidence obchodního případu neprobíhá ve VIS, musí příslušný KAM vytvořit podklad pro fakturaci maintenance ručně. Referentka podklad zkontroluje, vystaví fakturu a odešle ji elektronicky nebo poštou zákazníkovi. Fakturace maintenance probíhá zpravidla každý měsíc.

Zákazníkovi mohou být fakturovány také jiné služby např. školení uživatelů, konfigurace, programové služby apod. Konzultant nebo KAM vytvoří ve VIS podklad a dají podklad k fakturaci. Přílohou je e-mail, kde zákazník odsouhlasí provedené práce. Referentka opět podklad zkontroluje, vystaví fakturu a odešle ji zákazníkovi.

## 6.5 Hospodaření společnosti

Důležitou součástí v řízení podniku tvoří také sledování toho, zda dosahuje požadovaného zisku. Ve vybrané společnosti je požadovaná výše zisku dána plánovaným rozpočtem (budgetem). Ten neobsahuje pouze plánovanou výši zisku, ale také náklady a výnosy. Rozpočet je každoročně plánován na jednotlivé útvary (týmy), za které jsou zodpovědní jejich vedoucí. Ve společnosti existují také útvary, jejichž plánovaný rozpočet obsahuje pouze nákladovou část. Jedná se především o režijní útvary jako je účtárna, provozní a ekonomické oddělení apod. Další úrovní, na které se sleduje plnění plánovaného rozpočtu, tedy i zisku jsou jednotlivé streamy (komodity), přičemž zodpovědnou osobou na této úrovni je ředitel streamu. Vůbec nejdůležitější je sledování plnění plánovaného rozpočtu za celou společnost.

### 6.5.1 Náklady

Všechny náklady musí být před zaúčtováním doplněny o útvar, zakázku a nákladový okruh. Aby nedošlo k situaci, že bude náklad zaúčtován bez některého z uvedených atributů, je u všech nákladových účtů v účetním rozvrhu nastaveno integritní omezení. Útvar a zakázka vychází z plánovaného rozpočtu. Vedoucí útvaru má naplánovaný určitý objem nákladů a na jeho rozhodnutí je, jaké zakázky bude sledovat. Na níže uvedeném obrázku jsou zobrazeny zakázky pro útvar 8500 – Obchod SME.

Reference	△ Stav	Název
A Začíná na	A Začíná na	A Začíná na
8500A301-20	Zapsáno	Spotřeba PHM
8500A402-20	Zapsáno	Oprava a údržba aut
8500A505-20	Zapsáno	Odpisy - AUTOMOBILY
8500A604-20	Zapsáno	Pojistné - automobily
8500A707-20	Zapsáno	Auta ostatní (parkovné, prov. kapaliny)
8500A709-20	Zapsáno	Nové pneu
8500B203-20	Zapsáno	stravné; ubytování ; jízdenky; letenky
8500B204-20	Zapsáno	služební jízdy soukromým autem
8500INV01-20	Zapsáno	PC, NTB z tabulky lidí
8500INVEST - 20	Zapsáno	INVESTICE - Ostatní nezařazené - 8500
8500L601-20	Zapsáno	gastro
8500M203-20	Zapsáno	Náklady na repre - ostatní
8500O106-20	Zapsáno	Zůstatková cena vozu při prodeji
8500OST - 20	Zapsáno	Ostatní nezařazené - útvar 8500
8500P703-20	Zapsáno	pevná linka, židle - noví pracovníci
8500P704-20	Zapsáno	stůl - noví pracovníci
8500P705-20	Zapsáno	Drobný HW - mobily, pevné tel., foťáky
8500P707-20	Zapsáno	Kanc. potřeby, hyg., úklid. prostředky
8500T201-20	Zapsáno	Telefonní účty za mobily
8500vyjezd01-20	Zapsáno	teambuilding_jaro_2020
8500vyjezd02-20	Zapsáno	teambuilding_podzim_2020

Obrázek 7 Zakázky pro vybraný útvar (VIS)

Povinnost sledovat náklady na nákladové okruhy vychází z nařízení mateřské společnosti. Tyto nákladové okruhy se dělí na Production, Sales-direct, G&A (General and Administrative Expenses), Sales-indirect, COGS (Cost of goods sold), Financial costs a Other operating costs.

Náklady se do výše uvedených okruhů rozdělují buď dle integritního omezení účetního účtu, nebo dle nákladového okruhu nad zaměstnancem. V integritním omezení některých účetních účtů je uveden jako jeden z atributů konkrétní nákladový okruh. Příklad takového integritního omezení je uveden na následujícím obrázku. Konkrétně na účetním účtu 518410 – Právníci.



**Integritní omezení účtů:**

**Základní dimenze** Dimenze pro výkazy

Číslo:

Účet: 518410  518410

Platnost od:  do:

	Nastavení:	Odezva:	Ú	Z
Útvar:	Musí být vyplněno	Chyba	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zakázka:	Musí být vyplněno	Chyba	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivita:	Nekontrolovat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nákladový okruh:	Musí být vyplněno	Chyba	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okruh činnosti:	Nekontrolovat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smlouva:	Nekontrolovat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace:	Musí být vyplněno	Chyba	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdroj:	Nekontrolovat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsolidační vztah:	Nekontrolovat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investiční majetek:	Nekontrolovat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Měna:	Nekontrolovat		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vztahy** Vztahy položky

- ▶ Aktivita
- ▶ Druh příjmu/výdaje
- ▶ Konsolidační vztah
- ▶ Majetek
- ▶ Měna
- ▶ Nákladový okruh
  - G&A
- ▶ Okruh činnosti
- ▶ Organizace
- ▶ Partner PAP
- ▶ Smlouva
- ▶ Typ změny
- ▶ Útvar
- ▶ Zakázka
- ▶ Zdroj

Obrázek 8 Integritní omezení účtů (VIS)

Pokud není v integritním omezení účtu uveden nákladový okruh, je náklad účtován na nákladový okruh uvedený na zaměstnanci. Zaměstnance lze rozdělit dle nákladových okruhů na Sales-direct, G&A, Sales-indirect a Production.

**Sales-direct** – do této skupiny lze zařadit všechny obchodníky a KAM

**G&A** – administrativní pracovníci tzn. všichni zaměstnanci provozního a ekonomického oddělení, personálního oddělení a správy VIS

**Sales-indirect** – zaměstnanci marketingu

**Production** – všichni zbývající zaměstnanci (programátoři, vedoucí týmů, ředitelé)

Zbývající tři nákladové okruhy (COGS, Financial costs a Other operating costs) jsou uvedeny vždy pouze v integritním omezení účtů. Nákladový okruh COGS je nastaven pro všechny účty týkající se subdodávek a výrobních nákladů. Financial costs se týká všech finančních nákladů a Other operating costs je používán u ostatních provozních nákladů (manka a škody, poskytnuté dary, zůstatková cena dlouhodobého majetku apod.).

Může také nastat situace, kdy je potřeba zaúčtovat náklad, který nemá v integritním omezení žádný nákladový okruh, ale nelze jej přiřadit ani dle zaměstnance. Takovým příkladem může být nájem budovy v Praze, který se účtuje na útvar 8291 – Facility Management Praha. Náklad je potřeba na jednotlivé nákladové okruhy rozpočítat dle počtu zaměstnanců v jednotlivých skupinách v dané lokalitě. Jako podklad slouží následující tabulka, kterou účetní obdrží každý rok od finančního analytika. Výše procent je dána počtem zaměstnanců v jednotlivých nákladových skupinách.

Tabulka 2 Rozpočet nákladů dle nákladových okruhů (interní zdroj)

Nákladový okruh	Brno	Hradec Králové	Praha	Celkový počet lidí
Production	70,79%	81,57%	67,02%	74,12%
Sales-direct	24,73%	15,36%	13,88%	14,06%
G&A	4,48%	3,07%	16,16%	10,28%
Sales-indirect	0,00%	0,00%	2,94%	1,54%
<b>Celkový součet</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## 6.5.2 Výnosy

Největší část výnosů tvoří ve vybrané společnosti výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb. Výnosy jsou obdobně jako náklady účtovány na jednotlivé útvary a zakázky.

## 6.5.3 Sledování výsledků

Snahou všech vedoucích a manažerů je především dosahování zisku. Jednou z jejich hlavních motivací jsou odměny, jejichž výše je přímo závislá na výši dosaženého zisku. Součástí jejich práce je tedy také průběžné sledování finančních výsledků. Pro tento účel mají k dispozici program LucaNet, do kterého jsou průběžně nahrávány výsledky z VIS. Do LucaNetu mají přístup výkonný ředitel, vedoucí týmů, ředitelé streamů. Každý z uživatelů má přístup pouze k té části výsledků, za které zodpovídá. Tzn. vedoucí útvaru má možnost sledovat výsledky výhradně svého útvaru. Ředitel streamu má přístup pouze k výsledkům svého streamu (včetně všech jeho útvarů). Výkonný ředitel společně s finančním ředitelem mají právo nahlížet na všechny výsledky. Mezi další uživatele patří také ekonomická analytička a controllerka, které jsou zodpovědné za průběžné nahrávání výsledků.

Struktura výsledovky v LucaNetu je dána mateřskou společností a je sestavena podle mezinárodních účetních standardů (IFRS). Vybraná společnost sice účtuje primárně podle českých účetních standardů, ale vzhledem k účasti v mezinárodní skupině reportuje své

výsledky mateřské společnosti podle IFRS. Také odměny jednotlivých zaměstnanců jsou závislé na plnění/neplnění jednotlivých úrovní marže vypočtené dle IFRS.

Pro následující analýzu finančních výsledků společnosti byla zvolena výsledovka po jednotlivých streamech (produktech) v letech 2017-2019 a je uvedena v Tabulce 3.

Tabulka 3 Výsledovka po komoditách v letech 2017-2019 (LucaNet)

	2017			2018			2019		
	SME	ENT	VS	SME	ENT	VS	SME	ENT	VS
Total revenues	279 594 799	155 865 655	64 064 798	292 619 988	175 396 341	68 529 904	313 251 999	168 641 391	76 010 419
ERP software	273 953 897	153 269 667	63 707 989	285 665 300	173 669 907	66 707 671	305 750 280	165 768 663	75 782 300
Own licences	70 056 153	30 327 358	4 687 929	74 056 221	40 600 552	5 094 844	89 412 902	29 592 159	4 891 063
Services	52 620 707	44 990 132	25 269 653	56 104 735	46 590 963	26 623 361	55 935 317	46 200 665	32 882 116
Own maintenance	128 988 504	75 453 184	33 750 407	138 431 896	79 407 131	34 962 318	150 274 733	86 514 911	37 994 609
<b>Own software and services</b>	<b>251 665 364</b>	<b>150 770 674</b>	<b>63 707 989</b>	<b>268 592 852</b>	<b>166 598 646</b>	<b>66 680 523</b>	<b>295 622 952</b>	<b>162 307 735</b>	<b>75 767 788</b>
Third party software and services	22 288 533	2 498 993		17 072 448	7 071 261	27 148	10 127 328	3 460 928	14 512
BI software		2 085 974			1 290 834			1 605 374	
Infrastructure	5 085 112	510 014	356 809	6 231 218	435 600	1 822 233	6 659 269	1 267 354	228 119
Other Revenues	555 790			723 470			842 450		
COGS	-48 245 000	-36 028 299	-11 238 388	-47 775 241	-40 082 152	-11 896 339	-47 703 177	-35 425 623	-11 923 080
Margin I.	231 349 799	119 837 356	52 826 410	244 844 747	135 314 189	56 633 565	265 548 822	133 215 768	64 087 339
Direct costs	-66 610 287	-40 806 801	-12 233 202	-68 585 095	-45 953 867	-13 276 832	-71 813 738	-39 983 606	-18 051 964
Costs of labour	-61 292 193	-37 359 029	-10 260 526	-63 216 771	-42 702 367	-11 275 865	-65 798 702	-38 778 867	-15 122 213
Business trip (Traveling)	-859 625	-920 284	-183 706	-1 031 552	-747 839	-168 338	-981 416	-405 409	-214 951
Vehicles (Cars)	-1 564 345	-1 547 024	-1 411 225	-1 786 806	-2 044 083	-1 488 382	-1 702 287	-1 724 544	-1 944 379
Property maintenance costse	-1 210 897	-644 986	-320 930	-1 874 195	-1 156 989	-546 640	-1 328 534	-2 392 532	-580 027
Telecommunication costs	-187 474	-113 410	-47 625	-207 476	-130 694	-48 368	-213 045	-125 348	-59 660
Third party services	-327 247	-70 178	-38 079	-137 399	-109 459	-10 358	-432 906	-11 327	-95 472
Advertising	-889 077	-359 666	-8 565	-1 110 314	-198 565	-16 147	-1 558 055	-328 922	-24 034
Other costs	-279 429	207 776	37 454	779 418	1 136 129	277 266	201 207	3 783 343	-11 228
Margin II.	164 739 512	79 030 555	40 593 208	176 259 652	89 360 322	43 356 733	193 735 084	93 232 162	46 035 375
Local administration costs	-27 152 545	-15 423 708	-6 492 420	-26 764 059	-18 869 808	-6 482 294	-25 499 429	-20 672 934	-8 277 108
Margin III.	137 586 967	63 606 847	34 100 788	149 495 593	70 490 514	36 874 439	168 235 655	72 559 228	37 758 267

Indirect costs	-87 738 289	-49 504 411	-24 571 118	-98 554 465	-49 710 454	-26 668 704	-106 154 046	-54 981 937	-26 399 229
HR	-3 060 828	-1 603 953	-546 124	-3 390 591	-1 776 757	-604 962	-4 472 859	-2 343 893	-798 064
Global administration	-13 952 067	-7 311 243	-2 489 379	-19 547 897	-6 677 779	-2 208 938	-22 498 258	-10 815 796	-2 773 431
Finance	-6 319 231	-3 311 440	-1 127 500	-7 104 494	-3 722 938	-1 267 610	-6 730 072	-3 526 731	-1 200 804
IT	-3 021 503	-1 808 491	-1 036 574	-2 958 426	-1 770 737	-1 014 934	-2 610 353	-1 562 401	-895 522
Marketing	-8 128 365	-4 017 500	-1 888 117	-10 339 004	-4 776 997	-2 095 122	-10 928 261	-5 228 477	-2 246 889
Development	-27 256 096	-23 233 710	-15 153 876	-26 158 384	-24 972 712	-16 632 366	-28 666 834	-25 894 705	-18 484 519
Support / Hotline	-13 196 568	-5 438 849		-15 400 706	-5 431 558		-17 496 745	-4 027 014	
Sales	-12 803 631	-2 779 225	-2 329 548	-13 654 963	-580 976	-2 844 772	-12 750 664	-1 582 920	
Margin IV.	49 848 678	14 102 436	9 529 670	50 941 128	20 780 060	10 205 735	62 081 609	17 577 291	11 359 038
Balance - other operating activities	146 318	282 156	545 421	73 517	66 184	7 735	564 800	232 018	282 271
Balance - financial activities	63 942	-1	-128	67 118	24 080		26 529	-2 790	
Pre Tax Profit	50 058 938	14 384 591	10 074 963	51 081 763	20 870 324	10 213 470	62 672 938	17 806 519	11 641 309

Z tabulky je možné vidět, že výnosy všech streamů v jednotlivých letech neustále rostou. Největší podíl na výnosech tvoří tržby za vlastní výrobky a služby, přičemž nejvýznamnější položkou v této kategorii je maintenance. Další kategorií jsou tržby z prodeje softwaru a služeb třetích stran, které u streamů SME a ENT tvoří nezanedbatelnou část výnosů. V kategorii BI software (Business Intelligence) je vykázán výnos pouze u streamu ENT. Důvodem je, že jako jediný produkt nabízí vlastní BI řešení. Kategorie infrastruktura obsahuje z největší části tržby z prodeje hardware. Poslední kategorií ve výnosové části jsou ostatní tržby, které zahrnují tržby ze služeb, které nesouvisí s hlavní činností a jsou to např. tržby za vedení účetnictví. Po odečtení nákladů na subdodávky (COGS) získáme zisk na úrovni marže I.

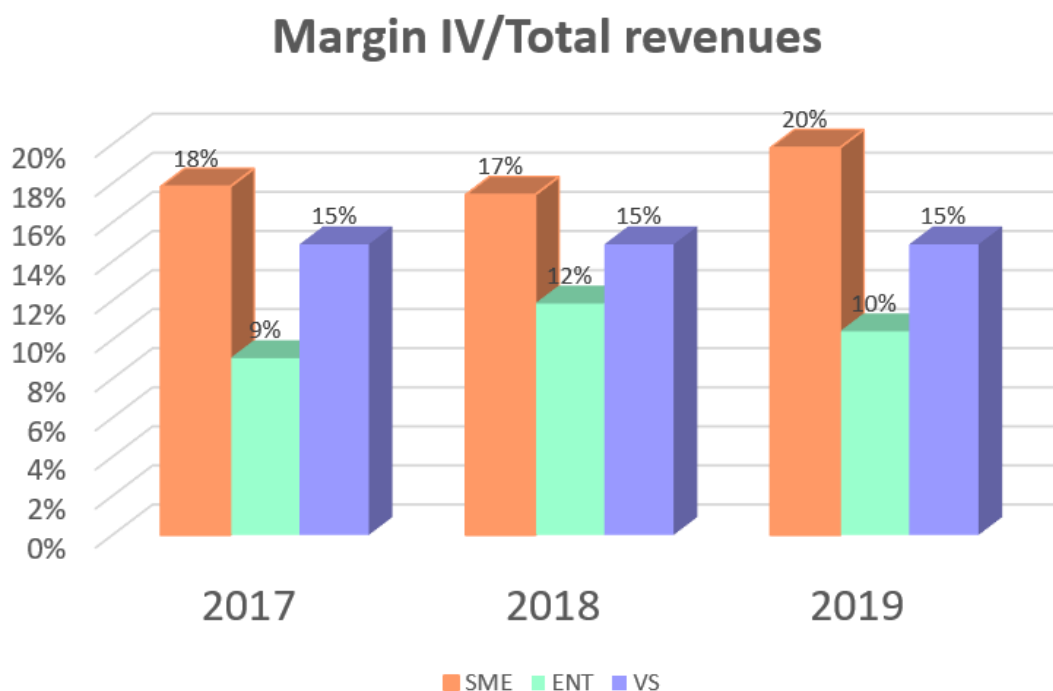
Po odečtení všech přímých nákladů, jejichž největší podíl představují osobní náklady, dostaneme zisk na úrovni marže II. Ten je významný především pro konzultanty, jelikož část jejich osobního ohodnocení se odvíjí právě od této úrovně zisku.

Pro vypočtení zisku na úrovni marže III. je nutné odečíst náklady na místní správu, jejichž součástí je nájem budov a mzda ředitele streamu.

Vůbec nejsledovanější úrovní zisku je marže IV. Tento ukazatel je z hlediska odměňování zaměstnanců vůbec nejdůležitějším. Jeho plnění/neplnění vůči plánu ovlivňuje určitým způsobem mzdy všech zaměstnanců. Pro jeho výpočet je nutné od marže III. odečíst všechny nepřímé náklady. Mezi tyto náklady lze zařadit náklady na mzdy administrativních pracovníků, kterými jsou především zaměstnanci provozního a ekonomického oddělení, marketingu a správy VIS. Součástí nepřímých nákladů je také mzda výkonného ředitele.

Poslední úrovní uvedenou v tabulce je zisk před zdaněním, kterého lze dosáhnout úpravou o výsledek hospodaření z prodeje majetku a finanční výsledek hospodaření (převážně úroky dle IFRS 16).

Zisk společnosti na všech zmíněných úrovních meziročně roste, a to také v rámci jednotlivých streamů. Dalším významným ukazatelem, který společnost pravidelně sleduje je podíl marže IV. na celkových tržbách. Tento ukazatel představuje profitabilitu jednotlivých produktů a jeho vývoj ve sledovaném období je zachycen v následujícím grafu.



Obrázek 9 Profitabilita streamů v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

Z grafu je možné vidět, že nejvyšší profitabilitu vykazuje ve sledovaném období produkt SME. Hodnota tohoto ukazatele se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 17-20 %. Profitabilita veřejné správy je ve všech letech na úrovni 15 %. Produkt ENT se dlouhodobě potýká v porovnání s ostatními produkty s poměrně nízkou profitabilitou, která se ve sledovaných letech pohybuje v rozmezí od 9 do 12 %. Výše profitability je navíc v letech 2018 a 2019 částečně zkreslena z důvodu absence ředitele, jehož mzda významným způsobem ovlivňuje výši ukazatele marže IV. Reálně je tedy profitabilita v porovnání s ostatními streamy ještě o něco nižší.

## 6.6 Evidence majetku

Veškerý majetek eviduje společnost ve VIS a je rozdělen do kategorií na pracovní pomůcky, operativní evidenci, drobný investiční majetek a investiční majetek. Toto rozdělení vychází z odlišné evidence jednotlivých druhů majetku a rozdílné finanční hodnoty.

### Pracovní pomůcky

Evidenci pracovních pomůcek má na starosti asistentka finančního ředitele. U každého zaměstnance je evidován seznam pracovních pomůcek, které používá. Jejich převzetí potvrzuje zaměstnanec prostřednictvím workflow. Při skončení pracovního poměru

zaměstnanec vrací všechny pomůcky asistence, která potvrdí jejich vrácení. Do této kategorie spadají mobily, ID karty, klíče, razítka apod.

### **Operativní evidence**

Do operativní evidence je zařazován majetek v ceně od 10 do 30 tis. Kč. Pokud se jedná o židle, stoly, mobilní kontejnery, tiskárny, dataprojektory a tablety, jsou zařazovány i v případě, že jejich cena je nižší než 10 tis. Kč. Zařazení jednotlivých kusů majetku do operativní evidence má na starosti účetní.

### **Drobný investiční majetek**

Zařazení drobného investičního majetku má na starosti referentka ekonomického oddělení. Do drobného investičního majetku je zařazován majetek v ceně od 30 do 40 tis. Kč, výpočetní technika v ceně od 20 do 40 tis. a software do 60 tis. Kč.

### **Investiční majetek**

Do kategorie investičního majetku je zařazován veškerý majetek s cenou nad 40 tis. Kč a software s cenou nad 60 tis. Kč. Zařazení majetku má na starosti hlavní účetní.

#### **6.6.1 Zařazení majetku**

Zařazení všech druhů majetku kromě pracovních pomůcek probíhá vytvořením zařazovacího protokolu (u odpisovaného majetku je vytvořen odpisový plán). U jednotlivých kusů se eviduje datum zařazení, název, výrobní číslo, cena, útvar, zodpovědná osoba a místnost, kde je majetek umístěn. Po vytvoření zařazovacího protokolu je vytištěn inventarizační štítek s číslem a čárovým kódem, kterým je majetek následně polepen. Inventarizačními štítky se nepolepují pouze budovy, auta a nehmotný majetek.

#### **6.6.2 Inventarizace**

Inventarizaci podléhá veškerý majetek kromě pracovních pomůcek a má ji na starosti účetní, která ke konci roku připraví pro vedoucí týmů protokoly o inventuře a odešle je s žádostí o provedení její provedení. Protokol vždy obsahuje seznam veškerého majetku, který je evidován na útvaru daného vedoucího. Pokud je vedoucí šéfem více útvarů, jsou všechny útvary inventarizovány v rámci jednoho záznamu inventury. Každý vedoucí je povinen zkontrolovat, zda evidovaný majetek odpovídá aktuálnímu stavu a do protokolu zapsat veškeré případné nesrovnalosti. Po vyplnění protokolu jej vytiskne, podepíše a doručí zpět účetní. Ta následně výsledky inventury zpracuje.



### 6.6.3 Vyřazení majetku

Každá firma ke svému podnikání používá majetek, který je po určité době potřeba z určitého důvodu vyřadit. Důvodem být fyzické nebo morální opotřebení, poškození majetku, krádež nebo firemní politika. Ve vybrané společnosti jsou nastavena pravidla pro pravidelnou obnovu notebooků a osobních automobilů. Ostatní majetek obměňován dle potřeb.

Osobní automobily jsou pravidelně obnovovány každé čtyři roky a po ujetí 200 tis. km. O tom, kdy bude majetek vyřazen však rozhoduje finanční ředitel.auta jsou obvykle prodávána buď některému ze zaměstnanců, nebo zpět do Auto Jarov, s. r.o., od kterého společnost auta nakupuje. V případě, že je auto nabídnuto k odkupu některému ze zaměstnanců, je nejprve naceněno (provádí Auto Jarov, s. r. o.), následně je vystavena faktura ekonomickou referentkou a auto je po zaplacení faktury přepsáno na zaměstnance. Po přepsání auta vystaví vedoucí provozního oddělení vyřazovací protokol ve VIS a pošle workflow hlavnímu účetnímu, aby majetek vyřadil.

Obnova notebooků u zaměstnanců probíhá každé čtyři roky. Po uplynutí této lhůty je notebook nabídnut nejčastěji k odkupu zaměstnanci, který s notebookem pracoval. V případě zájmu o odkup informuje zaměstnanec technické oddělení. Technické oddělení informuje hlavní účetní, že zaměstnanec bude posílat peníze. Po připsání částky na účet posílá hlavní účetní informaci na technické oddělení, že zaměstnanec zaplatil. Technik vystaví vyřazovací protokol, který je prostřednictvím workflow odeslán hlavnímu účetnímu, který provede vyřazení majetku z účetnictví. Notebook by měl být před prodejem ze strany technického oddělení před prodejem odinstalován, aby nedošlo ke zneužití firemních dat. Bohužel se stává, že zaměstnanec notebook zaplatí a trvá několik měsíců, než notebook odevzdá na technické oddělení k odinstalaci.

## 6.7 Knihy jízd

Velká část zaměstnanců používá ke své práci osobní automobil. V souvislosti s užíváním aut je nutné vést knihu jízd ke všem firemním automobilům. Ve vybrané společnosti mají všechny automobily zabudovanou GPS. Výjimku tvoří automobily, které používají zaměstnanci managementu společnosti.

Knihy jízd ke všem automobilům jsou evidovány v elektronické podobě ve VIS. U aut, která mají GPS je kniha jízd generována automaticky. Jednotlivým ředitelům vytváří knihu jízd ručně jejich asistentka.

Zaměstnanci, kteří mají přidělen automobil mohou mít podepsanou dohodu o poskytnutí automobilu také pro osobní účely. V takovém případě je potřeba, aby se na konci měsíce přihlásili do portálu poskytovatele GPS a označily všechny soukromé jízdy, za které jim následně bude z výplaty stržena odpovídající část za spotřebované pohonné hmoty.

Ve společnosti existují také sdílené automobily, které jsou k dispozici na jednotlivých pobočkách. Tyto auta si mohou zaměstnanci půjčit na základě rezervace v kalendáři. Klíče a potřebné papíry si převezmou vždy na příslušné recepci, která má automobily na starosti.

První pracovní den v měsíci následujícím po měsíci měsíční uzávěrky načte vedoucí provozního oddělení, která má na starosti automobily, všechny knihy jízd a následně odešle workflow na jednotlivé zaměstnance, aby knihu schválili. V případě sdílených aut knihu jízd schvaluje recepční.

## 6.8 Pracovní cesty

V návaznosti na knihy jízd je potřeba zmínit také pracovní cesty, které musí zaměstnanci povinně dle zákoníku práce vyplňovat. Tato povinnost platí pro všechny cesty, které trvaly déle než 5 hodin a zaměstnanec zároveň opustil své místo výkonu práce.

Všechny pracovní cesty jsou vyplňovány v elektronické podobě ve VIS a to nejpozději poslední pracovní den v měsíci.

Číslo	Číslo	Datum od	Čas	Datum do	Čas	Dny	Hodin	Cílové místo	Zem	Poznámka	St	S	O	V	Mi	SPZ - Dopravní pros	Dopravní prostředek	Ujeto k	Cena PHM	Měna PHM	PHM	Km	Zvýš
1	1	03.02.2020	06:30	03.02.2020	14:45	0	8,25	Kostelec u Křížku	ČR	InLab	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5AP1268	SAP 1268	0	0,00	CZK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	2	05.02.2020	06:45	05.02.2020	16:00	0	9,25	Řepov	ČR	Preymesser	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6AS3274	Recepce HK2 - 6...	0	0,00	CZK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	3	06.02.2020	06:45	06.02.2020	17:45	0	11,00	Praha	ČR	ASOL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5AP1268	SAP 1268	0	0,00	CZK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	4	09.02.2020	17:30	10.02.2020	00:00	0	6,50	Brno	ČR	cesta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7AK5814	Recepce HK4 - 7...	0	0,00	CZK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	4	10.02.2020	00:00	10.02.2020	19:15	0	19,25	Brno	ČR	Klimabott	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7AK5814	Recepce HK4 - 7...	0	0,00	CZK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	5	12.02.2020	07:00	12.02.2020	15:15	0	8,25	Nový Bydžov	ČR	Ort, Eurac	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7AK5814	Recepce HK4 - 7...	0	0,00	CZK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	6	13.02.2020	10:15	13.02.2020	19:00	0	8,75	Praha	ČR	Europ Assistance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5AM8574	Recepce HK1 - 5...	0	0,00	CZK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrázek 10 Ukázka pracovních cest (interní zdroj).

Zaměstnanec založí záznam pracovních cest ve VIS a vyplní pracovní cesty dle skutečnosti. Časy uvedené v pracovních cestách, které se uskutečnily autem, musí odpovídat časům uvedeným v knize jízd. Při použití jiných dopravních prostředků jsou časy podle toho, kdy zaměstnanec skutečně na cestu vyrazil a kdy se vrátil. Kromě data, času a dopravního

prostředku vyplňuje zaměstnanec v pracovní cestě také cílové místo, do poznámky účel pracovní cesty a v případě bezplatně poskytnutého jídla zaškrtně příslušné pole.

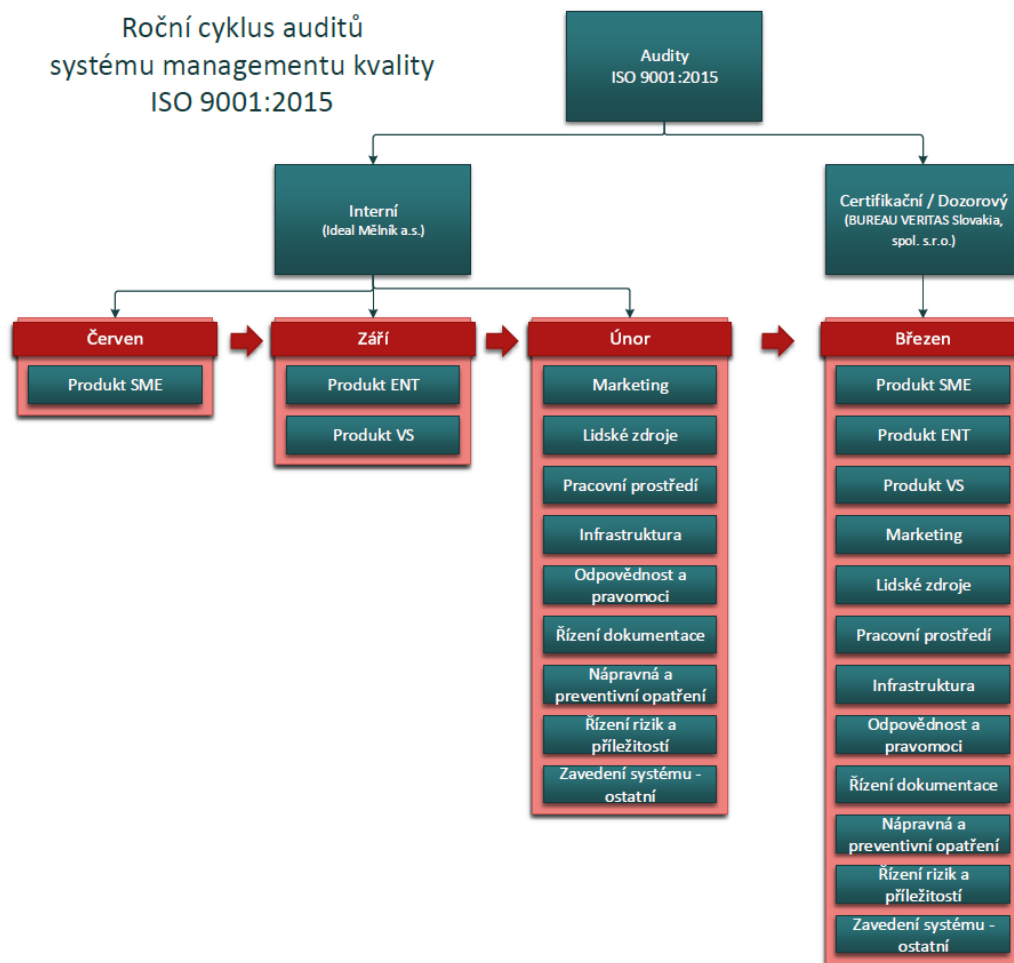
Po vyplnění pracovních cest odešle zaměstnanec pracovní cesty prostřednictvím workflow ke schválení svému nadřízenému. Po schválení je pracovní cesta připravena k zaúčtování účetní.

## 6.9 Interní audit

Společnost má zaveden systém managementu kvality dle normy ISO 9001:2015, která předepisuje standardní postupy pro zajištění kvality výrobků a služeb. Firma tedy dodržováním této normy prokazuje určitou kvalitu řízení společnosti, respektive dodávku výrobků a služeb. Systém managementu kvality jí také pomáhá udržovat přehled v nastavených procesech a činnostech. Jedním z hlavních důvodů, proč má firma zavedenou tuto normu je získání certifikátu, který je nezbytný pro účast v některých výběrových řízeních.

Za funkčnost systému managementu kvality odpovídá manažer kvality. Jeho úkolem je pravidelně seznamovat představitele vedení pro kvalitu (výkonný ředitel) se stávajícím stavem, připravovat podklady, sledovat funkčnost zaběhnutého systému a navrhnout úpravy.

V rámci kontroly dodržování této normy probíhají během roku dva typy auditů. Audity se dělí na interní a dozorový/recertifikační. Průběh všech auditů je uveden na Obrázku 11.



Obrázek 11 Cyklus auditů systému managementu kvality (interní zdroj)

Interní audit provádí externí firma (Ideal Mělník a. s.) a cílem je připravit společnost na dozorový (recertifikační) audit. Příprava začíná v červnu a končí v únoru následujícího roku. V rámci prvních dvou částí (červen a září) jsou auditovány produkty SME, ENT a VS. Kontrole podléhají všechny procesy týkající se produktů tzn. vývoj, obchod, implementace a servis. Poslední část interního auditu probíhá v únoru a je zaměřená na zavedení systému managementu kvality. Kontroluje se například, zda společnost řídí rizika, hodnotí dodavatele, jakým způsobem zpracovává opatření z předchozích auditů. Předmětem kontroly jsou také provozní věci (personální, technické, marketing).

Dozorový (recertifikační) audit má na starosti BUREAU VERITAS Slovakia, spol. s r. o. a probíhá v tříletém cyklu. První rok je certifikační audit (zavedení normy a získání certifikátu), druhý a třetí rok je audit dozorový, ve čtvrtém recertifikační, následující dva roky opět dozorový atd. V rámci certifikačního (recertifikačního) auditu se audituje vše, co spadá do systému managementu kvality. Audit provádí dva auditoři po dva dny a navštíví

všechny lokality (Praha, Brno, Hradec Králové). Dozorový audit je zaměřen pouze na vybrané oblasti a je prováděn dvěma auditory během jednoho dne. Jeden rok auditoři navštíví Prahu a Brno a další rok Prahu a Hradec Králové.

Výsledky auditu jsou pravidelně prezentovány manažerem kvality na ředitelské poradě. Případné připomínky a neshody jsou založeny ve VIS (pořadač nápravná opatření a příležitosti). Pro každou připomínku či neshodu je založen samostatný záznam, kde je určena osoba řešitele. Řešitel má za úkol vypracovat analýzu a následně poslat workflow svému nadřízenému, který rozhodne o tom, zda řešitel bude pokračovat v řešení problému nebo bude pro tento účel zvolena jiná osoba. Určí také termín do kdy má být problém vyřešen a kdo bude řešení kontrolovat.

V rámci ředitelské porady jsou také jednou za rok řešena rizika a příležitosti platné pro celou firmu. Identifikovaná rizika jsou zapsána ve VIS a jsou pravidelně monitorována.

## 6.10 Externí audit

Vybraná společnost má podle zákona o účetnictví povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem. Za tímto účelem si vedení společnosti vybralo auditorskou firmu Erns & Young s. r. o.

Audit je rozdělen na dvě části. První částí je tzv. „předaudit“, který probíhá v první polovině července a trvá zhruba týden. Předmětem je kontrola účetnictví za první pololetí roku. Hlavní účetní připraví ve spolupráci s pomocnou účetní podklady (předvahu, saldo k 30.6., registr majetku atd.) a mzdová účetní připraví podklady pro kontrolu mezd. Auditoři si následně vybírají několik vzorků pro ověření jednotlivých oblastí. Pro kontrolu nákladů vyžadují např. smlouvu, fakturu, dodací list, účetní doklad k faktuře případně dohadnou položku (tvorbu i rozpuštění), bankovní výpis kartu časového rozlišení. Druhá část probíhá na začátku ledna následujícího roku a trvá přibližně 14 dnů. Obdobně jako v první části připraví účetní veškeré podklady, které auditoři postupně procházejí. Předmětem kontroly je v tomto případě účetnictví za celý uplynulý rok.

Vybraná společnost dostala za posledních 5 let vždy výrok bez výhrad. Znamená to tedy, že její závěrka byla sestavena v souladu s českými právními předpisy a podává poctivý a věrný obraz.

## 6.11 Reporting

Reporting slouží jako významný nástroj pro kontrolu dosavadního vývoje hospodaření podniku, ale také pro plánování a rozhodování o opatřeních vedoucích ke zlepšení jeho výkonnosti. Vzhledem k tomu, že je vybraná společnost součástí mezinárodní skupiny, má povinnost pravidelně reportovat své výsledky mateřské společnosti.

Výkazy pro mateřskou společnost zpracovává ekonomická analytička ve spolupráci s finančním ředitelem. Každý měsíc je mateřské společnosti zasílány následující soubory:

**Výsledovka** – členění nákladů a výnosů je stejné jako u výsledků uvedených v kapitole 6.5.3 Sledování výsledků, ale náklady jsou navíc rozšířené o nákladové okruhy.

**IC report** – obsahuje všechny transakce provedené v rámci skupiny

**Cash report** – obsahem je vývoj peněžních prostředků v průběhu měsíce na týdenní bázi

Za každý ukončený kvartál je mateřské společnosti zasílán profitability report a tzv. „balík“.

Jedná se o podrobný výkaz ve formě excelu a obsahem je:

- Výsledovka (kromě základního struktury jsou náklady a výnosy rozčleněny do vybraných odvětví)
- Měnová struktura podle zemí
- IC náklady a výnosy
- Kalkulace daně (odložená daň, efektivní sazba daně)
- Hmotný a nehmotný majetek (nákup, zvýšení hodnoty, snížení hodnoty)
- IFRS 15, IFRS 16
- Goodwill
- Půjčky
- Zásoby
- Pohledávky a závazky
- Opravné položky
- Rezervy
- Informace o dceřiné společnosti

- Zaměstnanci

S reportingem také úzce souvisí controlling, který má za úkol vyhodnocovat ekonomické výsledky, porovnávat dosažené výsledky s plánovanými a analyzovat vzniklé odchylky. Controllerka ve vybrané společnosti pravidelně zpracovává analýzy týkající se nejen výsledků, ale také marketingu nebo zaměstnanců a další analýzy dle aktuálních potřeb managementu.

## 7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V předchozích kapitolách byl popsán aktuální stav vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. Kontrola jednotlivých procesů probíhá ve vnitřním informačním systému prostřednictvím workflow procesu. Významným nástrojem kontroly je také účetnictví, jehož vedení v souladu s platnou legislativou má na starosti hlavní účetní. Společnost má navíc zaveden systém managementu kvality dle normy ISO 9001:2015, který jí pomáhá udržet pořádek v nastavených procesech a činnostech. Pomocí auditů je zjišťováno, zda jsou procesy ve firmě správně nastaveny a případné nedostatky či připomínky pro zlepšení jsou následně řešeny. Součástí managementu kvality je také systém řízení rizik, která jsou u jednotlivých procesů uvedena a jsou pravidelně vyhodnocována

Popis procesů a pravidel pro jejich dodržování je uveden ve firemních pravidlech, která jsou uložena v elektronické podobě ve vnitřním informačním systému a jsou pravidelně aktualizována. Za aktualizaci je vždy zodpovědný garant daného dokumentu.

Všechny přijaté faktury jsou zadávány prostřednictvím recepcí v jednotlivých lokalitách. Každá faktura musí být po zadání akceptována, schválena a připravena a zaúčtována. Platba faktur může být provedena pro faktury, které jsou připravené.

Proces vystavování faktur je o něco složitější a liší se v závislosti na produktu a předmětu fakturace. Podkladem pro fakturaci licencí produktů SME a VS je obchodní případ, který založí obchodník do VIS ke konkrétnímu zákazníkovi. Na základě tohoto podkladu vystaví ekonomická referentka fakturu a odešle ji k zákazníkovi. Maintenance je fakturována u těchto produktů zcela automaticky na základě obchodního případu.

Faktury za služby, které poskytují konzultanti u zákazníka jsou vystavovány na základě podepsaného pracovního výkazu. Konzultant musí údaje z pracovního výkazu ručně zadat do VIS a po následné kontrole ze strany KAM může být vystavena faktura.

Odlišným způsobem probíhá fakturace produktu ENT. Podkladem pro fakturaci u tohoto produktu jsou tzv. milníky, kdy je obchodní případ rozdělen do několika fází (milníků), které jsou postupně fakturovány podle toho, jak jsou postupně dokončovány. Obchodní případ je navíc veden v odděleném systému Extra, takže musí obchodníci podklad pro veškerou fakturaci vytvářet ve VIS ručně.



Hospodaření společnosti je založeno na rozpočtu, který má vytvořený na daný rok. Všechny náklady a výnosy jsou účtovány na útvary a zakázky, přičemž u nákladů je evidován také nákladový okruh, který vychází z požadavků mateřské společnosti.

Výsledky plnění daného rozpočtu jsou pravidelně sledovány na úrovni jednotlivých útvarů, streamů, ale také na úrovni celé firmy. Hlavními sledovanými ukazateli jsou různé úrovně marže a profitabilita. Úroveň plnění jednotlivých marží v porovnání s plánem je rozhodující pro odměňování zaměstnanců, ale také vedení společnosti.

Ke kontrole výsledků mají ředitelé a vedoucí k dispozici systém LucaNet. Výsledky uvedené v LucaNetu jsou ve formě výsledovky sestavené podle IFRS a jsou zde pravidelně importovány.

V kapitole 6.5.3 Sledování výsledků jsou rozebrány výsledky za období od 2017-2019 tří hlavních streamů, které představují jednotlivé produkty společnosti. Z hlediska marže jsou všechny streamy v průběhu sledovaného období úspěšné. Jejich absolutní výše v celém sledovaném období roste. Naproti tomu profitabilita streamů ve všech případech již tak pozitivní není. Profitabilita streamů SME a VS se v průběhu sledovaného období pohybuje nad úrovní 15 %. Stream ENT se však dlouhodobě potýká s poměrně nízkou profitabilitou, která v průběhu sledovaného období nepřekročila úroveň 12 %.

Evidence majetku je vedena ve vnitřním informačním systému. Majetek je zde roztržěn do skupin na pracovní pomůcky, operativní evidenci, drobný investiční majetek a investiční majetek. Veškerý majetek je zařazován do VIS prostřednictvím zařazovacího protokolu. Kromě budov, aut a pracovních pomůcek je veškerý majetek polepen inventarizačním štítkem, který slouží pro inventarizaci majetku. Inventarizaci majetku má na starosti účetní, která vytiskne jednotlivým vedoucím protokoly a ti mají za úkol zkontrolovat, zda evidovaný majetek odpovídá aktuálnímu stavu a případné neshody do protokolu zapsat. Vyřazení je prováděno na základě vyřazovacího protokolu.

S vyřazením majetku je v některých případech spojen také odkup ze strany zaměstnance. Nejčastěji si zaměstnanci odkupují auta nebo notebooky. Před odkupem notebooku je nejdůležitější vymazání firemních dat, aby nedošlo k jejich případnému zneužití.

Důležitou součástí práce konzultantů a obchodníků jsou cesty k zákazníkům, které jsou nejčastěji uskutečňovány firemním automobilem. S tím je spojena povinnost vést knihy jízd a pracovní cesty.

Knihy jízd jsou vedeny v elektronické podobě ve VIS a jsou do něj importována z portálu poskytovatele GPS, které jsou součástí většiny firemních automobilů. Výjimku tvoří pouze auta, které používají ředitelé.

Pracovní cesty musí zaměstnanec každý měsíc vyplňovat do VIS. V případě použití služebního auta musí časy uvedené v pracovní cestě souhlasit s knihou jízd daného auta.

Poslední uvedenou částí vnitřního kontrolního systému ve vybrané organizaci je reporting. Součástí reportingu je zasílání nejruznějších výkazů mateřské společnosti. Výkazy jsou zasílány buď měsíčně nebo kvartálně. Každý měsíc společnost posílá výsledovku, IC report a cash report. Za každý ukončený kvartál posílá kromě tří uvedených výkazů také cash report a tzv. „balík“, který obsahuje informace z několika oblastí například o zaměstnancích, měnové struktuře, odložené dani, majetku, půjčkách, opravných položkách, rezervách a další.

## 8 VÝCHODISKA PRO ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Analýzou vnitřního kontrolního systému v předchozích částech diplomové práce bylo zjištěno, že společnost nemá zaveden útvar vnitřní kontroly. Všechny procesy ve společnosti jsou založené na workflow, které zajišťuje jejich několikastupňovou kontrolu. Společnost má navíc zaveden systém managementu kvality, který prostřednictvím auditů zajišťuje také kontrolu procesů, zjišťuje jejich nedostatky a navrhuje zlepšení. Systém vnitřních kontrol lze tedy považovat za dostatečný a z toho důvodu není nutné zavádět samostatný útvar. Ve vnitřním kontrolním systému však existují procesy, které nejsou zcela efektivní a je potřeba se na ně zaměřit.

První oblastí, na kterou je potřeba se zaměřit je vystavování faktur. Konkrétně na sjednocení procesu fakturace ENT s ostatními produkty. Aktuálně jsou všechny obchodní případy týkající se produktu ENT vedeny v odděleném systému Extra a všechny podklady pro fakturaci musí být ručně vytvořeny do VIS. Znamená to tedy, že obchodník nebo konzultant musí podklady zadávat dvakrát. Jednou do Extry, když zakládá údaje k obchodnímu případu a podruhé, když vytváří podklad pro fakturaci. Vytváří se tím prostor pro případné chyby, které mohou vést k tomu, že faktura bude vystavena špatně nebo vůbec.

V procesu fakturace je však potřeba se zaměřit také na vystavování faktur za poskytnuté služby. Podkladem pro fakturaci poskytnutých služeb je odsouhlasený protokol, ze kterého musí konzultant jednotlivé údaje zadat do VIS a vytvořit podklad pro fakturaci. Po následné kontrole ze strany KAM je pracovní protokol předán ekonomické referentce, která vystaví fakturu. Tento proces je příliš zdlouhavý a často vede k tomu, že konzultanti zapomenou protokol zadat nebo ho zadají pozdě. To zvyšuje riziko, že faktura nebude vystavena ve správném období.

Další změna se týká změny ve sledování výsledků u streamu ENT. Vzhledem k jeho dlouhodobě nízké profitabilitě je potřeba zavést změny, které pomůžou vedení lépe určit její příčiny a následně se rozhodnout, na které projekty se více zaměřit.

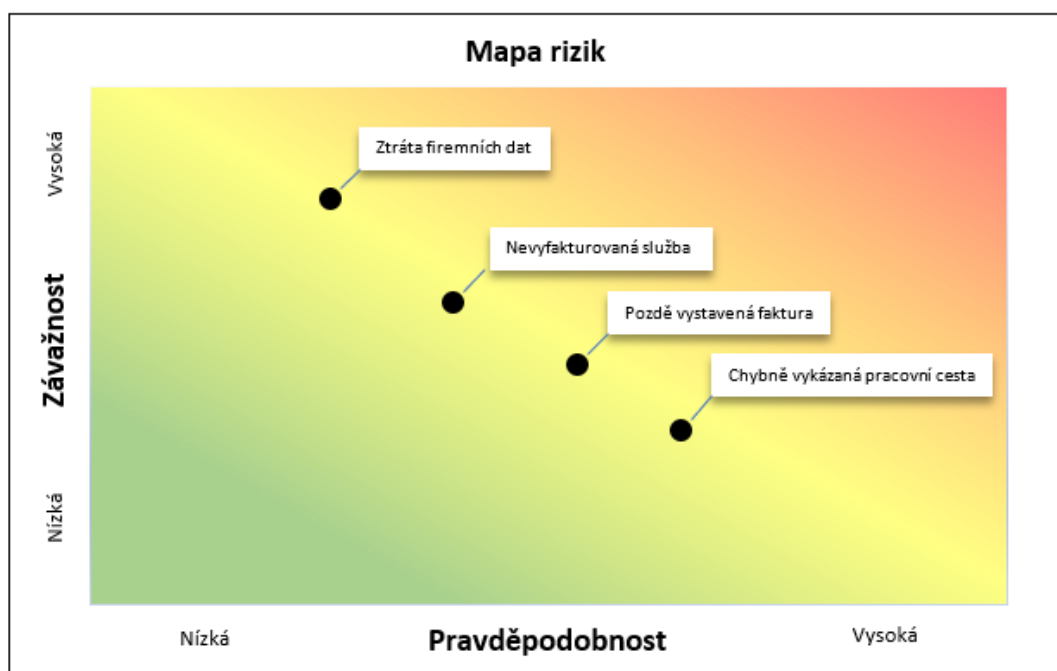
Společnost má veškerý majetek označen inventarizačními štítky s inventárním číslem a čárovým kódem, ale tyto štítky nijak pro inventuru majetku na konci roku nevyužívá. V projektové části práce tedy bude navrženo zlepšení také v této oblasti.

U odkupu vyřazovaných notebooků dochází v některých případech k tomu, že zaměstnanec za notebook zaplatí a již ho nevrátí na technické oddělení k odinstalaci. Technik pak musí

daného zaměstnance urgovat. Vzniká tím velké riziko ztráty nebo zneužití firemních dat, které je potřeba co nejvíce snížit.

Poslední oblastí pro zlepšení jsou pracovní cesty. Zaměstnancům se sice automaticky generuje kniha jízd, díky nainstalované GPS, ale pracovní cesty musí za celý měsíc vyplňovat ručně. Prakticky se však jedná pouze o mechanické přepisování údajů z knihy jízd do pracovních cest, které je poměrně časově náročné. Při použití sdílených aut navíc dochází k tomu, že zaměstnanec zapomene pracovní cestu úplně vyplnit.

Rizika vyplývající z neefektivity jednotlivých procesů jsou znázorněna na Obrázek 12



Obrázek 12 Mapa rizik (vlastní zpracování)

## 9 PROJEKT ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Obsahem projektové části diplomové práce je projekt zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané organizaci. Na základě předchozí analýzy vnitřního prostředí byly zjištěny nedostatky v některých procesech. Projekt tedy bude zaměřen na zavedení, úpravu nebo doplnění procesů s cílem jejich zefektivnění. Bude rozdělen do několika dílčích částí, které blíže popsány v následujících kapitolách.

### 9.1 Sjednocení procesu fakturace ENT

Prvním navrhovaným řešením je sjednocení procesu fakturace ENT s ostatními produkty v organizaci. Analýzou fakturačního procesu byla zjištěna neefektivita založená na dvojitým zadávání podkladů pro fakturaci. Obchodník nebo konzultant musí nejprve zadat všechny údaje týkající se obchodního případu do systému Extra a následně znovu do VIS.

Současné nastavení procesu je zbytečně časově náročné a navíc hrozí, že obchodník vytvoří záznam o obchodním případě v systému Extra, ale už zapomene zadat podklad pro fakturaci. Tato chyba by mohla společnost stát nemalé peníze. Hlavním důvodem pro změnu tohoto procesu je tedy především časová úspora a snížení rizika chyb, které vznikají při dvojitým zadávání.

Nově navrhované řešení spočívá v zadávání všech obchodních případů pouze do VIS. Obchodník po uzavření smlouvy se zákazníkem vytvoří záznam o obchodním případě k dané organizaci ve VIS. V obchodním případě uvede jednotlivé milníky, cenu a počet licencí a výši maintenance. Po dokončení prací na některém z milníků a odsouhlasení ze strany zákazníka spustí konzultant nad záznamem funkci – vytvořit podklad pro fakturaci. Vytvoří se podklad a přijde workflow ekonomické referentce, že může vystavit fakturu. Ekonomická referentka zkontroluje podklad, vystaví fakturu a odešle ji zákazníkovi. Licence se u obchodních případů ENT fakturuje jako samostatný milník. Co se týče maintenance, musí obchodník zadat o jakého data, v jaké periodicitě a v jaké výši (určité procento z ceny licence) se bude fakturovat. Opět spustí funkci, která vytvoří podklad pro fakturu, kterou ekonomická referentka vystaví a odešle zákazníkovi. V případě maintenance však kontroluje ekonomická referentka pouze první fakturu. V následujícím období dochází vždy k určitému datu k vystavování a odesílání faktur zcela automaticky na základě vytvořeného podkladu. Faktury za maintenance se vystavují až do ukončení spolupráce se zákazníkem.

Obdobný způsobem bude fungovat fakturace dokupů. Jestliže se zákazník rozhodne rozšířit svoji licenci o nějaký další modul, přidá obchodník podklad k obchodnímu případu a spustí funkci pro vytvoření podkladu. Dokupem se zvýší také celková cena licence, proto se automaticky navýší také faktura za maintenance.

Přechod na nově navrhované řešení vyžaduje převedení stávajících obchodních případů z Extry do VIS. Tuto operaci bude mít na starosti asistentka streamu ENT.

## 9.2 Elektronická fakturace poskytnutých služeb

Dalším navrhovaným řešením v rámci projektu je zavedení elektronické fakturace poskytnutých služeb, které zajistí vyšší efektivitu procesu. Cílem je časová úspora a snížení rizika špatně vystavené faktury.

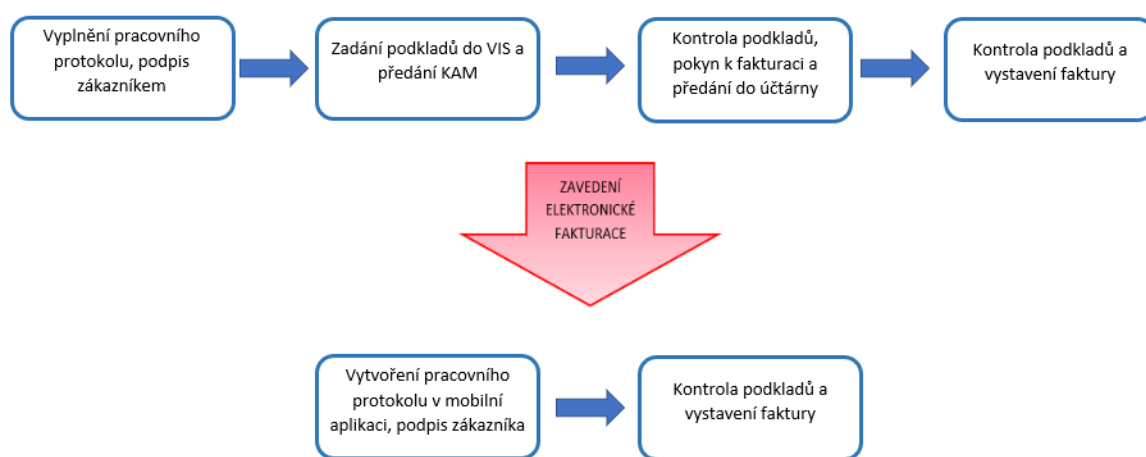
Pro produkty SME a VS je podkladem pro fakturaci poskytnutých služeb pracovní protokol podepsaný konzultantem a zákazníkem. Konzultant musí na základě tohoto protokolu vytvořit ve VIS záznam o poskytnuté službě. Následně protokol odnese KAM, který zkontroluje, zda zadaná služba souhlasí s údaji na protokolu a změní stav k fakturaci. Pracovní protokoly poté odnese do ekonomického oddělení, kde si je převezme ekonomická referentka.

Ekonomická referentka opět zkontroluje protokol se záznamem ve VIS a vystaví fakturu, kterou odešle zákazníkovi.

U produktu ENT zadává konzultant záznam o poskytnuté službě nejprve do systému Extra a následně přímo do VIS. Podkladem pro fakturaci je obvykle odsouhlasený email nebo objednávka, kterou konzultant přímo naskenuje k poskytnuté službě. Zbývající část procesu je stejná jako v případě ostatních produktů.

Fakturace dle výše uvedeného postupu je příliš zdlouhavá, a navíc existuje riziko, že konzultant zapomene vytvořit podklad a faktura bude vystavena ve špatném období. Z toho důvodu bude zavedena elektronická fakturace prostřednictvím mobilní aplikace. Vybraná společnost v loňském roce vyvinula vlastní mobilní aplikaci pro produkt SME, jejíž součástí je také funkcionalita, která umožňuje poskytnuté služby zpracovat. Od června 2020 je zajištěna kompatibilita také s produktem ENT, který společnost používá jako svůj vlastní vnitřní informační systém. Proto tedy není nutné kupovat licenci od partnera či jiného dodavatele. Bude však nutné pro konzultanty nakoupit tablety. Celý proces bude probíhat níže uvedeným způsobem.

Konzultant se po dokončení prací u zákazníka přihlásí pomocí přihlašovacího jména a hesla do aplikace v tabletu či mobilu. Po přihlášení se mu zobrazí seznam služeb včetně ceníku. Konzultant vybere konkrétní služby (např. cestovné, konzultace, školení) a počet jednotek (km, počet hodin). Následně stiskne tlačítko vygenerovat pracovní protokol a otevře se soubor v PDF. Konzultant protokol přímo na tabletu či telefonu podepíše a předloží k podpisu také zákazníkovi. Jakmile zákazník protokol podepíše, konzultant stiskne potvrzovací tlačítko. Tím se ve VIS vytvoří záznam o poskytnuté službě, jehož součástí je podepsaný protokol v PDF. Na základě takto vytvořeného záznamu může ekonomická referentka přímo fakturovat. Není tedy nutná kontrola ze strany KAM. Grafické znázornění navrhované změny je uvedeno Obrázku



Obrázek 13 Změna procesu fakturace poskytnutých služeb (vlastní zpracování)

### 9.3 Změna sledování výsledků streamu ENT

Z analýzy výsledků jednotlivých streamů vyplynulo, že stream ENT v porovnání s ostatními streamy dosahuje i přes rostoucí zisk a tržby nízké profitability. Z toho důvodu bude navržena změna ve sledování nákladů a výnosů, tak aby bylo možné lépe určit příčinu nízké profitability. Tato změna může také pomoci vedení v rozhodování o tom, na jaké projekty se v budoucnu zaměřit.

V současné době jsou všechny náklady a výnosy účtovány na útvary a zakázky. Zakázky tvoří spíše informativní charakter. Hlavní sledovanou dimenzí jsou výsledky za jednotlivé útvary. Pokud bychom sečetli výsledky všech týmů v rámci jedné divize, získali bychom výsledek streamu. Součtem výsledků všech streamů lze získat výsledek celé společnosti.

V rámci nově navrhovaného řešení budou výsledky sledovány také po jednotlivých projektech, respektive po zákaznících. Vzhledem k tomu, že musí být zachována srovnatelnost výsledků napříč všech streamů, budou výsledky nadále sledovány po útvarech a projekty se stanou pouze další sledovanou dimenzí. Ze stejného důvodu bude také zachována organizační struktura.

Navrhovaná změna bude realizována pouze v rámci streamu ENT. U ostatních streamů by bylo sledování výsledků po projektech vzhledem k jejich počtu příliš náročné.

Aby bylo možné výsledky sledovat po jednotlivých projektech, je potřeba všechny náklady a výnosy účtovat na tyto projekty. Pro tento účel bude využita zakázka. Snahou bude co nejvíce nákladů a výnosů přímo přiřadit jednotlivým projektům. Zbývající část režijních nákladů bude rozpočítána.

Z hlediska výnosů je potřeba na jednotlivé zakázky přiřadit:

- Výnosy z licencí
- Výnosy za implementaci
- Výnosy za údržbu a služby
- Výnosy z prodeje služeb třetích stran (např. Microsoft SQL server)
- Výnosy z prodeje BI
- Výnosy z prodeje hardware

Přiřazení výše uvedených výnosů jednotlivým projektům bude poměrně snadné, jelikož faktury jsou vždy vystavovány na jednoho zákazníka, který v tomto případě představuje daný projekt.

O něco složitější bude přiřazení nákladů. První skupinu nákladů, kterou je potřeba přiřadit na konkrétní zakázky tvoří subdodávky a výrobní náklady (COGS). Jedná se o náklady, které vznikají najímáním externích firem při realizaci projektu. Např. nějakou část implementace produktu provádí externí společnost. Externí společnost vždy fakturuje služby pouze za jednoho konkrétního zákazníka, takže je možné tyto náklady přímo přiřadit.

Další významnou skupinu nákladů tvoří mzdové náklady. V tomto případě bude jejich přiřazení jednotlivým projektům vyžadovat přímou spolupráci zaměstnanců. Aby bylo možné mzdové náklady přiřadit jednotlivým projektům, je potřeba vést důsledně pracovní výkazy (timesheet). Tyto výkazy se budou týkat především konzultantů, provozních





Náklady účtované výše popsaným způsobem je možné zobrazit v LucaNetu. Struktura nákladů a výnosů zůstane stejná. Bude však možné výsledky zobrazit po jednotlivých projektech. Výsledovka je ve zkrácené podobě zobrazena v níže uvedené tabulce.

Tabulka 4 Zobrazení výsledovky po projektech v LucaNetu (vlastní návrh)

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3
Total revenues			
Cogs			
<b>Margin I.</b>			
Direct costs			
<b>Margin II.</b>			
Local administration costs			
<b>Margin III.</b>			
Indirect costs			
<b>Margin IV.</b>			
Balance - other operating activities			
Balance - financial activities			
<b>Pre Tax Profit</b>			
<b>Margin III. + Indirect c.stream</b>			

Díky výše popsané změně bude možné sledovat úspěšnost jednotlivých projektů. Vedení společnosti může toto sledování pomoci lépe rozklíčovat příčinu dlouhodobého neúspěchu streamu při zachování srovnatelnosti výsledků. Sledování výsledků z tohoto pohledu pomůže také v rozhodování, na jaké by se měl stream ENT v budoucnu více zaměřit, a které naopak přenechat např. konkurenci.

#### 9.4 Zavedení elektronické inventury majetku

Všechny evidovaný majetek kromě pracovních pomůcek, aut, budov a nehmotného majetku je polepen inventarizačními štítky s číslem majetku a čárovým kódem. Bylo však zjištěno, že společnost při inventarizaci majetku čárové kódy žádným způsobem nevyužívá. Z toho důvodu bude jedním z navrhovaných řešení zavedení elektronické inventury majetku, která usnadní celý proces a ušetří čas nejen účetní, ale také vedoucím útvarů.

Při současném nastavení procesu účetní připraví jednotlivým vedoucím protokoly o inventuře a odešle je s žádostí o její provedení. Protokol vždy obsahuje seznam veškerého majetku, který je evidován na útvaru daného vedoucího. Každý vedoucí je povinen zkontrolovat, zda evidovaný majetek odpovídá aktuálnímu stavu a do protokolu zapsat veškeré případné nesrovnalosti. Po vyplnění protokolu jej vytiskne, podepíše a doručí zpět účetní. Ta následně výsledky inventury zpracuje.

Podle nově navrhovaného řešení bude inventura probíhat s pomocí čtečky čárových kódů a mobilní aplikace. Stejně jako v případě elektronické fakturace bude využita vlastní mobilní aplikace, kterou společnost používá u svých zákazníků.

Ani v tomto případě tedy není nutné kupovat licenci od partnera či jiného dodavatele. Pro každou pobočku však bude nutné pořídit čtečku čárových kódů, do kterých bude možné aplikaci nainstalovat.

Inventarizaci majetku bude mít stále na starosti účetní, ale samotnou inventuru budou provádět recepční v jednotlivých lokalitách. Před zahájením inventury vytvoří účetní ve VIS záznam o inventuře pro každou lokalitu (např. inventura Praha) a odešle recepčním workflow s žádostí její provedení.

Recepční se po obdržení workflow přihlásí prostřednictvím uživatelského jména a hesla do mobilní aplikace ve čtečce čárových kódů. Po přihlášení se jí zobrazí záznamy o inventuře, lokality a majetek. Nejprve vybere záznam o inventuře a stiskne tlačítko zahájit inventuru. Následně vybere lokalitu a místnost, kde se nachází. Pomocí čtečky naskenuje všechny majetek v místnosti a stiskne tlačítko hotovo. V aplikaci se okamžitě zobrazí všechny nesrovnalosti. Pokud nějaký majetek přebývá, je možné ho přímo v aplikaci přesunout. Jakmile recepční dokončí inventuru ve všech místnostech, vrátí se na záznam o inventuře a stiskne tlačítko dokončit inventuru, tím se vygeneruje workflow pro účetní s informací o dokončení inventury, která ji může zpracovat.

## 9.5 Změna procesu vyřazení notebooků

Na základě analýzy bylo zjištěno, že při odkupu starého notebooku ze strany zaměstnance dochází k situacím, že zaměstnanec za notebook zaplatí, ale již ho nevrátí na technické oddělení k odinstalaci. Technik musí daného zaměstnance opakovaně urgovat. Navíc existuje riziko ztráty firemních dat. Hlavním důvodem změny v tomto procesu je tedy ochrana dat společnosti.

V současné době je nastaven proces takovým způsobem, že zaměstnanec, který má zájem o odkup starého notebooku informuje prostřednictvím e-mailu technické oddělení a svého nadřízeného, že bude notebook odkupovat. Technik po schválení odkupu pošle zaměstnanci e-mail s pokyny k platbě. Současně ještě pošle na účetní oddělení e-mail s informací, že nějaký konkrétní zaměstnanec bude notebook odkupovat. Po připsání částky na účet posílá hlavní účetní informaci o tom, že zaměstnanec zaplatil a je možné notebook vyřadit.

Na základě tohoto e-mailu spustí technik nad majetkem funkci – změna umístění TO, kde je nutné zvolit možnost vyřazení. Následně musí ještě vyplnit datum, důvod vyřazení (v tomto případě prodej), odkupujícího a částku. Ukončením funkce je odesláno workflow účetní s informací, že byl vystaven vyřazovací protokol. Účetní protokol zkontroluje a majetek vyřadí z evidence.

Ve výše uvedeném postupu chybí krok, který by nutil zaměstnance vrátit notebook na technické oddělení k odinstalaci. Z toho důvodu bude proces vyřazení notebooků upraven následujícím způsobem.

Zaměstnanec, který bude mít zájem o odkup notebooku zašle požadavek na technické oddělení. Technik po schválení odkupu vyzve zaměstnance, aby vrátil notebook na technické oddělení. Jakmile technik převezme notebook k odinstalaci spustí funkci – změna umístění TO, ve které zvolí možnost prodej. Po výběru možnosti prodej se objeví dialogové okno, ve kterém technik vyplní jméno odkupujícího, částku, datum a stav – převzato k přípravě na odkup. Potvrzením této funkce se vygeneruje workflow, že zaměstnanec vrátil notebook na technické oddělení. Workflow odchází na původního vlastníka majetku s kopií na šéfa útvaru. Technik provede potřebnou odinstalaci a jakmile je notebook připraven spustí funkci – změna stavu majetku a vybere možnost připraveno k odkoupení. Po potvrzení funkce se vygeneruje workflow s informacemi k platbě. Workflow je zasláno odkupujícímu s kopií na hlavní účetní. Hlavní účetní po připsání částky na účet spustí nad majetkem funkci – změna stavu majetku a doplní zaplacení. Opět se vygeneruje workflow, které je informací pro odkupujícího, že si může notebook vyzvednout na technickém oddělení. Jakmile si zaměstnanec notebook vyzvedne, spustí technik poslední funkci – změna stavu a zvolí možnost vyřazení. Vygeneruje se vyřazovací protokol, který obdrží účetní a majetek vyřadí z evidence.

## 9.6 Vytváření pracovních cest z knihy jízd

Poslední navrhovaná změna bude zaměřena vytváření pracovních cest a bude týkat pouze takových pracovních cest, které se uskuteční služebním autem. Při použití ostatních dopravních prostředků budou zaměstnanci vyplňovat pracovní cesty dosavadním způsobem. Cílem navrhovaného řešení je úspora času zaměstnanců a účetní, která má na starosti jejich kontrolu a účtování.

V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že všechny služební automobily mají zabudovanou GPS. Výjimku tvoří pouze auta, které mají na starosti ředitelé. Knihy jízd u aut s GPS se

vytváří díky propojení s portálem poskytovatele poměrně snadno. Pro založení nového záznamu knihy jízd na daný měsíc je potřeba nejprve spustit ve VIS funkci – generovat knihu jízd. Následně se spustí funkce – načtení jízd z GPS, která importuje aktuální data s GPS. Knihy jízd u aut, které mají na starosti ředitelé, vytváří ručně asistentky na základě jejich podkladů.

Na začátku měsíce následujícího po měsíci, který se uzavírá, aktualizuje vedoucí oddělení, která má na starosti správu vozového parku, všechny knihy jízd a odešle workflow s žádostí o její schválení. Zaměstnanci knihu jízd zkontrolují a prostřednictvím workflow ji schválí. Knihy jízd u sdílených aut schvalují recepční v jednotlivých lokalitách.

Na základě knihy jízd musí zaměstnanci vytvořit pracovní cesty. Zadávají se pouze ty jízdy, které splňují podmínky pracovní cesty. To znamená, že jsou delší než pět hodin a zaměstnanec při nich opustil své místo výkonu práce. V ostatních případech se o pracovní cestu nejedná. Pro vytvoření pracovních cest je nejprve potřeba vytvořit ve VIS záznam. Při založení záznamu se zaměstnanci automaticky předvyplní na hlavičce jeho jméno, útvar, zakázka a místo nástupu na pracovní cesty (jeho místo výkonu práce). Jednotlivé pracovní cesty se vytváří přidáváním řádků. Zaměstnanec musí u všech pracovních cest vyplnit data a čas odjezdu a příjezdu, cíl cesty, účel a zaškrtnout bezplatně poskytnuté jídlo, pokud takové bylo. Jakmile má všechny pracovní cesty vyplněné, spustí funkci – výpočet náhrad (výpočet stravného) a odešle je prostřednictvím workflow ke schválení svému nadřízenému. Účetní všechny schválené pracovní cesty zkontroluje a zaúčtuje.

Výše popsaný proces je prakticky mechanickým přepisováním údajů z knihy jízd do pracovních cest, který je poměrně časově náročný. Často navíc dochází k chybám v důsledku přehlédnutí. Navrhované řešení je tedy založeno na vytváření pracovních cest z knih jízd, a to následujícím způsobem.

Zaměstnanec si na konci měsíce otevře knihu jízd a označí všechny řádky, které splňují podmínky pro vytvoření pracovních cest. Nad označenými řádky spustí funkci – vytvořit pracovní cesty. Vytvoří se záznam s pracovními cestami, kde zaměstnanec už pouze zaškrtně, zda mu bylo poskytnuto bezplatně nějaké jídlo. Všechny ostatní údaje se načtou z knihy jízd. Před uzavřením pracovních cest ještě může doplnit pracovní cesty, které se uskutečnily jiným dopravním prostředkem například vlakem. Na závěr opět spustí výpočet náhrad a odešle pracovní cesty ke schválení.

Navrhované řešení není zcela efektivní pro zaměstnance využívající sdílená auta. Tito zaměstnanci v průběhu měsíce jezdí různými auty a pro vytvoření pracovních cest by museli na konci měsíce otevírat několik knih jízd. Z toho důvodu bude ve VIS vytvořen nad knihami jízd pohled (kombinace přehledové šablony a filtru). Při aplikaci pohledu se objeví parametrické okno, do kterého zaměstnanec vyplní své jméno a období. Zobrazí se řádky ze všech knih jízd, kde je zaměstnanec uveden jako řidič. Následně označí všechny řádky, které splňují podmínky pro vytvoření pracovních cest a spustí funkci – vytvořit pracovní cesty. Doplní bezplatně poskytnuté jídlo nebo další cesty a spustí výpočet náhrad. Na závěr pracovní cestu odešle ke schválení nadřízenému.

## 10 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

### 10.1 Časová analýza

Implementace výše popsaných dílčích částí projektu zabere určitý čas. První navrhované řešení se týká sjednocení fakturace ENT s ostatními produkty a skládá se ze dvou kroků. Prvním krokem je převedení všech obchodních případů do VIS, které bude mít na starosti asistentka týmu ENT. Tento krok bude zahájen v září 2020 s cílem převod stihnout do konce roku 2020. Aktuálně vzniklé obchodní případy budou obchodníci již zadávat pouze do VIS. Druhým krokem je zahájení automatické fakturace maintenance, které vyžaduje programové úpravy, navíc je potřeba, aby všechny obchodní případy byly převedeny do VIS. Z toho důvodu bude automatická fakturace maintenance zahájena v průběhu ledna 2021.

Elektronická fakturace poskytnutých služeb vyžaduje investici v podobě tabletů. V letošním roce rozpočet společnosti s touto investicí nepočítá. Společnost by mohla tuto investici naplánovat na leden 2021 a v průběhu února elektronickou fakturaci poskytnutých služeb zahájit.

Sledování výsledků streamu ENT po jednotlivých projektech má dopad na účtování nákladů a výnosů, proto bude tato změna provedena od 1. 1. 2021.

Zavedení elektronické inventury majetku je spojeno s investicí do čteček. Stejně jako v případě tabletů není tato investice zahrnuta v rozpočtu společnosti. V tomto případě je však možné provést inventuru také s pomocí mobilu. Načítání čárových kódů však není tak rychlé a kvalitní. Elektronická inventura může být provedena již v prosinci 2020, přičemž investice by mohla být v rozpočtu naplánována na listopad 2021.

Pro změnu v procesu vyřazení notebooků je potřeba nastavit workflow ve VIS. Toto nastavení však není nijak časově náročné, proto by mohl být tento proces změněn od září 2020.

Poslední částí projektu je vytváření pracovních cest z knih jízd. Tato navrhovaná změna vyžaduje programové úpravy, které bude mít na starosti správce VIS. S ohledem na jeho časové kapacity může začít práce na tomto projektu nejdříve únorem 2021 s dokončením v průběhu března 2021. Od dubna 2021 bude možné vytvářet cesty podle nově navrženého postupu.

Tabulka 5 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Část projektu	Popis kroků	Období
Vyřazení notebooků	Změna procesu a nastavení workflow	září 2020
Sjednocení procesu fakturace ENT	Převedení obchodních případů do VIS Programové úpravy	září - prosinec 2020
Elektronická inventura majetku	Provedení inventury pomocí mobilu	prosinec 2020
Sjednocení procesu fakturace ENT	Zahájení automatické fakturace maintenance	leden 2021
Projektové sledování výsledků ENT	Změna účtování nákladů a výnosů	leden 2021
Elektronická fakturace poskytnutých služeb	Nákup tabletů	leden 2021
Elektronická fakturace poskytnutých služeb	Zahájení elektronické fakturace u zákazníka	únor 2021
Vytváření pracovních cest z knih jízd	Programové úpravy	únor – březen 2021
Vytváření pracovních cest z knih jízd	Zahájení projektu	duben 2021
Elektronická inventura majetku	Nákup elektronických čteček	listopad 2021

## 10.2 Nákladová analýza

Se zavedením projektu vzniknou vybrané společnosti náklady v souvislosti s investicí do tabletů a čteček čárových kódů.

Elektronická fakturace poskytnutých služeb vyžaduje pořízení notebooků. Alternativně je možné použít mobilní telefon s dotykovým displejem, přičemž je potřeba vzít v úvahu, že ne každý konzultant disponuje takovým zařízením. Z toho důvodu tedy budou nakoupeny pro jednotlivé streamy tablety. Současně se počítá s tím, že nebudou vždy v jednu chvíli



všichni konzultanti u zákazníka poskytovat službu. Dále je potřeba vzít v úvahu, že někteří konzultanti pracují z domova, kde mají také sjednáno místo výkonu práce. V případě streamu VS tímto způsobem pracují všichni konzultanti.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti budou tablety nakoupeny pro všechny konzultanty pracující z domova. V ostatních případech budou pořízeny tablety ve výši 60% kapacity zaměstnanců v dané lokalitě.

Počty konzultantů v jednotlivých streamech a lokalitách jsou uvedeny v následující tabulce. Sloupec telework představuje konzultanty pracující z domova.

Tabulka 6 Počty konzultantů po streamech v lokalitách (interní zdroj)

	Praha	Brno	Hradec Králové	Telework	Celkem
ENT	8	6	4	2	20
SME	23	11	17	1	52
VS	0	0	0	14	14
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>86</b>

Plán nákupu pro každou lokalitu je následující:

Praha:  $31 \times 0,6 = 18,6 \doteq 19 \text{ ks}$

Brno:  $17 \times 0,6 = 10,2 \doteq 10 \text{ ks}$

Hradec Králové:  $21 \times 0,6 = 12,6 \doteq 13 \text{ ks}$

Telework: 17

---

Celkem:  $19 + 10 + 13 + 17 = 59 \text{ ks}$

Podle výše uvedeného výpočtu je potřeba celkem nakoupit 59 ks tabletů. Byly vybrány tablety celkové ceně 8 000 Kč/ks. Celková investice bude činit  $8\,000 \times 59 = 472\,000 \text{ Kč}$  a podle časového harmonogramu je potřeba ji zahrnout do rozpočtu v lednu 2021.

Další investice se týká nákupu čteček čárových kódů, které budou sloužit pro elektronickou inventuru. Dle navrhovaného řešení budou pořízeny pro recepční v jednotlivých lokalitách. Celkem tedy bude potřeba nakoupit 3 ks. Čtečky musí být kvůli mobilní aplikaci vybaveny displejem, proto byl vybrán typ za 12 000 Kč/ks. Celková výše investice do čteček bude činit  $12\,000 \times 3 = 36\,000 \text{ Kč}$  a je plánovaná na listopad 2021.

### 10.3 Riziková analýza

S realizací každého projektu jsou spojena také rizika, která mohou vznikat buď z vnitřních nebo vnějších faktorů. Tato rizika mohou ohrozit cíle projektu, jeho termín či náklady. Základním předpokladem zavedení projektu vnitřního kontrolního systému v organizaci je vytvořit preventivní opatření, která co nejvíce sníží podnikatelská rizika. Samotný projekt s sebou nese rizika, která lze identifikovat jako časové nebo finanční.

Časové riziko navrhovaného projektu spočívá v nedodržení časového harmonogramu navrženého v kapitole 10.1. Sjednocení procesu fakturace vyžaduje převedení obchodních případů mezi dvěma různými programy. Z hlediska času může být tento projekt ohrožen například z důvodu nefunkčnosti jednoho ze systémů. Některé části projektu jsou navíc spojeny s programovými úpravami VIS, kde je k dispozici pouze jeden programátor. Projekty může ohrozit jeho dlouhodobá pracovní neschopnost nebo řešení jiných projektů, které má v rámci své náplně na starosti.

Finanční rizika ohrožující realizaci projektu jsou spojena především s náklady na zavedení elektronické fakturace poskytnutých služeb a zavedení elektronické inventury majetku. Tyto náklady spočívají především v nákupu potřebného hardwaru. Jejich výše je vyčíslena v kapitole 10.2. Vzhledem k velikosti vybrané společnosti nepředstavuje tato investice příliš velké zatížení.

## 11 PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Již před psaním diplomové práce měla vybraná společnost zaveden vnitřní kontrolní systém s dobře nastavenými vnitřními kontrolami. Kromě kontrol vyžadovaných účetnictvím, má společnost zaveden také systém managementu kvality, který zajišťuje kontrolu vnitřních procesů, zjišťuje nedostatky a navrhuje zlepšení. I přesto byla analýzou odhalena neefektivita v některých procesech, kterou se snaží navrhovaný projekt řešit.

První oblastí, kde byly odhaleny nedostatky je nejednotnost procesu vystavování faktur v rámci firmy, která spočívala ve dvojnásobném zadávání podkladů pro fakturaci streamu ENT. Díky navrhovanému řešení se podařilo proces v rámci firmy sjednotit a snížit tím nejen časové ztráty, ale také riziko chybně vystavených faktur.

U procesu fakturace bylo nutné se také zaměřit na vystavování faktur za poskytnuté služby konzultantů u zákazníka. Nastavený proces vyžadoval ruční zadání poskytnuté služby z pracovního protokolu, kontrolu ze strany KAM a ekonomické referentky a následně vytvoření faktury. Tento proces byl příliš zdlouhavý, navíc existovalo riziko buď špatně nebo pozdě vystavené faktury. Zavedení elektronické fakturace poskytnutých služeb s pomocí mobilní aplikace celý proces urychlí a sníží výše uvedená rizika.

Na základě analýzy výsledků jednotlivých streamů byla zjištěna nízká profitabilita streamu ENT, byla proto navržena změna ve sledování výsledků. To bylo rozšířeno o sledování na jednotlivé projekty. Toto řešení může vedení společnosti pomoci v rozhodování o tom, na jak projekty se v budoucnu zaměřit a naopak, kterým se vyhnout.

V rámci projektu byla také navrženo zavedení elektronické inventarizace majetku pomocí elektronické čtečky čárových kódů. Společnost sice měla veškerý evidovaný majetek polepený inventarizačními štítky s čárovým kódem, inventuru majetku však prováděla fyzickou kontrolou inventárních čísel. Přínosem navrhovaného řešení je především časová úspora.

Největší riziko v rámci analýzy vnitřního kontrolního systému bylo zjištěno v procesu vyřazování majetku, konkrétně u odkupu starých notebooků ze strany zaměstnanců. V některých případech docházelo k tomu, že zaměstnanec po zaplacení nevrátil notebook na technické oddělení k odinstalaci a technik ho poté musel opakovaně urgovat, čímž vznikalo vysoké riziko v podobě ztráty nebo zneužití firemních dat. Změnou procesu v rámci navrhovaného projektu bylo zajištěno snížení tohoto rizika.

Poslední oblastí, kde byly spatřeny nedostatky byly pracovní cesty, respektive jejich zadávání. Konkrétně se jednalo o pracovní cesty služebními automobily. Zaměstnancům se sice automaticky generuje kniha jízd díky zabudované GPS, ale pracovní cesty musí za celý měsíc zadávat ručně. Prakticky to znamená mechanické přepisování údajů z knih jízd do pracovních cest, navíc existuje riziko, že se zaměstnanec přehlédne a cestu špatně vykáže. Proto bylo navrženo vytváření pracovních cest přímo z knih jízd, které zadávání významně urychlí a sníží riziko chyb.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zefektivnit vnitřní kontrolní systém ve vybrané společnosti tak, aby splňoval její individuální potřeby. V současné době chybí v České republice právní předpis, který by upravoval vnitřní kontrolní systém u podnikatelských subjektů. Je tedy pouze v rukách podnikatelů, jakým způsobem si systém vnitřních kontrol nastaví. Cílem bylo zavést v podniku kontrolní mechanismy přesahující rámec kontrol vyžadovaných účetními předpisy.

Obsahem teoretické části je literární rešerše zpracovaná na základě dostupných literárních zdrojů týkajících se problematiky vnitřního kontrolního systému. V úvodu této části byl definován vnitřní kontrolní systém, jeho podstata a předpoklady fungování. Dále byl popsán interní a externí audit, podvojně jednání a reporting.

V praktické části byl charakterizován podnik a následně byla provedena analýza současného stavu vnitřního kontrolního systému. Vybraná společnost je česká firma, která je součástí velké mezinárodní skupiny podnikající po celé Evropě. Vzhledem k její velikosti je nutné podrobně sledovat a kontrolovat jednotlivé podnikové procesy.

Společnost měla již před psaním diplomové práce nastaven dobře systém kontrol. Přesto však byla zjištěna neefektivita v některých procesech. Samotný projekt byl tedy zaměřen na zefektivnění těchto procesů s cílem dosáhnout časové úspory a snížit rizika, která z nedostatků v procesech vyplynula.

V první části projektu bylo navrženo sjednocení vystavování faktur v rámci podniku. Důvodem pro zavedení této části projektu byla zjištěná neefektivita, která spočívala ve dvojím zadávání podkladů pro fakturaci. Procesu fakturace se týkala také další část projektu, tentokrát však bylo cílem urychlit vystavování faktur za poskytnuté služby u zákazníka. Návrh byl založen na vystavování podkladů prostřednictvím mobilní aplikace přímo vnitřního systému. Součástí analýzy vnitřního prostředí byla také analýza výsledků jednotlivých streamů společnosti, která odhalila nízkou profitabilitu jednoho ze streamů. Bylo tedy navržena změna ve sledování výsledků, která by pomohla odhalit příčinu nízké profitability a pomohla vedení v rozhodování, na které projekty se má v budoucnu zaměřit.

Dalším z navrhovaných řešení bylo zavedení elektronické inventury majetku, neboť bylo zjištěno, že společnost eviduje majetek pomocí inventarizačních štítků s čárovým kódem, ale pro inventuru je nijak nevyužívá. Díky špatně nastavenému procesu vyřazení notebooků bylo odhaleno vysoké riziko v podobě ztráty nebo zneužití firemních dat, proto byla

navržena změna také tohoto procesu. Poslední částí projektu byla zaměřena na vytváření pracovních cest z knih jízd.

Na závěr praktické části byla vypracována časová, nákladová a riziková analýza celého projektu a přínosy navrhovaných řešení.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, 165 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-809-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA, 2005. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 236 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0836-8.

DVOŘÁKOVÁ, Lenka, 2017. *Nejčastější chyby a omyly účetních*. Praha: Wolters Kluwer, 196. s. ISBN 978-80-7552-691-5

ELLIS, George, 2012. *Control system design guide: using your computer to understand and diagnose feedback controllers* [online]. 4th ed. Amsterdam: Elsevier/BH [cit. 2020-06-01]. Dostupné z <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10562088>.

GRAHAM, Lynford, 2015. *Internal control audit and compliance: documentation and testing under the new COSO framework* [online]. Hoboken, New Jersey: Wiley, Wiley Corporate F&A Series [cit. 2020-06-01]. ISBN 978-1-118-99647-8. Dostupné z <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=11006391>

GRIFFITHS, Ian, 1987. *Creative accounting: how to make your profits what you want them to be*. London: Unwin Paperbacks, ISBN 00-465-7003-9.

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

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

LOUŠA, František, 2014. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-5172-6.

MÁČE, Miroslav, 2018. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018, 509 s. ISBN 978-80-271-2003-1.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK., 2017. *Auditing pro manažery, aneb, jak porozumět ověřování účetní závěrky statutárním auditorem*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 206 s. ISBN 978-80-7552-768-4.

NOVOTNÝ, Pavel, Věra RUBÁKOVÁ a Pavel HROUDA, 2020. *Účetnictví pro úplně začátečníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1037-7

PILÁTOVÁ, Jana a kol., 2010. *Vnitřní kontrolní systém a odpovědi na dotazy*. Praha: Svaz účetních, 64 s. Metodické aktuality Svazu účetních. ISBN 978-80-87367-06-3.

SCHIFFER, Vladimír, 2009. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 223 s. ISBN 978-80-7357-436-9

SCHMIDT, David, 2014. *Controlling und seine Instrumente in Nonprofit-Organisationen*. Hamburg: Bachelor + Master Publishing, 57 s. ISBN 978-3-95820-019-7.

SKÁLOVÁ, Jana, 2019. *Podvojně účetnictví*. Praha: Grada, 2019. 190 s. ISBN 978-80-271-0868-8.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualit a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1

#### Internetové zdroje:

Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodů (ACFE). [online]. [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <http://www.acfe.cz/>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [online]. [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <http://www.coso.org/aboutus.htm>

Český institut interních auditorů (ČIIA). [online]. [cit. 2020-06-10] Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/>

*Mezinárodní standardy pro audit (ISA): Postupy auditorů související s podvody při auditu účetní závěrky*. [online] Praha: Komora auditorů České Republiky, 2020 [cit. 2020-06-25]. Ke stažení dostupné z: <https://www.kacr.cz/file/5625/isa-240-amend-isa-250-cz.pdf>

*Vnitřní kontrolní systém a jeho audit* [online] Praha: Český institut českých auditorů [cit. 2020-06-25]. Ke stažení dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2920506/>

#### Zákony:

ČESKO, Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví. In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 2020-06-25] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BI Business Intelligence

COGS Cost of goods sold

CRM Customer Relationship Management

D dal

ERP Enterprise Resource Plannig

ENT Enterprise

G&A General and Administrative Expenses

ICT Infomation and Comunication Technologies

KS konečný stav

MD Má dáti

SME Small and Medium Enterprises

VIS Vnitřní informační systém

VS Veřejná správa

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Komponenty vnitřní kontroly dle COSO [Deloitte, ČIIA s. 7].....	15
Obrázek 2 Vývoj hospodářského výsledku po zdanění v letech 2015-2019 (výkazy společnosti).....	36
Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015-2019 (interní zdroj).....	37
Obrázek 4 Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2015-2020 (výkazy společnosti).....	38
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování dle interních zdrojů).....	41
Obrázek 6 Ukázka obchodního případu (interní zdroj).....	46
Obrázek 7 Zakázky pro vybraný útvar (VIS).....	48
Obrázek 8 Integritní omezení účtů (VIS).....	49
Obrázek 9 Profitabilita streamů v letech 2017-2019 (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 10 Ukázka pracovních cest (interní zdroj).....	58
Obrázek 11 Cyklus auditů systému managementu kvality (interní zdroj).....	60
Obrázek 12 Mapa rizik (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 13 Změna procesu fakturace poskytnutých služeb (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 14 Výkaz práce (vlastní zpracování).....	73

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Rozdíly mezi interním a externím auditem (Kralíček a Molín, 2014, s.49).....	22
Tabulka 2 Rozpočet nákladů dle nákladových okruhů (interní zdroj).....	50
Tabulka 3 Výsledovka po komoditách v letech 2017-2019 (LucaNet) .....	52
Tabulka 4 Zobrazení výsledovky po projektech v LucaNetu (vlastní návrh).....	74
Tabulka 5 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 6 Počty konzultantů po streamech v lokalitách (interní zdroj) .....	81