

# Projekt zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti

Bc. Filip Závodný

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Filip Závodný**  
Osobní číslo: **M17030**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast vnitřního kontrolního systému a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik a analyzujte současný stav vnitřního kontrolního systému ve vybraném podniku.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zaměřený na zlepšení vnitřního kontrolního systému v podniku.
- Navržený projekt podrobně časově a finanční náročnosti.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ELLIS, George. Control system design guide: using your computer to understand and diagnose feedback controllers. Amsterdam: Elsevier/BH, 2012, 520 s. ISBN 9780123859204.**

**CHAMBERS, Richard F. Lessons learned on the audit trail. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2014, 264 s. ISBN 978-0-89413-903-1.**

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

**ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. Jak číst účetní výkazy. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 2016, 264 s. ISBN 978-80-271-0048-4.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Šteker, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

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

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



## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce pojednává o projektu zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti, který směřuje k zefektivnění jejího řízení. Teoretická část se zabývá specifikacemi vnitřního kontrolního systému, interního auditu, reportingu a kontrol. Praktická část začíná charakteristikou vybrané společnosti a následuje analýzou interních procesů spolu s analýzou vnitřního prostředí vybrané společnosti. Na základě výsledků analýzy jsou navržena doporučení, která jsou nad rámec kontrolních mechanismů, které vyžaduje účetnictví. Jedná se o systém finančních a provozních kontrolních postupů a mechanismů. Byla provedena časová a finanční analýza projektu. Navržená doporučení by měla vést k zefektivnění řízení vybrané společnosti.

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

## **ABSTRACT**

This diploma thesis is about project of implementation of the internal control system in the selected company, directed to the improvement of its management. The theoretical part deals with the specifics of internal control system, internal audit, reporting and control. The practical part begins with characteristic of the selected company, later follows by analysis of internal processes and internal environment in the selected company. Based on results of analysis are designed recommendations, beyond the control mechanisms that require accounting. It is a system of financial and operational procedures and mechanisms. Time and financial analysis was performed on the project. Designed recommendations aim to improve management of the selected company.

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

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Karlovi Štekerovi, Ph.D. za cenné rady a podnětné připomínky, bez kterých by tato celá práce nemohla být napsána.

Současně děkuji vybrané společnosti za umožnění zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří především Bc. Martinu Neničkovi za ochotu, spolupráci a poskytnutí nezbytných informací.

Zároveň také děkuji svým blízkým za vytrvalou podporu a trpělivost při zpracování práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>14</b>
1.1 KONTROLA A JEJÍ PODSTATA .....	15
1.2 VNITŘNÍ KONTROLA PODLE COSO.....	16
1.2.1 Výbor sponzorujících organizací COSO.....	17
1.3 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM V ÚČETNICTVÍ.....	18
1.3.1 Předvaha .....	20
1.3.2 Vnitřní směrnice .....	20
1.4 PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ VNITŘNÍ KONTROLY.....	21
1.4.1 Organizace účtáren a účetních prací .....	21
1.4.2 Výběr správné techniky účtování (účetní formy).....	21
1.4.3 Vyhotovení správného účtového rozvrhu .....	22
1.4.4 Označování hmotného majetku inventárními čísly.....	22
1.4.5 Interní účetní směrnice .....	22
1.5 VYBRANÉ DRUHY VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH KONTROL .....	23
1.5.1 Externí audit .....	23
1.5.2 Audit informačních systémů .....	24
<b>2 INTERNÍ A EXTERNÍ AUDIT</b> .....	<b>25</b>
2.1 INTERNÍ AUDIT .....	26
2.1.1 Provádění auditu.....	27
2.1.2 Zpráva interního auditu .....	28
2.2 EXTERNÍ AUDIT .....	28
<b>3 PODVODNÁ JEDNÁNÍ</b> .....	<b>30</b>
3.1 PODVODY UVNITŘ SPOLEČNOSTI .....	30
3.2 PODVODY SPÁCHANÉ MIMO SPOLEČNOST .....	32
<b>4 REPORTING</b> .....	<b>33</b>
4.1 EXTERNÍ A INTERNÍ VÝKAZNICTVÍ.....	34
4.1.1 Externí uživatelé.....	34
4.1.2 Interní uživatelé.....	35
4.2 CONTROLLER .....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
5.1 HISTORIE .....	37
5.1.1 Vize společnosti .....	38
5.1.2 Mise společnosti.....	38
5.1.3 Hodnoty společnosti.....	38
5.2 KLÍČOVÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI ZA ROK 2018.....	38
5.3 SOUČASNOST A ČESKÁ POBOČKA .....	39
5.3.1 Letecká přeprava .....	39
5.3.2 Námořní přeprava.....	39



5.3.3	Logistika.....	39
5.3.4	Projektová řešení.....	40
5.4	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	40
<b>6</b>	<b>VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>43</b>
6.1	EVIDENCE PŘIJATÝCH FAKTUR .....	43
6.2	EVIDENCE VYDANÝCH FAKTUR .....	44
6.2.1	Stanovení ceny .....	45
6.2.2	Splatnost faktur .....	46
6.2.3	Výpočet kreditability.....	47
6.3	POHLEDÁVKY .....	47
6.4	ZÁVAZKY .....	49
6.5	PLATBY .....	50
6.6	REPORTING.....	50
6.6.1	Produktový pracovník .....	51
6.7	KONTRAKTY.....	51
6.8	NÁKLADY A VÝNOSY.....	52
6.9	EVIDENCE DLOUHODOBÉHO MAJETKU.....	53
6.10	EVIDENCE ZÁSOB A INVENTARIZACE .....	53
6.11	SKLADOVÁNÍ.....	53
6.12	OBRATOVOST A ZISKY Z ČINNOSTÍ PODNIKU .....	54
6.12.1	Námořní přeprava.....	54
6.12.2	Letecká přeprava .....	54
6.12.3	Železniční přeprava .....	55
6.12.4	Skladovací a logistické projekty .....	55
6.13	INFORMAČNÍ SYSTÉM SAP .....	55
6.13.1	Obchodní SAP.....	56
6.13.2	Finanční SAP .....	56
6.13.3	Program na výpočet kreditability .....	57
6.13.4	Účetní systém PREMIER.....	57
6.13.5	Slepé soubory .....	57
<b>7</b>	<b>INTERNÍ AUDIT VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>59</b>
7.1	POZNATKY Z INTERNÍHO AUDITU .....	59
7.2	POZNATKY Z EXTERNÍHO AUDITU .....	61
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....</b>	<b>64</b>
9.1	POPIS PROJEKTU .....	65
9.2	CÍL PROJEKTU.....	65
<b>10</b>	<b>ZAVEDENÍ KONKRÉTNÍCH PROJEKTŮ .....</b>	<b>67</b>
10.1	VYTVOŘENÍ NOVÉHO PROFESIOGRAMU PRODUKTOVÝM PRACOVNÍKŮM .....	67
10.2	PŘÍRAZENÍ DALŠÍ NÁPLNĚ PRÁCE OBCHODNÍMU MANAŽEROVI V SOUVISLOSTI S VYMÁHÁNÍM DLUHŮ .....	70
10.2.1	Vynechání aspektu externí vymahačské agentury .....	70
10.2.1.1	Výhody.....	71

10.2.1.2	Nevýhody .....	71
10.2.2	Rozdělení vymáhání podle dlužných částek a jejich následné řešení .....	71
10.2.2.1	Výhody .....	72
10.2.2.2	Nevýhody .....	72
10.3	URYCHLENÍ PROCESU SCHVALOVÁNÍ A PLACENÍ ZÁVAZKŮ .....	73
10.4	ZAMĚŘENÍ NA LETECKOU PŘEPRAVU .....	75
10.4.1	Silné stránky .....	75
10.4.2	Slabé stránky .....	76
10.4.3	Příležitosti .....	76
10.4.4	Hrozby .....	77
10.5	ZEFEKTIVNĚNÍ UŽÍVÁNÍ PROGRAMŮ FINANČNÍM ODDĚLENÍM.....	77
10.5.1	Výhody a nevýhody programu na výpočet kreditability.....	78
10.5.2	Výhody a nevýhody účetního programu PREMIER.....	78
10.5.3	Výhody a nevýhody dvou verzí SAPu .....	78
10.5.4	Navrhované řešení.....	79
<b>11</b>	<b>ČASOVÁ A FINANČNÍ ANALÝZA NAVRHOVANÝCH DOPORUČENÍ.....</b>	<b>80</b>
11.1	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	80
11.1.1	Urychlení procesu plateb.....	81
11.1.2	Zefektivnění používání informačních programů finančním oddělením.....	82
11.2	FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU.....	82
11.2.1	Vytvoření profesiogramu .....	82
11.2.2	Přiřazení vymáhání pohledávek obchodnímu manažerovi.....	83
11.2.3	Zaměření na leteckou přepravu .....	83
<b>12</b>	<b>PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ.....</b>	<b>85</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>94</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce se zaměřuje na zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti, který povede k zefektivnění jejího řízení. Doporučení jsou implementována jako finanční, provozní a evidenční kontrolní mechanismy a procesy interního prostředí společnosti, jejíž interní postupy jsou nyní kontrolovány především kontrolami, které vyžaduje účetnictví.

Vnitřní kontrola je nedílnou součástí podnikového prostředí. V dnešní době je pro efektivní řízení podniku nutností mít ve středních a velkých společnostech útvar vnitřní kontroly delegovaný speciálně pro činnost kontroly interních procesů. Top management zpravidla nemá pro pravidelnou kontrolu výsledků, která by mu dávala zpětnou vazbu k plnění podnikových cílů nebo interních předpisů, čas. V dnešní době je dokonce vyžadována existence důkladného a propracovaného vnitřního kontrolního systému novou legislativou. Je také stále častěji využíván reporting výsledků společnosti ze strany externích zájmových skupin společnosti, jako např. bankovní věřitelé, investoři a stát.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy vnitřního prostředí a analýzy interních procesů doporučit opatření, která povedou k zefektivnění vnitřního kontrolního systému vybrané společnosti. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí.

V teoretické části práce je zpracována literární rešerše dostupných literárních pramenů. Jsou zde definovány pojmy jako vnitřní kontrolní systém, interní audit, reporting a podvodná jednání.

Praktická část je zpracována na základě teoretických poznatků a provedené analýzy, na jejichž základě je navržen projekt zavedení vnitřního kontrolního systému. V dnešní době, vybraná společnost spoléhá na kontroly prováděné účetnictvím a dodržováním interních procesů, které v podniku s tak globálním vlivem nejsou dostačující. Díky navrženému vnitřnímu kontrolnímu systému lze zabránit neefektivnímu chování, které může vést k citelným ztrátám v hospodářském výsledku vybrané společnosti. Projekt zavedení vnitřního kontrolního systému směřuje k zefektivnění řízení vybrané společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce pojednává o projektu zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti, který směřuje k zefektivnění jejího řízení. V českých zákonech pro podnikatele není vnitřní kontrolní systém účetních jednotek definován, proto jsou navrhovaná doporučení navržena dle individuálních potřeb. Jedná se o kontrolní mechanismy, interní procesy a postupy nad rámec kontrolních mechanismů, které vyžaduje účetnictví.

Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše z dostupné literatury. Je definován vnitřní kontrolní systém, interní audit a reporting. Praktická část nese poznatky z teoretické části. Následně je provedena analýza řízení a vnitřního prostředí ve vybrané společnosti. Poznatky jsou získány analýzou interních dokumentů, dat, nestandardizovaných rozhovorů s managementem a určitými pracovníky společnosti.

Na základě literární rešerše a za pomoci syntézy zjištěných informací z provedených analýz je navržen projekt zavedení navržených doporučení ve vybrané společnosti. Projekt zavedení vnitřního kontrolního systému se zaměřuje na zefektivnění, doplnění a úpravu současného vnitřního prostředí společnosti nad rámec, který zajišťuje vedení účetnictví. Jedná se hlavně o kontrolní postupy a interní procesy ve finanční a v provozní oblasti zajišťující chod společnosti. V rámci vnitřního kontrolního systému je vytvořen nový profiogram produktovým pracovníkům, dále je přidělena nová činnost obchodním manažerům, zkráceno schvalovací kolečko v podniku pro platbu závazků, a doporučena specializace na leteckou přepravu. Na konec je provedeno zhodnocení navrhovaných doporučení z hlediska finančního a časového.

Metody: literární rešerše, analýza, syntéza, dotazování

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

V úvodní kapitole mé diplomové práce si ukážeme, co a kdo tvoří kontrolní systém uvnitř podniku. Co má mít tento útvar na starosti, jak by se měl řídit a hlavně jeho nejdůležitější činnost, a tedy kontrolování pravidel a řádu podniku. Díky dobře organizovanému kontrolnímu útvaru může mít podnik zpětnou vazbu na stávající ale i nové procesy, dodržování firemní politiky, včasné varování při případných hrozbách společnosti, a v neposlední řadě také nalézt řešení k daným problémům. Jeho úkolem je dále zefektivnit fungování společnosti jako celku.

System vnitřní kontroly je možné označit jako systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, vytvořených managementem. Děje se tak za účelem vedení a řízení účetní jednotky řádným a efektivním způsobem, zajištění dodržování pravidel a opatření stanovených managementem, ochrany majetku a co nejvyšší zajištění úplnosti a přesnosti evidence. Jednotlivé prvky kontrolního systému jsou známy jako „kontroly“ nebo „vnitřní kontroly“. (Ellis, 2012, s. 5)

Pojem vnitřní kontrola by však neměl vyvolávat u podnikatelů představu nějakého samostatného útvaru v účetní jednotce. Jde naopak o souhrn všech opatření a institucí v ÚJ, jejichž úkolem je ve vzájemné návaznosti kontrola hospodářské a provozní činnosti účetní jednotky, a s tím spojené i činnosti pracovníků. Důležitým nástrojem i objektem kontroly jsou prakticky všechny obory podnikové informační soustavy, a to účetnictví, operativní evidence, kalkulace, rozpočetnictví a statistika. (Schiffer, 2009, s. 17)

Bez ohledu na to, zda v účetní jednotce jsou, či nejsou aplikovány funkce interního auditu i bez ohledu na skutečnost, zda účetní jednotka má či nemá povinnost si nechat účetní závěrku ověřit externím auditorem, existuje v každé účetní jednotce tzv. vnitřní kontrolní systém. Absence vnitřních kontrol (kontroly na odpovídající, kvalitní úrovni) vede jednak k neefektivnosti prováděných činností, ale mnohdy i k defraudaci podnikových prostředků, tedy k jejich zcizení či neoprávněnému užití. (Králíček a Molín, 2014, s. 53)

Synek (2011, s. 424) ve své publikaci vysvětluje vnitřní kontrolu jako neoddělitelnou součást podnikového řízení (plánování, organizaci, řízení a kontrolu). Podle něj se jedná o soubor metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniku. Vnitřní kontrola je synonymem pro vnitřní kontroly v rámci společnosti. Vnitřní kontrola je soubor mechanismů, systémů, postupů a norem, které zaručují kvalitní a účinné řízení podniku, dosažení stanovených cílů a udržování jejího majetku, a to v ovzduší zapojení a spolupráce

všech osob, jež podnik zaměstnává, a osob, s nimiž udržuje kontakty, jako jsou zákazníci, dodavatelé, akcionáři atd. Naopak vnější kontrolu uskutečňují subjekty mimo podnik, např. finanční úřady, banky, všeobecná zdravotní pojišťovna, hasiči nebo externí auditoři.

Věcnou správnost může odhalit kvalitně provedená inventarizace majetku a závazků. Ve skutečnosti by nemělo jít jen o odhadování chyb, mělo by se naopak předcházet jejich vzniku. Zde může nejlépe pomoci dobře vybudovaný systém vnitřních kontrol formou vnitřních předpisů, který však musí být plně respektován a důsledně dodržován. Samozřejmě součástí vnitřního kontrolního systému je správně fungující interní audit. (Novotný, 2018, s. 64)

## 1.1 Kontrola a její podstata

Kontrola zahrnuje veškeré aktivity, jimiž je zjišťováno, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Vnitřní kontrola je synonymum pro kontrolní mechanismy v rámci organizace. Vnější kontrolu realizují subjekty stojící mimo organizaci (např. finanční úřady, banky, všeobecná zdravotní pojišťovna, hasiči, externí auditoři apod.). (Dvořáček, 2005, s. 45)

Každá kontrola zahrnuje:

- zjištění negativních odchylek mezi skutečným stavem a stavem požadovaným,
- zjištění důvodu negativních odchylek,
- zjištění příčinné souvislosti vzniku negativních odchylek,
- zjištění míry odpovědnosti pracovníků podniku odpovědných za vznik negativních odchylek,
- vyžádání opatření k odstranění zjištěných nedostatků od příslušných odpovědných pracovníků,
- sledování adekvátnosti těchto opatření a jejich plnění. (Dvořáček, 2005, s. 45)

Auditoři nejsou odpovědní za vnitřní kontrolu. Tuto odpovědnost má management. Auditoři jsou však odpovědní za poskytování informací managementu o tom, jak vnitřní kontrola pracuje. Znalosti o podstatě kontroly patří mezi základní auditorskou kvalifikaci. (Dvořáček, 2005, s. 45)

## 1.2 Vnitřní kontrola podle COSO

Podle COSO (výbor sponzorujících organizací Treadwayovy komise, angl.. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) je vnitřní kontrola proces uskutečňovaný představenstvem, dozorčí radou, managementem a ostatními pracovníky organizace, vytvořený pro zvyšování stupně jistoty z hlediska dosahování cílů, a to v následujících kategoriích:

- efektivnost a účinnost operací,
- věrohodnost (věrnost, spolehlivost) finančních výkazů,
- dodržování platných zákonů a norem. (Dvořáček, 2005, s. 45)

Dvořáček (2005, s. 45) dále uvádí, že kontrola se skládá z pěti vzájemně propojených složek – kontrolní prostředí, posuzování rizika, kontrolních činností, informace a komunikace, monitorování kontroly.

### 1. Kontrolní prostředí

Obsahuje neformální a často nedefinovatelné „měkké kontroly“, např.: etika, integrita, filozofie managementu, odpovědnost za svěřené kompetence, a také formální kontroly, ke kterým patří organizační struktura a určení rolí a odpovědnosti. Kontrolní prostředí představuje základnu pyramidy, jak je to definováno v COSO, ze které vycházejí ostatní prvky směrem nahoru. Vnitřní kontrola přiměřená v časech dobrých, může být oslabována v časech nepříznivých. Management a interní auditoři musí rozumět faktorům, které tvoří základ této pyramidy, k tomu používají workshopy a dotazníky pro CSA (samokontrolu). (Dvořáček, 2005, s. 46)

### 2. Posuzování rizika

Management identifikuje a analyzuje rizika, která ovlivňují dosahování cílů, a vytváří základ pro určení, jak tato rizika řídit. Nelze však předpokládat, že absolutně všechna rizika budou identifikována a správně přiřazena. Je nutné zaměřit se na nejvýznamnější rizika a jejich kontrolu. S vycvičením manažérů a zaměstnanců v technikách posuzování rizika můžou pomoci auditoři. Ani ti však nemohou zaskočit za manažéry, kteří jsou odpovědní za dosahování cílů. (Dvořáček a Kafka, 2005, s. 46)



### 3. Kontrolní činnosti

Ty jsou závislé na tom, co má být kontrolováno. Pro stanovení kontrolních činností lze použít SWOT analýzu, postupového diagramu nebo matici kontroly rizika. Smyslem COSO není tyto systémy nahrazovat. (Dvořáček a Kafka, 2005, s. 46)

### 4. Informace a komunikace

Tento prvek vnitřní kontroly je prověřován prostřednictvím konzultací se zaměstnanci. Tyto informace jsou dále poskytnuty zaměstnancům pro výkon jejich práce, komunikaci představuje tok informací. (Dvořáček, 2005, s. 46-47)

### 5. Monitorování kontroly

Posledním prvkem vnitřní kontroly, je její monitorování. Je ověřováno auditorem a slouží k ujištění, že ostatní prvky pyramidy fungují. Management má tak kompletní přehled o stavu kontroly a je schopen přijímat případná nápravná opatření. Management je totiž za vnitřní kontrolu odpovědný, interní audit ji pouze „usnadňuje“. (Dvořáček, 2005, s. 47)

#### 1.2.1 Výbor sponzorujících organizací COSO

Výbor byl zformován v roce 1985 jako společná iniciativa pěti hlavních účetních organizací, které sídlí ve Spojených státech amerických. Jedná se o tyto organizace:

- **Americká účetní asociace** (American Accounting Association- AAA),
- **Americký institut certifikovaných účetních** (American Institute of Certified Public Accountants- AICPA),
- **Institut interních auditorů** (Institute of Internal Auditors- IIA)
- **Institut manažérských účetních** (Institute of Management Accountants- IMA),
- **Financial Executives International** (FEI).

Posláním tohoto celosvětově uznávaného Výboru sponzorujících organizací (COSO) je vytvořit komplexní rámce a pokyny k podnikovému řízení rizik, vnitřnímu kontrolnímu systému a zamezení vzniku podvodů. Tyto rady jsou navrženy tak, aby zlepšily výkonnost a správu organizací. Pokud budou rady přijaty, podaří se zároveň snížit i množství podvodů v organizacích. (© coso.org, 2010)

COSO za dobu své existence vydal následující rámce a pokyny k výše zmíněným problémovým oblastem:

### 1. Vnitřní kontrolní systém

V roce 1992 byl vydán rámeček: Vnitřní kontrola – integrovaný rámeček (angl. Internal Control – Integrated Framework). Cílem bylo ustanovit jednotnou definici pro vnitřní kontrolní systém a dále vytvořit model, podle kterého může společnost zhodnotit svůj dosavadní vnitřní kontrolní systém. Rámeček byl přepracován a znovu vydán v květnu 2013 s účinností od prosince 2014.

### 2. Podnikové řízení rizik

V roce 2004 bylo vydáno: Podnikové řízení rizik – integrovaný rámeček (angl. Enterprise Risk Management – Integrated Framework).

### 3. Zamezení vzniku podvodů

Mezi lety 1987 až 2007 byly vydány dvě výzkumné studie mapující podvodné účetní výkaznictví. (© coso.org, 2010)

## 1.3 Vnitřní kontrolní systém v účetnictví

Účetnictví je prvořadou a nezastupitelnou složkou vnitřního kontrolního systému. Právě jen na něm často závisí ochrana majetku účetní jednotky a vytvoření zábrán k jeho rozkrádání či provádění zpronevěr. To však platí, že je účetnictví vedeno správně a v souladu s obecně platnými právními předpisy. Účetnictví totiž disponuje značným množstvím vlastních kontrolních prvků, tedy možnosti vnitřní kontroly nebo sebekontroly, které by měly upozornit též na nežádoucí manipulaci s majetkem. (Skálová, 2018, s. 18 - 22)

Vedle sebekontroly však účetnictví plní jako subjekt kontroly též závažné úkoly při kontrole zásobovacích, výrobních a odbytových procesů účetní jednotky, neboť poskytuje potřebné údaje pro účely jako:

- kontrolu hospodárnosti a efektivnosti,
- kontrolu dodržování finanční kázně (tvorbu a použití zisku, limit cestovních výdajů, výdajů na pohoštění a občerstvení a dary apod.),
- kontrolu nakládání s majetkem účetní jednotky apod. (Schiffer, 2009, s. 19 - 20)

Velkou předností účetnictví je, že funguje jako ucelený systém, který má v sobě zabudovaný kontrolní mechanismus napomáhající k zajištění úplnosti, průkaznosti, správnosti a dalších požadavků a úkolů na něj kladených. (Novotný, 2018, s. 64)

Podle Šteker a Otrusinové (2016, s. 32-34) má účetnictví v sobě zabudován kontrolní systém, který pomáhá vést účetnictví průkazně a věrohodně. Do tohoto kontrolního systému patří:

1. **Přezkušování účetních dokladů** je zaměřeno na úplnost náležitosti účetního dokladu a správnosti účtovacího předpisu.
2. **Souběžné provádění účetních zápisů z hlediska časového (deník) a věcného (hlavní kniha).**
3. **Kontrolní soupisky** ověřují, zda souhlasí zůstatky všech analytických účtů k příslušnému syntetickému účtu. Mezi syntetickým účtem a k němu příslušnými analytickými účty musí platit:
  - PS analytických účtů = PS syntetického účtu,
  - obraty strany MD analytických účtů = obrat MD syntetického účtu,
  - obraty strany D analytických účtů = obrat D syntetického účtu,
  - KS analytických účtů = KS syntetického účtu.
4. **Předvaha** představuje soupis veškerých syntetických účtů hlavní knihy, který má za úkol odhalit chyby v podvojnosti. V předvaze musí platit:
  - PS strany MD = PS strany D,
  - obraty strany MD = obraty strany D,
  - KS strany MD = KS strany D.
5. **Inventarizace** zjišťuje skutečný stav majetku a závazků (fyzicky nebo dokladově) a ten porovnává se stavem vykazovaným v účetnictví. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 32-34)

Kontrolní systém účetnictví zahrnuje přezkušování účetních dokladů po formální a věcné stránce, souběžné provádění účetních zápisů z hlediska časového (deník) a věcného (hlavní kniha a knihy analytických účtů), ověřování klíčových kontrolních vazeb v procesu zpracování účetnictví (kontroly zahrnované v účetním software, kontrolní čísla apod.), předvahu, inventarizaci majetku a závazků a systém vnitřních předpisů (směrnic). (Novotný, 2018, s. 64).

Podle Máčeho (2018, s. 26-27) je to právě organizace účetnictví, která patří mezi hlavní předpoklady správného fungování vnitřního kontrolního systému účetní kontroly. Obecně platné právní předpisy dávají účetním jednotkám v podnikatelském prostředí značnou volnost. Účetní kontrola by měla řešit:

- **organizaci syntetické a analytické evidence** nejen pro finanční účetnictví, ale i pro finanční kontrolu,
- správně vyřešené otázky, **na kterém stupni řízení** v účetní jednotce se **vedou účetní knihy** účetnictví a kontroly jakého druhu, s tím souvisí otázka centralizace či decentralizace,
- správně vyřešení otázky **rozsahu i obsahu účetních dokladů** a jejich formy,
- správné **vymezení oběhu účetních dokladů**, zajištění jejich řádného přezkušování po stránce formální správnosti a zajištění přípustnosti účetních operací,
- vhodná forma a **struktura účetních knih** i metod účtování ve vnitřním řízení,
- vyřešení otázky vhodné **struktury míst**, kde jsou schvalovány operace příjmů a výdajů,
- racionální **archivace dokladů** účetních a dokladů auditní stopy. (Máče, 2018, s. 27)

### 1.3.1 Předvaha

Představuje spojovací článek mezi hlavní knihou a účetní závěrkou, ověřuje vazbu mezi deníkem (účetní knihou s chronologickými zápisy) a hlavní knihou (účetní knihy s věcně utříděnými zápisy), úplností účetních zápisů a dodržení principu podvojnosti účetních zápisů. Pokud jsou tyto vazby dodrženy, je účetnictví vedeno po formální stránce správně. (Novotný, 2018, s. 64)

### 1.3.2 Vnitřní směrnice

Vnitřní účetní směrnici lze charakterizovat jako soubor pravidel, podmínek, pravomocí a odpovědností v určité pracovní činnosti, tj. kdo, co, kdy a jak bude vykonávat. Smyslem těchto směrnic je aplikovat zákonné předpisy na konkrétní podmínky v účetní jednotce. Základním předpokladem je, že směrnice jsou zpracovány v souladu se všemi platnými zákony a předpisy. Kvalitně vytvořené směrnice tak představují jeden z nástrojů pro vnitřní řízení účetní jednotky. (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 38-39)

Řadí se mezi pravidla pro vedení účetnictví. Jsou konkretizací obecných postupů a zásad při respektování velikosti účetní jednotky, její vnitřní organizace, a proto zde mají nezastupitelnou roli. Vidíme, že jejich vypracování je v účetních jednotkách nezbytné, dokonce je jejich vypracování v závazných právních předpisech přímo nebo nepřímou výslovně uloženo. Ve vnitřní směrnici je třeba se zaměřit převážně na stanovení detailních postupů

v oblasti dokladovosti (odpovědnostní a podpisový řád, oběh dokladů, ochrana dat a úschova účetních písemností), metodiky účetnictví (vymezení dne uskutečnění účetního případu tam, kde není právními předpisy řešeno, popsání způsobu vytváření účetních zápisů, jejich obsahu a uspořádání, zajištění aktuálního principu, realizace elektronického podpisu apod.), vypracování harmonogramu inventarizace a účetní závěrky. (Novotný, 2018, s. 64).

## 1.4 Předpoklady fungování vnitřní kontroly

Ellis (2012, s. 39) uvádí předpoklady pro řádné fungování vnitřního kontrolního systému.

Patří mezi ně:

- organizace účtáren a účetních prací,
- výběr správné techniky účtování (účetní formy)
- vyhotovení správného účtového rozvrhu,
- označování hmotného majetku inventárními čísly,
- interní účetní předpisy.

### 1.4.1 Organizace účtáren a účetních prací

Úkolem jednotlivých ÚJ je vytvářet v souladu s metodikou řízenou Ministerstvem financí ČR vlastní podnikovou informační soustavu, sloužící ke sledování a hodnocení jejího stavu a činností, a zajišťující informace, jak pro vlastní potřebu, tak i pro potřebu jiných orgánů (např. finančních úřadů). Jádrem této podnikové informační soustavy je a v blízké budoucnosti stále ještě bude účetnictví. V tomto směru má značný význam otázka správné organizace účtáren a účetních prací, jejímž cílem je zajistit pro řízení a tím i pro kontrolu potřebné ukazatele:

- v patřičné šíři a hloubce,
- včas a systematicky,
- srozumitelně a přehledně,
- racionálně a efektivně při využívání dostupné mechanizace a automatizace,
- hospodárně, tj. s minimálními náklady. (Schiffer, 2009, s. 26).

### 1.4.2 Výběr správné techniky účtování (účetní formy)

V účetnictví se zachycují účetní operace v účetních knihách, a to jednak z hlediska časového (v denících), a jednak z hlediska věcného (na účtech hlavní knihy a v knihách analytických).

ké evidence). Aby mohly být splněny požadavky na účetnictví jako: správně, rychle a hospodárně, využívá se různý postup při zachycování účetních případů v účetních knihách a při zápisech v účetních knihách se používá různé účetní techniky, přičemž je možno říci, že evidenční práce se uskutečňují v rozdílných organizačních podmínkách účetních jednotek. (Schiffer, 2009, s. 30).

### **1.4.3 Vyhotovení správného účtového rozvrhu**

Účtové rozvrhy sice patří mezi účetní záznamy, přesto je však nutné zdůraznit, že účtové rozvrhy patří z hlediska vnitřní a vnější kontroly mezi základní předpoklady kontrolovatelnosti účetnictví. Účetní jednotky jsou proto povinny sestavit účtový rozvrh, v němž uvedou účty potřebné k zaúčtování všech účetních případů a k sestavení účetní závěrky. Směrná účtová osnova určuje uspořádání a označení účtových tříd a účtových skupin pro účtování o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. Sestavením účtového rozvrhu bývají proto pověřováni vedoucí účetní, kteří mají dokonalý přehled o činnosti účetní jednotky. Jedná se o vysoce náročnou práci, neboť pracovník sestavující účtový rozvrh musí brát v úvahu všechny požadavky, které jsou na účetnictví kladeny jak interně, tak i externě. (Schiffer, 2009, s. 32-33)

### **1.4.4 Označování hmotného majetku inventárnými čísly**

Majetek účetní jednotky je základem její ekonomiky. Tím je dán též jeho význam a potřeba jej chránit všemi prostředky. Účetní jednotka by proto měla tento majetek řádně využívat, udržovat, a chránit před zneužitím nebo rozkradením. Nenáročným a přitom účinným nástrojem ochrany tohoto majetku jsou inventární čísla, jejichž využívání má značný význam i pro usnadnění inventarizace příslušného hmotného majetku. Inventární čísla umožňují především snadnou identifikaci, tj. zjištění totožnosti jednotlivých inventárních předmětů jako základních evidenčních jednotek dlouhodobého hmotného majetku. Zároveň vylučují možnost záměny dvou stejných nebo podobných inventárních předmětů a zamezuje podvržení jiných předmětů. (Schiffer, 2009, s. 38)

### **1.4.5 Interní účetní směrnice**

Obecně lze říci, že zaměstnanci dodržují obsah právních předpisů zprostředkovaně seznámením se s nimi pomocí vnitřních předpisů (směrnic). I když se v tomto směru zvyšuje administrativa, jde o administrativu, která směřuje k zavedení pořádku a umožnění vnitřní

kontroly, zvýšení pracovní kázně, stanovení přesných povinností jednotlivým útvarům a následně jejich zaměstnancům a odstraňuje mnoho nedorozumění. Z hlediska kontroly a dodržování by směrnice měly mít určité vlastnosti, které jsou obdobné dokonalým předpisům.

- srozumitelnost,
- věcnost,
- stručnost,
- jednoznačnost,
- přehlednost,
- komplexnost,
- nerozpornost s obecně závaznými předpisy,
- návaznost na ostatní vnitřní předpis účetní jednotky,
- relativní stabilitu. (Schiffer, 2009, s. 43-44)

## 1.5 Vybrané druhy vnějších a vnitřních kontrol

Podle Králíčka a Molína (2014, s. 32-77) máme několik různých druhů vnitřních a vnějších kontrol, např.:

- externí audit,
- interní audit,
- daňová kontrola,
- kontrola ze strany NKÚ,
- kontrola ze strany Evropského účetního dvora atd.

### 1.5.1 Externí audit

Auditing je proces, pomocí něhož kompetentní a nezávislá osoba shromažďuje a vyhodnocuje poznatky o kvantifikovaných informacích, týkajících se určité ekonomické entity za účelem stanovení a sdělení stupně souhlasnosti mezi kvantifikovatelnými informacemi a stanovenými kritérii. Tato skutečnost by měla být ověřena jinou, na ní nezávislou osobou, která má k této činnosti náležité předpoklady. (Chambers, 2014, s. 121).

Primárním cílem auditu je tedy zvýšení věrohodností účetních informací společností, jejichž povinnost je účetní závěrky a výroční zprávy zveřejňovat. Jinak řečeno, smyslem auditu je vyjádřit názor nezávislé, kvalifikované osoby na věrohodnost účetních výkazů zveřejněných vedením účetní jednotky. Auditor ověřuje, zda údaje v účetních výkazech

věrně zobrazují stav majetku a dluhů, finanční situaci a výsledek hospodaření společnosti v souladu s účetními standardy. Audit by tedy měl být pro investory, ale i další uživatele účetních informací, přiměřenou garancí, že ověřovaná účetní závěrka nebo výroční zpráva představuje věrný obraz ekonomické reality auditované společnosti. (Králíček a Molín, 2014, s. 42)

### 1.5.2 Audit informačních systémů

Audit informačních systémů je specifický proces, který se zabývá posuzováním a poradenstvím objektů v prostředí, kde se používají informační technologie. Jeho cílem je kvalitativně a kvantitativně přispět ke správné organizaci informačního systému tak, aby byly splněny požadavky uživatelů, zákonů, smluv či jiných regulací (externích či interních). Objekty mohou být organizace a řízení IS, základní i aplikační software, technické vybavení, telekomunikační systémy, procesy tvorby a údržby systémů, ochrana a bezpečnost systému, data apod. (Svatá, 2011, s. 19)

Předmětem, objektem tohoto druhu auditu může být:

- legálnost programového vybavení,
- bezpečnost,
- kontrolní systém,
- efektivnost provozu,
- výkonnost systému,
- projekt nového systému. (Králíček a Molín, 2014, s. 55)

Tento audit podle Králíčka a Molína (2014, s. 55) musí mít čtyři základní vlastnosti:

- komplexnost,
- objektivnost,
- nezávislost,
- formalizovanost.



## 2 INTERNÍ A EXTERNÍ AUDIT

V následující kapitole probírám nejprve hlavní rozdíly mezi externím auditem, na který si společnosti, jež mu podléhají, najímají externí společnosti, které zpravidla povolení k auditu nemají, ale zaměstnávají vyškolené odborníky. Tento druh auditu slouží zpravidla k ověřování externích standardů a dodržování pravidel, které jim nařizuje legislativa. Můžeme říci tedy, že je to takový kontrolní systém, který dostaneme od nezávislé společnosti. Interní audit naopak napomáhá organizaci, všem týmům a pracovníkům, plnit cíle co nejefektivněji, vyvarovat se rizikům a ztrátám. Je to kontrola, kterou podnik dělá sám sobě, aby svému útvaru vnitřní kontroly pomohl odhalit chyby, nebo zefektivnit hlavní činnost. Středisko interního auditu by mělo úzce spolupracovat s útvarem vnitřní kontroly a společně tak napomáhat společnosti.

Z hlediska přístupu k auditu jako k ověření úplného, pravdivého a správného pohledu na účetnictví účetní jednotky mohou existovat dva přístupy z pohledu osoby, která audit provádí:

1. Interní- zaměstnanci útvaru interního auditu dané společnosti provádí činnosti, které vedou k naplňování definice interního auditu.
2. Externí- externí auditoři, resp. Auditorické společnosti jsou najímáni, aby metodicky hodnotily procesy řízení a správy společnosti, řízení rizik nebo řídicí a kontrolní procesy, nebo poskytly společnosti poradenské služby. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 485)

Na přiloženém obrázku níže můžeme vidět jednotlivé rozdíly mezi interním a externím auditem.

	Externí audit	Interní audit
<b>Cíl</b>	nezávislé ověření účetní závěrky a výroční zprávy dané účetní jednotky a vyjádření objektivního názoru, s cílem zvýšení důvěryhodnosti	zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace
<b>Uživatelé</b>	stakeholders, tj. vlastníci, investoři, banky, věřitelé, stát, úřady	členové představenstva, vrcholový management a další řídicí zaměstnanci podniku
<b>Povinnost provést audit</b>	stanovena zákonem či obdobnou normou právní regulace	obecně neexistuje, ale zpravidla jsou to povinně banky a pojišťovny, veřejná správa, dobrovolně pak velké společnosti
<b>Začlenění auditora do společnosti</b>	externí auditor stojí mimo organizaci	interní auditor je zpravidla zaměstnancem
<b>Požadavek na nezávislost auditora</b>	stanoven zákonem a etickým kodexem, nezávislost na společnosti	nezávislost na auditovaných činnostech
<b>Předmět auditu</b>	činnosti s vazbou na účetní závěrku a výroční zprávu	všechny činnosti uvnitř podniku
<b>Prevence a odhalování podvodů</b>	podvody s dopadem na výsledek hospodaření új, aktiva a majetkovou podstatu podniku	zaměřena proti jakýmkoliv podvodům
<b>Frekvence auditu</b>	periodicky (ročně)	průběžně

*Obr. 1 Srovnání externího a interního auditu (vlastní zpracování podle Králíčka a Molína, 2014, s. 49)*

## 2.1 Interní audit

Pojetí a obsah interního auditu se v poslední době čím dále více posouvá od tradičního zaměření, které platilo dříve, k modernímu. Dnes už by neměl být interní audit pouhou kontrolou či revizí činnosti v podniku. Moderní pojetí interního auditu vnímá útvar interního auditu jako poradní orgán vedení podniku a hledá lepší způsob, jak dosáhnout vyšší efektivnosti a přidané hodnoty. Přestože služby interního auditu nabývají různých podob a forem, musí být interní audit vždy chápán jako nezávislá a objektivní činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů uvnitř podniku. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 469)

Funkce interního auditu jsou tradičně zajišťovány osobami, které jsou zaměstnanci podniku. Z různých důvodů však dochází i k tomu, že funkce interního auditu jsou svěřovány externím subjektům, jsou tzv. outsorcovány. Za velmi racionální přístup je považována i kombinace zaměstnanců v oddělení interního auditu a externí firmy. Zde se používá pojem co-sourcing. (Králíček a Molín, 2014, s. 49)

Definice byla formulována Radou Institutu interních auditorů, a uvádí, že „Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí sys-

tematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů. (Králíček a Molín, 2014, s. 47-78)

Dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 217), interní audit představuje nezávislou a objektivní činnost. Jde v podstatě o dodatečnou kontrolu dokončených činností osobami, které nejsou ovlivněny danými procesy. Jeho postup je zhruba následující:

- Musí se vědět, kdo a co se bude auditovat. Tedy oddělení auditu by mělo v dostatečné míře porozumět tomu, co auditované oddělení dělá.
- Audit by měl mít nastavené jasné cíle.
- Měl by být jasně určen důkazní materiál a rozhodnuto o vhodných technikách prováděného auditu.
- Následně je materiál shromážděn a analyzován.
- Na základě vytvořené analýzy je vypracována zpráva, která seznamuje se zjištěními a závěry interního auditu.

Podle Synka (2011, s. 424) vnitřní kontrola a interní audit se neliší svými cíli. Jejich úkolem je působit předběžně, tj. vést osoby, které jsou předmětem dohledu, k jednání odpovídajícímu předpisům. Mají ovšem působit i následně, tj. zjišťovat odchylky. Zda je odchylku nutno odstranit nebo nikoliv, nezávisí na druhu dohledu, ale na druhu daného podnikového procesu. Je důležité si uvědomit, že:

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

### 2.1.1 Provádění auditu

Při vlastním provádění auditu interní auditoři identifikují, analyzují, vyhodnocují a zaznamenávají dostatečné informace k dosažení cíle auditu. Postupy získávání a zpracování informací z analytických auditorských postupů jsou:

- porovnání informací za běžné období s podobnými informacemi za předchozí období,
- porovnání informací za běžné období s rozpočtem nebo prognózami,
- zkoumání vztahů mezi jednotlivými informacemi (např. pohyby v záúčtovaných výnosových úrocích ve srovnání se změnami v příslušných zůstatcích úvěrů),

- zkoumání vztahů mezi finančními informacemi a příslušnými informacemi nefinančního rázu (např. zaúčtované výdaje na mzdy s průměrným počtem zaměstnanců),
- porovnání informací s podobnými informacemi z ostatních organizačních jednotek společnosti,
- porovnání informací s podobnými informacemi v rámci odvětví, ve které společnost působí. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 477)

### 2.1.2 Zpráva interního auditu

Zpráva interního auditu zahrnuje cíl a rozsah auditu, příslušné závěry a přijatá opatření. Vyjadřuje se k identifikovatelným rizikům a současně signalizuje rizika, která mohou v ověřované oblasti vzniknout. Zpráva má za účel nejen sdělit zjištění, rizika, ale také závazek managementu k vyřešení stavu. Zprávy by měla být:

- objektivní (zpráva vychází z nezkreslených, nestranných zjištění),
- stručná, věcná a přesná (věcné zpracování zprávy sleduje dostatečnou vypovídací schopnost zprávy o zjištěních včetně rizik a jednoznačné formulování závěrů),
- správně stylizovaná (srozumitelnost zprávy lze zvýšit uváděním jasně formulovaných zdůvodňujících údajů a nepoužíváním neobvyklých zkratk),
- pečlivě a vzorně upravena (bez gramatických chyb). (Vochozka a Mulač, 2012, s. 479)

## 2.2 Externí audit

Externí audit je zaměřen na individuální nebo konsolidované účetní závěrky. Provádí ho na objednávku, zpravidla vlastníků účetní jednotky (u individuální účetní závěrky) nebo vlastníků skupiny podniků (u konsolidované účetní závěrky), nezávislý externí auditor. Tím může být buď jednotlivec (fyzická osoba) nebo auditorská společnost, která poskytuje auditorské služby prostřednictvím svých zaměstnanců- auditorů a jejich asistentů. Externí audit tvoří jeden z důležitých prvků ochrany vlastnických práv zejména těch obchodních společností, kde je jejich řízení odděleno o jejich vlastnictví. Jeho posláním je zvýšit věrohodnost účetních závěrek zveřejňovaných podnikovým managementem. (Müllerová a Králíček, 2017, s. 11-12)

Audit účetní závěrky představuje její ověření nezávislým odborníkem. Výsledkem tohoto ověření je vyjádření názoru (výrok auditora), zda zkoumaná účetní závěrka (účetní výkazy

a příloha) podává věrný a poctivý obraz majtkové a finanční situace účetní jednotky k datu, k němuž je účetní závěrka sestavená. (Müllerová a Králíček, 2017, s. 15)

Ověřená účetní závěrka by měla být spolehlivým zdrojem informací pro rozhodování všech uživatelů účetních informací, ať už se jedná o vlastníky, potenciální investory, banky, obchodní partnery apod. Z toho lze určit základní obecný cíl auditu, kterým je zabezpečení věrohodnosti účetních informací těch společností, které povinně zveřejňují účetní závěrky a výroční zprávy, jejichž je účetní závěrka součástí. (Müllerová a Králíček, 2017, s. 15)

### 3 PODVODNÁ JEDNÁNÍ

Vnitřní kontrolní systém podniku slouží nejenom k odhalování chyb v procesech společnosti, nálezům vedoucí k zefektivnění, nebo k nálezům poznatků pro řízení firmy, tento systém by měl vést taky k ukončení možných nezákonných jednání a k nekalému zneužívání pravomocí. Kvalitní vnitřní kontrolní systém by měl dokonce odhalit, nebo předem zamezit možnosti určitého zneužití a tím tak napomoci k vynulování podvodného jednání ať už těch, které vychází z nitra podniku, nebo těch jednání, které naopak pochází z podnikového vnějšího okolí. Tato kapitola nám ukáže, jak se takové podvodné jednání může uskutečnit, co k tomu viníky vede a především jakými možnými způsoby tato nekalá zneužití je možné provést.

Tímto termínem se rozumí úmyslný čin, který je spáchán jednou či více osobami z řad vedení společnosti, zaměstnanců, osobami pověřenými správou a řízením společnosti či osobami třetích stran. Podvod je spáchán za účelem protiprávní či neoprávněné výhody. Ve většině zemí je takový čin činem trestným. Auditorický standard ISA 240 rozlišuje dva typy podvodu. Prvním z nich je nesprávnost vyplývající z podvodného účetního výkaznictví a druhým z nich je nesprávnost vyplývající ze zpronevěry majetku. Auditorický standard dále rozlišuje podvody podle osoby, která podvod spáchala. Podvod zaměstnanecký je podvod spáchaný zaměstnancem společnosti, podvod ze strany vedení je podvod spáchaný členem managementu či osobou pověřenou správou a řízením společnosti. V obou případech může také existovat propojení na další zaměstnance ve společnosti či propojení na třetí strany. (Králíček a Molín, 2014, s. 107)

#### 3.1 Podvody uvnitř společnosti

Podvody, které jsou spáchány uvnitř podniku, jsou často dílem spáchaným nepoctivými zaměstnanci, kteří mají přehled o vnitřních procesech podniku, někdy také s pravomocí řídit společnost a kteří mají jistou odpovědnost. Toto chování je způsobeno snahou o vlastní obohacení nehledě na společnost.

Jedním z nejčastějších druhů vnitřního podvodného jednání patří bezesporu nakládání s aktivy podniku.

### 1. Finanční prostředky

- zatajování skutečných příjmů,
- provádění neoprávněných výdajů,
- krádež disponovaných finančních prostředků.

### 2. Ostatní aktiva

- zneužití dlouhodobého hmotného/nehmotného majetku a oběžného majetku,
- krádež. (Králíček a Molín, 2014, s. 115-125)

Dalším velmi rozvinutým trendem podvodného jednání je „upravování si výkazů k obrazu svému“ neboli řečeno zkreslování výkazů

### 1. účetní výkazy

- nesprávné ocenění aktiv,
- vykazování nákladů a výnosů v nesprávném období,
- zatajení dluhů nebo nákladů,
- vykazování fiktivních výnosů,
- nesprávné ocenění aktiv,
- zveřejňování nepravdivých informací v přílohách.

### 2. neúčetní informace

- interní dokumenty,
- interní doklady,
- zaměstnanecké dokumenty,
- externí dokumenty. (Králíček a Molín, 2014, s. 129-133)

Třetí a poslední druh protiprávního vnitřního jednání se jedná o tzv. korupční jednání. Mezi tento druh podvodů patří:

- střet zájmů,
- nelegální odměny,
- ekonomické vydírání,
- úplatkářství. (Králíček a Molín, 2014, s. 111)

### 3.2 Podvody spáchané mimo společnost

Toto jednání může být pácháno třetí osobou, která tak jedná vůči podniku, nebo tak koná společnost ke svému okolí. Králíček a Molín (2014, s. 110) ve své publikaci člení tyto podvodné jednání do určitých skupin:

- **účetní podvody**- uvádění lživých nebo upravených účetních informací,
- **daňové podvody**- podvody prováděné při výběru daní státu a dalších úřadů,
- **ostatní podvody**- zneužívání finančních prostředků z veřejných zdrojů,
- **pojistné a úvěrové podvody**- podvodná jednání vůči bankám a pojišťovnám,
- **podvodné jednání ke spotřebitelům, partnerům** apod.



## 4 REPORTING

V předchozí kapitole bylo popsáno, co by měl správně umět a jak s jeho pomocí zefektivnit činnost podniku. Řekli jsme si, jak bychom si mohli pomoci s interním a externím auditem. Ukázali jsme si taky podvodná jednání, která nám říkají proč kontrolní systém mít a audit vykonávat. A v poslední kapitole literární rešerše si řekneme jak tento kontrolní systém kontrolovat a dohlížet na jeho správné použití. Reporting je vlastně taková zpětná vazba ke kontrolnímu systému. Podávání přehledových zpráv s informacemi o průběhu a stavu daných aktivit či prací podniku.

Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Důležitou součástí reportingu jsou i stanovená kritéria řízení výkonnosti, která se využívají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly. Charakteristickou vlastností systému účinných kritérií řízení je jejich multikriteriálnost, s vnitřním propojením řízení základních faktorů vývoje efektivnosti (využívaných aktiv, kapitálu, dosažených výnosů, vynaložených nákladů), využití vhodné kombinace hodnotových a naturálních kritérií. (Herz, 2016, s. 389)

Výkazy výsledků činnosti mohou být podrobněji sledovány v nejrůznějších průřezech. Mezi základní průřezy patří členění dle skupin a druhů výkonů, dle týmů a dle zákaznických skupin. Cílem je vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech základních úrovních a průřezech řízení, které jsou důležité pro naplnění strategických cílů. Přitom by měla být ve všech těchto průřezech sledována stejná měřítko, i když nejsou přímo porovnatelná, například ziskovost, kvalita, spolehlivost. (Král, 2018, s. 677)

Při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu by měl být respektován především tento postup dle Šoljakové a Fibírové (2010, s. 11)

- identifikovat uživatele výkazů a analyzovat jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných informací,
- diferencovat obsah výkazů podle potřeb uživatelů interních i externích,
- zvolit vhodnou formu výkazů, a to buď v tištěné, nebo elektronické podobě, případně jejich kombinací,
- navrhnout a používat jednotný design výkazů, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu,

- využívat zpětnou vazbu na adresáty, zjišťovat, jak využívají předkládané reporty, a zjišťovat jejich připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu.

## 4.1 Externí a interní výkaznictví

Chceme-li pochopit význam, smysl a cíle reportingu, je vhodné začít od analýzy potenciálních uživatelů informací reportingu a jejich požadavků. V podstatě lze uživatele členit do dvou širokých skupin: interní a externí uživatelé. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 11)

Na rozdíl od externích uživatelů účetních informací, kteří požadují úplné, srovnatelné a spolehlivé informace o tom, co se stalo v podniku ve sledovaném období, řídicí pracovníci požadují informace o tom, co by se mělo stát, aby se dosáhlo stanovených cílů. Soustřeďují svoji pozornost na měření vlivu základních faktorů, které ovlivňují zhodnocení zdrojů, a s tím neoddělitelně související otázku, kdo (jaký útvar, řídicí pracovník) je v podniku za vývoj těchto faktorů odpovědný. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 20)

### 4.1.1 Externí uživatelé

Externí uživatelé, kteří mají přístup pouze ke zveřejňovaným informacím, k externím výkazům finančního účetnictví, představují relativně široké spektrum jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů, oprávněných kontrolních orgánů atd. Mezi ty nejdůležitější patří:

- Zaměstnanci podniku- nejsou zodpovědní za řízení firmy, jejich hlavním zájmem je vývoj mezd, sociální zajištění, kvalita pracovních podmínek, včetně materiální vybavenosti, přístupu ke vzdělání, odbornému růstu atd.
- Spolupracující podnik- dodavatelé, odběratelé, banky jako věřitelé apod.
- Státní orgány- zejména v souvislosti s výkonem kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku, například finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, úřad práce, hygienická služba, inspekce životního prostředí atd.
- Orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst- které mají zájem na oboustranně prospěšném vztahu podniku a daného regionu.
- Široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity, například v oblasti životního prostředí. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12)

#### 4.1.2 Interní uživatelé

Interní uživatelé mají rozhodovací pravomoci a jsou odpovědní za výsledky činnosti podniku. Interní uživatelé jsou sami vlastníci, pokud vykonávají manažerské funkce a management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12)

#### 4.2 Controller

Controller by měl být rovnocenným partnerem řídicího pracovníků, i když nemá pravomoc k rozhodování o konkrétních záměrech budoucího vývoje středisek a podniku. Zajištění tohoto oddělení informační podpory řízení (controllingu) a vlastního řízení je předpokladem pro vytvoření úplných a nezkreslených informací. Controller by měl být v pozici nezávislosti, což znamená, že by neměl mít vnitřní motivaci prezentovat úspěch či zakrývat neúspěch konkrétních rozhodnutí prostřednictvím předkládaných informací. (Lazar, 2012, s. 244-245)

Controller	Řídící pracovník
připravuje podklady pro plánování a rozhodování	plánuje, rozhoduje
informuje o odchylkách	reaguje na zjištěné odchylky
připravuje metodiku rozpočtnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
informuje o změnách v okolí podniku	reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím
je poradce managementu	akceptuje controlling v procesu řízení

Obr. 2 Vztah controllera a řídicího pracovníka (vlastní zpracování dle Šoljakové a Fibírové, 2010, s. 16)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

**Název:** Panalpina Czech s. r. o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně

**Základní kapitál:** 1 000 000,- Kč

**Společník:** Panalpina Weltransport (Holding) AG, 100% podíl

### 5.1 Historie

Historie společnosti Panalpina s.r.o. sahá až do 60. let dvacátého století. Jedním z posunků pro vznik společnosti bylo povolení lodního převozu zboží po řece Rýn. V roce 1954 vznikla společnost s názvem Alpina, o čtyři roky později byla přejmenována na Panalpina. Tedy jistý budoucí závazek, že společnost se rozhodla své služby nabízet i „přes“ Alpy, převážně expandující do severní a jižní Evropy. Nyní se společnost nabízí své služby na 6 kontinentech. (© panalpina.com, 2019)

Největší rozmach zažila společnost v 50. a 60. letech minulého století, kdy otevírala své pobočky v severní a latinské Americe, Africe, Asii a Austrálii. Byla také jednou z mála společností, která podporovala a sama ve velkém rozvíjela letecké zásilky do Spojených států Amerických. Díky velkému rozmachu ropných a plynových těžišť v Nigerii, které firma sama podporovala v 70. letech dvacátého století, je jedním ze světových obchodníků s těmito komoditami. (© panalpina.com, 2019)

V 70. letech se také z většiny majetkové části stala nadace Ernsta Goehnera, která později odkoupila zbylých 60% a dodnes je jediným společníkem ve společnosti Panalpina s.r.o.

V roce 2005 společnost Panalpina s.r.o. posílila svou tržní pozici ropného a plynového hráče na trhu odkoupením společnosti Janco Oilfield Services a Norského Oversea Shipping koncernu. (© panalpina.com, 2019)

### 5.1.1 Vize společnosti

Za cíl společnosti se dá považovat snaha stát se přepravní a logistiku řešící společnost, nejvíce zaměřená na zákazníka a jeho potřeb. Důvěryhodný, oceněný a respektovaný partner. (© panalpina.com, 2019)

### 5.1.2 Mise společnosti

Snaha pozvednout globální účast a kompetenci v letecké a námořní přepravě spoluprací se zákazníky tak, aby byly dosaženy všechny hodnoty a požadavky zákazníka, a zároveň se rozvinula efektivní logistická přeprava end-to-end (česky, od dveří dodavatele ke dveřím zákazníka). (©panalpina.com, 2019)

### 5.1.3 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti Panalpina s.r.o. jsou víc než jen slova a definice, jsou to podstaty denního obchodu. Pro každého zaměstnance neplatí pouze víra v tyto slova, ale každodenní chování v mezích těchto hodnot.

1. **Výkon-** je to nástroj, kterým společnost dlouhodobě rozvíjí svůj zákaznický a finanční úspěch.
2. **Integrita-** směr, který určuje profesionální jednání a maximální výkonnost k zákazníkovi. Heslo společnosti „Držíme sliby a hrajeme podle pravidel“.
3. **Profesionalita-** díky ní může společnost ctít přání a sliby zákazníkovi skrz řešení a účast v zákaznickově obchodu. „Víme, co děláme“ (© panalpina.com, 2019)

## 5.2 Klíčové ukazatele společnosti za rok 2018

Společnost Panalpina s.r.o. za rok 2018 jako celek vyprodukovala tyto čísla.

- **letecky přepravené množství-** 1 038 700 tun, (**TOP 5** největších cargo přepravců)
- **námořně přepravené množství-** 1 484 100 TEU (twenty-foot equivalent unit, český ekvivalent je jeden 20stopého kontejneru), (**TOP 10** největších přepravců)
- **čisté výnosy z převodu** v přepočtu na české koruny ze švýcarského franku k 31. 12. 2018, 137,7 bilionů korun,
- **EBIT** v přepočtu na české koruny ze švýcarského franku k 31. 12. 2018, 2 biliony korun českých,
- **konsolidovaný zisk** v přepočtu na české koruny ze švýcarského franku k 31. 12. 2018, 1 bilion korun českých. (interní dokumenty společnosti, 2019)

### 5.3 Současnost a česká pobočka

V české republice působí společnost Panalpina s.r.o. od roku 2001, kdy vznikla kontaktní kancelář ve městě Pavlově. Tato česká pobočka se tedy stala částí globální sítě s více než 500 pobočkami v 70+ zemích světa a partnerským řešením v dalších 90 zemích.

Česká pobočka vlastní 7 000m<sup>2</sup> centrální sklad v oblasti letiště Praha. Jen česká pobočka pomůže zrealizovat 921 tisíc tun letecky a 1,4 milionu TEU námořně, s ročním obratem 1 mld. v korunách českých. Navíc vlastní i vlastní celní deklaraci. (interní dokumenty společnosti, 2019)

Společnost Panalpina s.r.o. a potažmo česká pobočka vlastní několik certifikátů, např.:

- ISO 14001:2015,
- ISO 9001:2015,
- IATA 2017- International Air Transport Association, certifikát který firma musí pravidelně aktualizovat a zveřejňovat, že je oprávněna provozovat leteckou přepravu. (interní dokumenty společnosti, 2019)

V současné době společnost Panalpina s.r.o. dělí svou hlavní činnost na čtyři odvětví.

#### 5.3.1 Letecká přeprava

Společnost pokrývá veškeré spektrum velikostí zásilek a časové náročnosti na dobu dodání. Má svůj vlastní charter servis. Globálně patří mezi TOP 5 největších cargo přepravců. (interní dokumenty společnosti, 2019)

#### 5.3.2 Námořní přeprava

Globálně společnost vlastní přes 500 LCL servisů. Přímé spojení do České Republiky z hlavních asijských portů. Panalpina s.r.o. má také strategická partnerství s největšími rejdaři. BCO (business cost of ownership česky obchodní náklady z vlastnictví), SCO (Shanghai cooperation organization česky Šanghajský pakt spolupráce mezi Evropou a Asií) a MCC (maintenance control center česky středisko řízení údržby) konsolidační servisy. Centrální nákup a management kapacit. (interní dokumenty společnosti, 2019)

#### 5.3.3 Logistika

Komplexní pokrytí logistických požadavků zákazníků. Lehká výroba, celní/necelní sklady, VMI (vendor managed inventory česky tedy zásobování řízené dodavatelem), služby

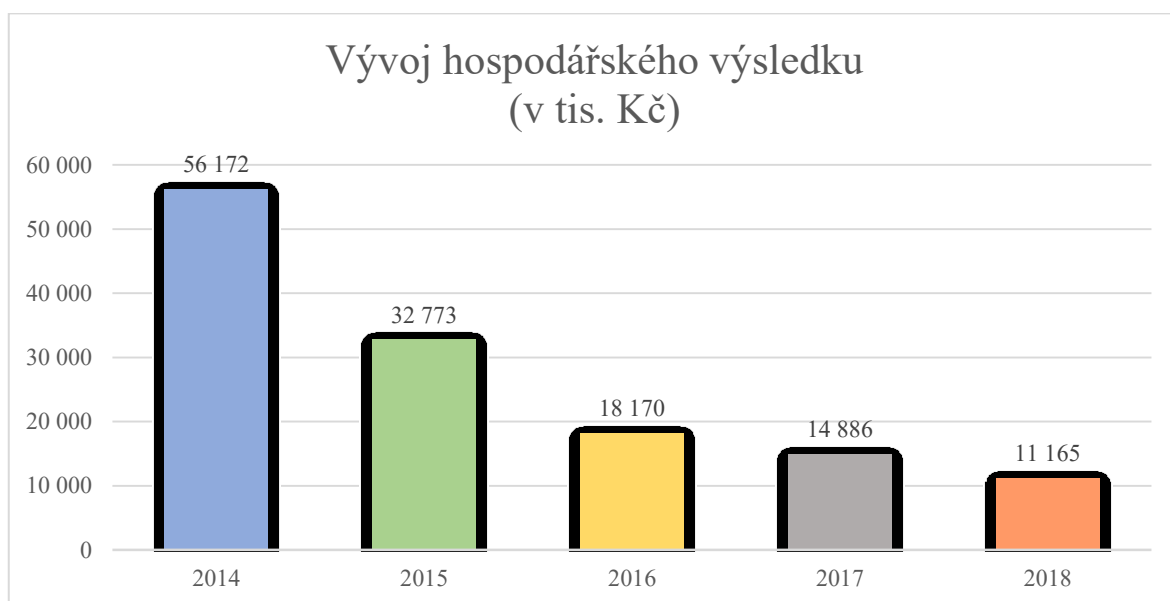
s přidanou hodnotou. FTL (full truck load česky kamion který je naložen pouze jednou dodávkou), LTL (less than truckload česky tedy kamion který veze dodávku od více dodavatelů a náklady se tedy dělí mezi dané odběratele) a železniční partnerská řešení. (interní dokumenty společnosti, 2019)

#### 5.3.4 Projektová řešení

Expertní zajištění náročných řešení „na míru“, dodání včetně instalace. Plánování projektových přeprav vč. Technických řešení a engineeringu. Nadrozměrné pozemní i říční přepravy po EU do všech hlavních přístavů. (interní dokumenty společnosti, 2019)

### 5.4 Základní ekonomické údaje

Jedním z hlavních ekonomických ukazatelů je výsledek hospodaření po zdanění neboli čistý zisk.



Obr. 3 Vývoj hospodářského výsledku po zdanění společnosti v letech 2014-2018 (vlastní zpracování z interních dokumentů, 2019)

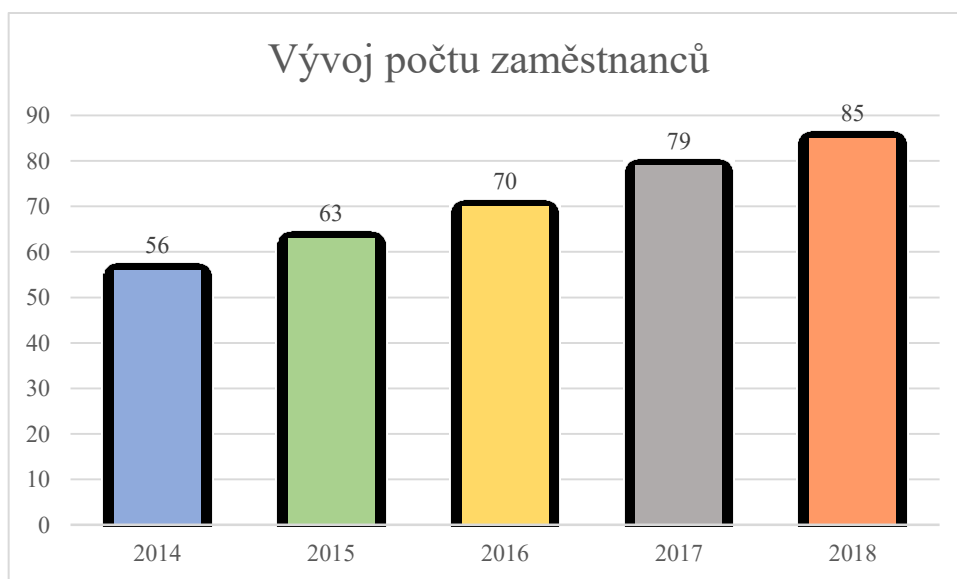
Oproti roku 2013 vzrostl VH po zdanění v roce 2014 o 22,3%, bylo to zapříčiněno získáním nových zákazníků na globálním a lokálním trhu. Naopak v roce 2015 vidíme velký pokles tohoto atributu, který poklesl hlavně kvůli poklesu marží a snížení objemu vykonávaných přeprav u mezistátních zákazníků. VH po zdanění v tomto roce poklesl o neuvěřitelných 41,7%. Je nutno dodat, že velký podíl na tomhle poklesu měla rostoucí konkurenceschopnost na globálním i lokálním trhu a také rostoucí tlak zákazníků na snížení marží, které sama společnost vyjednává.



Pokles těchto marží se ukázal rapidním poklesem VH po zdanění v roce 2016, kdy výsledek klesl o 44,6%, tedy ještě větší procento než v roce 2015. Ani v tomhle roce ale nebyli zákazníci s velikostí marže spokojeni a tak znovu tlačili na snížení marží. V roce 2017 bylo dosaženo opět menšího VH po zdanění kvůli stále rostoucí konkurenceschopnosti jiných firem a velkým nárůstem opravných položek k pohledávkám. Nutno ale podotknout, že v roce 2017 došlo ke zvýšení tržeb z celkového nárůstu poptávce po letecké přepravě. (interní dokumenty společnosti, 2019)

Rok 2018 dopadl, co se týče VH po zdanění, úplně nejhůře, když částka klesla na 11 mil. Kč. Snížení však bylo nejnižší za posledních pět let. Díky nárůstu počtu nových zákazníků na lokálním trhu a implementování nových důležitých projektů v oblasti skladování a logistiky. V roce 2018 proběhly také vysoké investice do nově projektovaných a stavěných skladovacích prostor. (interní dokumenty společnosti, 2019)

Na přiloženém grafu níže můžeme vidět počet zaměstnanců a jeho vývoj v průběhu pěti let.

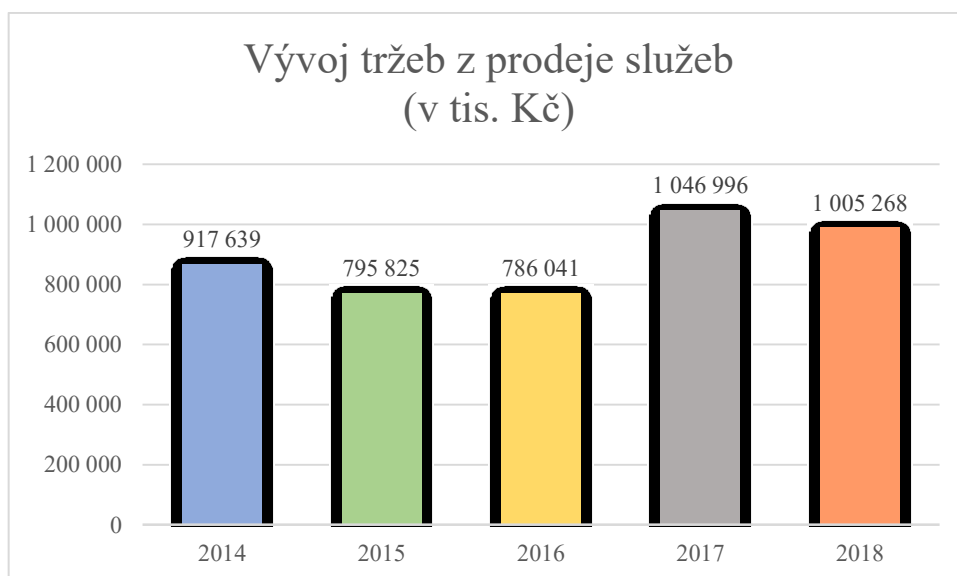


Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Panalpina s.r.o. (vlastní zpracování z interních dokumentů společnosti, 2019)

Oproti výsledku hospodaření však můžeme říci, že se dařilo společnosti v expandování na trhu s pracovníky. Díky rozsáhlým výstavbám nových skladovacích prostor a výrobních hal bylo zapotřebí nových pracovníků. Současnou strukturu v roce 2018 bychom tedy mohli rozdělit na:

- management společnosti a operativa + obchod,
- skladníci a projektoví pracovníci. (interní zdroje společnosti, 2019)

Dalším grafem si ukážeme vývoj tržeb z prodeje služeb, tyto služby jsou hlavní činností podniku.



Obr. 5 Vývoj tržeb z prodeje služeb v letech 2014-2018 (vlastní zpracování z interních dokumentů společnosti, 2019)

V roce 2014 došlo oproti roku 2013 k poklesu, který byl důsledkem ukončení významného projektu logistiky pro jednoho z velkých zákazníků společnosti. V roce 2015 však došlo snížení tržeb kvůli snížení celkovému objemu přeprav u globálních zákazníků. Stejná situace se stala i o rok později v roce 2016, globální zákazníci snížili celkový počet objemu přeprav a tím tržby klesaly již druhý rok po sobě. (interní dokumenty společnosti, 2019)

V následujícím roce 2017 se tržby zvedly skoro o 33% a to hlavně díky růstu objemů celkových přeprav a také díky zvýšení počtu poskytnutých služeb v letecké a námořní přepravě, a logistice. Tento pozitivní jev však nedokázal zabránit poklesu VH po zdanění viz. obr. 3 (interní dokumenty společnosti, 2019)

V roce 2018 došlo k poklesu objemu vykonaných přeprav a to mělo za následek poklesu celkových tržeb z prodeje služeb. (interní zdroje společnosti, 2019)

## 6 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI

V dnešní době je vnitřní systém kontrol společnosti stanoven hlavně kontrolními mechanismy, které představuje vedení účetnictví, bez kterých by účetnictví nebylo vedeno správně, a vnitropodnikovými směrnicemi a nařízeními v rámci celé společnosti. Hlavní funkci v podniku má na starosti hlavní finanční vedoucí, která tak odpovídá za její řízení a dodržování interních pravidel a procesů které česká pobočka musí dodržovat.

S hlavní finanční vedoucí úzce spolupracují čtyři účetní, které se starají o hladký proces účtování a dodržování jeho striktních pravidel.

Dále podnik obsahuje 4 tzv. buňky, které obsahují 1 supervisora a 4 produktové pracovníky. Hlavním úkolem buňky je starat se o jednu z hlavních činností podniku (lodní, letecká, železniční přeprava a logistika), tyto buňky se tak starají o domlouvání jednosměrných obchodů až po dlouhodobé kontrakty.

Na úrovni supervisora a účetních se nachází ještě čtyři obchodní manažeři, kteří mají za úkol shánět nové zákazníky, převoz nebo pro uschování majetku/materiálu v jedné z pronajatých hal, a poté taky domlouvat s těmito zákazníky cenu, která obsahuje pevně dané položky a ty, jež se musí dodatečně dopočítat. Současná organizační struktura české pobočky společnosti se momentálně skládá asi z 85 lidí. Pouze 35 je však oprávněno manipulovat se SAPem, ostatní pracovníci jsou převážně skladníci a lidé pracující na projektech.

Již zde můžeme vidět, že společnost nevlastní svůj vlastní útvar vnitřní kontroly, krom 4 supervisorů a 1 finanční vedoucí. Supervisor ale zodpovídá pouze za tu část dopravy, která spadá do jeho kompetence.

Společnost používá CRP systém SAP, který vyhovuje jak vedení společnosti tak i jednotlivým buňkám. V SAPu si každý oprávněný uživatel dokáže najít informace o jednotlivých dodavatelských/odběratelských společnostech, plánovaných přeprav jednotlivých obchodních manažerů až po souhrn vykonané přepravy určitým druhem přepravy, nebo souhrn veškerých uskutečněných přeprav daným produktovým pracovníkem.

### 6.1 Evidence přijatých faktur

Dodavatelé jsou především nadnárodní společnosti, které provádějí přepravu, tedy společnosti, jejichž letadly, vlaky nebo tankery je přesun zboží prováděn. Celý tento proces začí-

ná ve chvíli, kdy si společnost ABC zajistí převoz zboží přes společnost Panalpina s.r.o., společnost Panalpina s.r.o. dále vyhodnotí nejlepší trasu která je pro daný převoz zboží možná. Pokud převoz bude zasahovat do 2 buněk (lodní, vlaková) je na produktovém pracovníkovi dané buňky aby domluvil určitý kontrakt se společnostmi, které vlastní lodní tankery a přepravní vlaky tak, aby uzavřený obchod byl výhodný pro všechny tři strany. Kontrolou produktovému pracovníkovi je předložení smluvních podmínek supervisorovi, který uzná, zda je daný kontrakt vhodný nebo naopak by se dal ještě zlepšit. Po domluvení kontraktu s přepravními společnostmi se čeká, až je převoz dokončen.

Poté je faktura vystavená dodavatelem přeposlána na produktového pracovníka, který kontrakt domluvil. Ten jej poté nahraje do systému SAP, který si z toho vezme jen ty nejdůležitější data, jako termín splatnosti a informace o dodavateli, kde se vytvoří soubor, který nese veškeré informace o daném smluvním kontraktu. Tento nový soubor se ukáže účetním, které jej zaúčtují.

## 6.2 Evidence vydaných faktur

Proces vydaných faktur probíhá odlišně od faktur přijatých. Za domluvením nového zákazníka je zodpovědný obchodní manažer. Ten se s klientem firmy ABC, která potřebuje převoz zboží, domluví na základních informacích jako odkud a kam zboží pojede. Domluvené údaje vloží ručně do SAPu, kde se opět vytvoří soubor na novou zakázku. Již předem ví, kudy a jak bude přeprava prováděna a dá vědět příslušnému produktovému pracovníkovi, aby se již o daný soubor postaral. V tu chvíli probíhá proces, kdy produktový pracovník hledá vhodné přepravní společnosti a je na něm domluvit nejlepší podmínky. Poté následuje rychlá kontrola supervisorem a odsouhlasení této zakázky.

Tím jak je soubor poslán od obchodního manažera na produktového pracovníka, poté poslán na kontrolu supervisorovi, zde, po odsouhlasení se čeká na uskutečnění zakázky. Po ukončení přepravy, která proběhla v pořádku a bez reklamace, v den doručení dojde v SAPu zodpovědnému člověku, zpravidla produktovému pracovníkovi, info o úspěšné zásilce tzv. Point of Deliverance (česky potvrzení převzetí zásilky zodpovědným pracovníkem odběratele). Vydanou fakturu vygeneruje informační systém SAP, pokud potvrzovací kolečko proběhlo správně, vše je již zavedené v něm. Faktura je vystavena většinou v amerických dolarech, občas také v eurech a v neposlední řadě taky v českých korunách. Po vystavení faktury probíhá odpočet doby splatnosti (obvykle 30 – 45 dní).

Jednou měsíčně (převážně na konci) vyjede SAP automaticky obchodnímu manažerovi souhrn jim domluvených obchodů a tím si obchodní manažer může pohlídat sebou dohodnuté firmy a jejich placení, popřípadě být kontaktován při nějakém problému uvnitř dlužnické společnosti.

### 6.2.1 Stanovení ceny

Pro lepší pochopení určování cen je lepší si to rozepsat. Určitá část ceny, tedy ta hlavní část, se dá vykalkulovat, jako např.:

- určení ceny podle hmotnosti zásilky,
- určení ceny podle objemu zásilky,
- určení ceny podle druhu přepravy (poté se počítají i parametry jako kolik km v daném druhu přepravy, jedná-li se o FTL nebo LTL apod.),

Tyto způsoby stanovení cen jsou napsané ve vnitropodnikové směrnici, nynější politika uvnitř společnosti již dodržování těchto pravidel nekontroluje, podle rozdílu cen nebo pro zpětnou kontrolu supervisorem jsou tyto kroky u jednotlivých kontraktů dohledatelné v systému SAP.

Avšak nedá se vykalkulovat úplná cena, některé složky se totiž odvíjí podle současného postavení dané komodity na trhu, nebo ekonomické situace v daných státech, kterými převoz probíhá. Tyto nekalkulovatelné poplatky jsou např.:

- clo,
- pojištění zásilky (záleží na druhu pojištění),
- poplatky spojené s komoditou nebo s druhem dopravy,
- emisní poplatky.

Cena se stanovuje tak, že obchodní manažer nejdříve domluví kontrakt mezi společností Panalpina s.r.o. a odběratelskou firmou. Podle trasy, kterou přepravované zboží ujede, se obchodní manažer poradí s produktovým pracovníkem té buňky, která se nejvíc využije. Produktový pracovník poté nastaví tzv. minimum selling rate (minimální tržní cenu přepravy zboží). Ta je zjištěna tak, že produktový pracovník obejde osobně více možných provozovatelů, a z dostupných informací stanoví MSR za celý logistický proces a firmu která převoz uskuteční. Toto stanovení ceny je pouze dané výpočtem produktového pracovníka, kterému je zpětná vazba dána trhem. Stanovenou cenu nehlídá ani supervisor, je však dohledatelná v SAPu.

Tato MSR, např. 65 Kč za kg, je poté odrazový můstek pro obchodního manažera, který jde poté za firmou, která si převoz objednala, a dojednává ostatní položky ceny jako například přírůžku (cla, doprava, pojištění) a marži (poplatky společnosti za sjednání).

### 6.2.2 Splatnost faktur

Dobrá ekonomická situace v České Republice, nízké úrokové sazby pro financování a dostatek zakázek, tyto aspekty vedou k velkému zlepšení platební morálky firem z pohledu Panalpiny s.r.o. Společnost Panalpina s.r.o. se průměrně pohybuje kolem 10-15% procent všech vydaných faktur, které jsou po splatnosti, z toho jen ale 3-5% za rok, které jsou po splatnosti více než měsíc. Již tyhle čísla samy o sobě hovoří o dobré platební morálce. Faktury, které jsou po splatnosti více než měsíc, však již řeší externí agentura, která vyvíjí na neplatiče potřebný nátlak. Samozřejmě v mezích zákona. Politika firem je však taková, že přijaté faktury se platí v nejzazším možném termínu. Společnost Panalpina s.r.o. se často setkává s různými druhy důvodů, proč faktury vydané jsou po době splatnosti, např.:

- faktura nestačila projít schvalovacím kolečkem v dlužné firmě,
- rozbití zásilky, tedy reklamace a požadované snížení ceny,
- ztrátu zásilky,
- nedodání zásilky v termínu, požaduje se tedy snížení ceny.

Firma tedy zaplatí fakturu, až jsou všechny problémy vyřešeny. Bohužel někdy také nastává situace, kdy se tato vyjednávání o snížení ceny nebo dodání náhradního transportu táhnou. Když však společnost Panalpina s.r.o. nevidí svou chybu v transportu, je jednání přesunuto na externí vymahačskou firmu. Politika společnosti globálně je však taková, že se vždy snaží se zákazníkem domluvit. Pokud se jedná pouze o slabší období dlouhodobého zákazníka, jinak platí pravidelně a včas, dokáže vyjít vstříc.

Nejčastěji bývají v prodlení zákazníci, kteří využívají námořní přepravu, která v tomhle případě vede tuto nelichotivou tabulku. Vyplývá to jednak z velkého objemu zboží, které se tak přepravuje a také z povahy této přepravy. Při námořní přepravě se nezachází s kontejnery zrovna v rukavičkách. U letecké přepravy je výhodou rychlost a bezpečnost, i zde ale může dojít k problémům.

Extrémní situace nastává, když je zákazník v platební neschopnosti, tyto případy jsou jen výjimkou a díky analýze kreditability se tomu společnost Panalpina s.r.o. dokáže vyhnout a s takovou firmou nespolečně pracuje.

### 6.2.3 Výpočet kreditability

Tento výpočet provádí finanční oddělení společnosti Panalpina s.r.o. u každého zákazníka pomocí placeného programu. Tento program si svými updaty a povoleními bere informace z celní správy a finančního úřadu a prověřuje tak finanční zdraví firem, tedy odkud pochází jejich kapitál a jak platí své závazky, sám od sebe, Pro společnost stačí jen zadat jméno firmy a parametry podle kterých se řídí a program vyjede generovaný výsledek.



Obr. 6 Vygenerovaný výsledek kreditability firmy Ensepatec Czech s.r.o. pro společnost Panalpina s.r.o. (interní zdroj)

Jak můžeme vidět na přiloženém obrázku, scoring pro firmu Ensepatec Czech s.r.o. nedopadl dobře. Jedná se tedy o rizikového zákazníka, u kterého je nastaven kredit limit. Kredit limit znamená v praxi částku, kterou při realizované přepravě vyfakturovaná částka překročí, zákazník je nucen ji zaplatit předem. Výši tohoto limitu nastavuje finanční oddělení společně s obchodním manažerem, který s danou firmou uzavřel obchod. Nejlepší rating mají firmy, které u ukazatele „Bisnode Skóring“ mají písmeno A. Je tedy velká pravděpodobnost, že finanční zdraví je vysoké a riziko nesplacení faktur je nízké.

### 6.3 Pohledávky

Přehled veškerých pohledávek je k nalezení v systému SAP. Lze je možné dohledat si zde i pracovníky, přes které soubor s danou pohledávkou přešel, pro lepší dohledání a upřesnění informací. Každý soubor obsahující zakázku, je vybaven referenčním číslem a variabilním symbolem pro lepší dohledatelnost. Tyto pohledávky jsou především u firem, které převoz zboží nebo materiálu potřebovaly. Pohledávky jsou nastavené tak, aby pro leteckou přepravu byla splatnost 30 dní, pro železniční 45 dní a pro námořní je to velice individuální, zpravidla bývá také 45 dní.

Po vystavení faktury začne odpočítávání lhůty splatnosti, při vypršení této doby se v systému SAP rozsvítí výstražné světýlko, účetní, jež zaúčtovala vystavenou fakturu,

nejdřív zkontroluje stav bankovního účtu podle variabilního symbolu, pokud platba nebyla provedena, kontaktuje obchodního manažera, který danou zakázku sjednal. Obchodní manažer si platební schopnost svých zákazníků může kontrolovat i sám v SAPu.

Po komunikaci s obchodním manažerem se účetní dozví důvody nezaplacení. Důvody to mohou být racionální, které může odběratel obchodnímu manažerovi sdělit předem, nebo s předložením důkazů po kontaktování. Naopak při nespolupráci dochází k upomínce č. 1 přes firmu Panalpina s.r.o., po uběhnutí dalšího týdne nezaplacení faktury, přichází na řadu upomínka č. 2 která je již v kompetenci partnerské společnosti specializující se na vymáhání těchto dluhů (tato firma má přístup do systému SAP, pouze ale jen jako pasivní uživatel projíždění seznamu pohledávek). Po uběhnutí dalšího týdne dochází k soudní obsílce a k vymáhání těchto dluhů přes soud. S touto firmou může komunikovat jak účetní, tak i obchodní manažer ohledně dalšího postupu vymáhání dluhů.

St	G/L	Account	Assignment	DocumentNo	Typ	Reference	Doc. Date	Pstng Date	Pmnt date	Arrear	DD	Amount in DC	Curr.
		1000195446	14001228770022018	1400163513	DA	CICZ 00155 00177	30.11.2018	30.11.2018	12.08.2018	218	3	6.046,00	CZK
		1000195446	20190103	F621647903	FD	647903	03.01.2019	03.01.2019	04.03.2019	14	3	80.619,00	CZK
		1000195446	20190116	F621648339	FD	648339	16.01.2019	16.01.2019	17.03.2019	1	3	1.551,00	CZK
		1000195446	20190123	F621648561	FD	648561	23.01.2019	23.01.2019	24.03.2019	6-	3	3.380,00	CZK
		1000195446	20190123	F621648562	FD	648562	23.01.2019	23.01.2019	24.03.2019	6-	3	21.663,00	CZK
		1000195446	20190204	F621649155	FD	649155	04.02.2019	04.02.2019	05.04.2019	18-	3	67.419,00	CZK
		1000195446	20190204	F621649167	FD	649167	04.02.2019	04.02.2019	05.04.2019	18-	3	13.869,00	CZK
		1000195446	20190212	F621649430	FD	649430	12.02.2019	12.02.2019	13.04.2019	26-	3	37.795,00	CZK
		1000195446	20190221	F621934184	FD	934184	21.02.2019	21.02.2019	22.04.2019	35-	3	15.500,00	CZK
*		1000195446										235.750,00	CZK
**		1000195446										235.750,00	CZK

Obr. 7 Ukázka pohledávek a zaplacených faktur společnosti ABB s.r.o. (interní zdroj)

Na přiloženém obrázku vidíme pohledávky společnosti Panalpina s.r.o. k firmě ABB s.r.o. Vlevo vidíme červené světýlko, které svítí u faktur po splatnosti- vrchní dokonce až 218 dní. Společnost má nastavenou dobu splatnosti 45 dní. Můžeme vidět, že rozpětí těchto pohledávek je od listopadu roku 2018 až do února 2019. U přiložených pohledávek vidíme bankovní spojení s danou firmou, referenční číslo faktury, datum kdy došlo k převozu a kdy je faktura splatná.

Společnost ABB s.r.o. patří mezi největší zákazníky. Důvod pření je dán vzniklými dodatečnými náklady při přepravě. Panalpina s.r.o. tvrdí, že za tyto vzniklé náklady nemůže



ona, ale další zúčastněný dodavatel firmy ABB s.r.o. Pokud by takto velké prodlení u splatnosti faktur bylo u „menší“ nebo méně známé firmy, již dávno by tento problém řešila externí agentura, která řeší tyto záležitosti místo společnosti Panalpina s.r.o., pravděpodobně soudním předvoláním nebo jiným zákonným řešením. Společnost ABB s.r.o. ale tento problém řeší už delší dobu s obchodním manažerem a snaží se najít společné řešení.

Při pozdním placení faktur naskakují úroky v hodnotě 0,05% z částky domluvené za přepravu. Při této sazbě a době prodlení, by částka i s poplatky byla skoro dvanáctkrát vyšší než částka, o kterou se společnosti hádají. Je tedy možné problém řešit třemi způsoby:

- zaplacení celkové částky společností ABB s.r.o., tato možnost je však málo pravděpodobná,
- soudním řízením, které by rozhodlo ve prospěch společnosti ABB s.r.o. a tedy „odpuštění“ celé částky. Tato varianta je také nepravděpodobná,
- dohodou mezi stranami, např. zaplacením dlužné částky bez úroků do určité doby a následné vymáhání těchto nákladů po druhém dopravci společností ABB s.r.o.

## 6.4 Závazky

Závazky společnosti Panalpina s.r.o. jsou také k dohledání v informačním systému SAP, pouze však pro oprávněné uživatele. Závazky v SAPu jsou vedeny podobným stylem jako pohledávky viz. kapitola výše. V rychlosti tedy můžeme říci, že vedle daného souboru se nachází výstražné červené světlo, které upozorňuje uživatele, že se daný soubor blíží k datu splatnosti. Toto světlo se ukazuje všem uživatelům, kteří najedou na příslušný soubor, slouží však pouze pro produktového pracovníka, který by ještě před datem splatnosti měl mít zkontrolovaný průběh dopravy a v systému odsouhlasit, že průběh dopravy proběhl v pořádku, a závazek je nutno zaplatit. Souhlasné kolečko dále závisí na supervisorovi, který by měl zkontrolovat, zdali vše proběhlo v pořádku, a poté udělit svůj souhlas pro zaplacení.

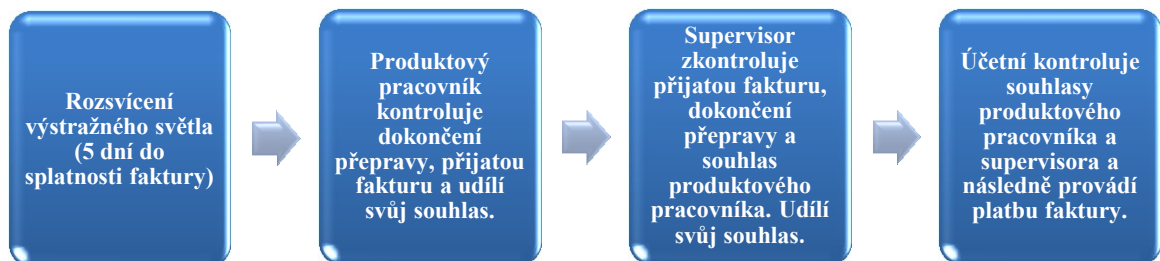
Tato signalizace slouží pro jednu ze čtyř účetních, které tímto souhlasem dostávají pokyn, aby příslušný soubor, potažmo závazek zaplatily. Doba splatnosti je nastavená stejně jako u pohledávek, tedy 30 dní u leteckých společností a 45 u železničních a námořních přepravců.

Kontrola v placení závazku je tedy dvojitá. Problém je však v tom, že produktového pracovníka nekontroluje nikdo, jestli si pohlídal průběh přepravy, tudíž je možné závazek od-

souhlasit i bez náznaku kontroly. A účetní, která vidí, že závazek je odsouhlasen produktovým pracovníkem a supervisorem již žádnou další kontrolu neprovádí a platí závazek. Důležité je však podotknout, že souhlas může dát pouze produktový pracovník, který daný převoz zajišťoval.

## 6.5 Platby

Jak můžeme vidět na níže přiloženém obrázku, firma je podle ratingu kredibility velice spolehlivá. Přes absenci vnitřních kontrolních systémů, kde vše závisí na důvěře na pracovišti, můžeme říci, že je to úspěch. Toto transmission (česky odsouhlasující) kolečko trvá přibližně 5 pracovních dní. Začínaje produktovým pracovníkem, přes supervisory až po účetní, která tento soubor uzavře zaplacením závazku. Toto kolečko však neprobíhá v řádu, jak jej určuje vnitropodniková směrnice. V praxi toto kolečko sice trvá zhruba 5 pracovních dní, avšak pouze díky urgování ze strany účetní aby byly uděleny souhlasy ze strany produktového pracovníka a supervisory.



*Obr. 8 Průběh dokonalého schvalovacího procesu při platbách. (vlastní zpracování)*

## 6.6 Reporting

Reporty jsou důležitou součástí zpětné vazby většiny interních pracovníků, jak produktových pracovníků, tak obchodních manažerů, díky nim se vlastně uživatelé SAPu dozví, jak si stojí firma jako celek, nebo jednotliví pracovníci. Varianty reportů, kde si můžeme nastavit, co chceme vědět, se dozvíme v následujících kapitolách.

### 6.6.1 Produktový pracovník

Pracovník, který má na starosti hlavní činnost podniku, tedy zajišťování přepravujících společností, potvrzování úspěšných přeprav, kontroly při předávání zboží k další přepravě nebo přímo k zákazníkovi, nebo domlouvání nových kontraktů se stávajícími dodavateli.

Jeho měsíční cíle spočívají především v přepravě určitého množství zboží v příslušné buňce.

V SAPu je možné, aby si vyjel tyto reporty:

- svůj výkon v domluvených převozech v jednotkách hmotnosti (většinou v tunách) za určité období (měsíc, čtvrtletí, půlrok, rok),
- svůj výkon v domluvených převozech v porovnání s ostatními produktovými pracovníky,
- svůj výkon, který může porovnávat s daným časem v minulosti,
- hospodářský výsledek zákazníka, který dále může porovnat s minulým obdobím nebo s jinou firmou,
- počet realizovaných přeprav,
- počet leteckých tun realizované společností,
- počet odvezených kontejnerů.

Další pracovník který s reporty pracuje každý měsíc je obchodní manažer, ten jakožto člověk zodpovědný za domlouvání nových odběratelů může v SAPu kontrolovat svoje počínání pomocí těchto reportů:

- svůj domluvený výkon za dané období,
- svůj domluvený výkon pro jednu určitou firmu,
- své porovnání přítomného a daným časem v minulém roce,
- svůj podíl na tržbách z jednotlivých přeprav.

## 6.7 Kontrakty

Kontrakty slouží jako dlouhodobé smlouvy mezi společností Panalpina s.r.o. a společnostmi které zajišťují převoz zboží (majitelé letadel, tankerů nebo nákladních vagonů). Tyto kontrakty má na starosti supervisor neboli head of ocean/air/rail, jeho hlavním cílem je při delší spolupráci vyjednat takový kontrakt, který bude při úspoře veškerých nákladů výhodný, jak pro firmu která převoz potřebuje, jak pro firmu která převoz vykonává a v neposlední řadě taky pro samotnou Panalpinu. Tyto kontrakty jsou dále přeposlány na

kontrolu do Basileje, kde sídlí vedení společnosti. Zde sedí tzv. Global Head of ocean/air/rail trade.

Tyto kontrakty jsou sice dlouhodobější nástroj, bohužel však s krátkým trváním. Rejdaři (jak se říká převozníkům) velice rádi ze dne na den zvyšují ceny svých služeb kvůli velké poptávce po jejich službách, ceně paliva, nebo smyšleným poplatkům.

Tyto kontrakty ale, jak se nyní ve společnosti ukazuje, neslouží vůbec k dobrému účelu a společnost touto cestou ztrácí domluvené výhody a slevy. Produktoví pracovníci totiž pravidelně nesledují nebo jsou neinformováni ohledně možnosti kontraktů a nevšimnou si v SAPu, kde potvrzují dohodnutý obchod, nově vyjednaného kontraktu N (new), který nabízí slevu až 20%, na rozdíl od něj, použijí starší kontrakt O (old), který sice má lepší podmínky než jednorázový obchod, je ale stále dražší než nový.

Po produktovém pracovníkovi je sice supervisor, který by měl daný obchod zkontrolovat, ten si je ale většinou jist uvedením nového kontraktu, a tak uděluje souhlas k provedení obchodu. Sjednané podmínky obou kontraktů přiloženy na obrázku níž.

	<b>Kontrakt N</b>	<b>Kontrakt O</b>
Množství kontejnerů (v ks)	100	100
Cena za kontejner (v Kč)	2 300	2 500
<b>Konečná cena (v Kč)</b>	<b>230 000</b>	<b>250 000</b>

*Obr. 9 Příklady sjednaných kontraktů supervisorem při dlouhodobější spolupráci (vlastní zpracování)*

## 6.8 Náklady a výnosy

Tato kapitola bude pojednávat o nákladech a výnosech ze souborů, tedy náklady z přijatých faktur od společností vlastníci nákladní lodě, letadla a vlaky a výnosech spojených s odběrateli, kteří si tento převoz objednají skrze firmu Panalpina s.r.o. Lehko dosažitelnou kontrolu v tomhle směru dokáže vyvodit SAP bez jakéhokoliv zdlouhavého klikání. SAP totiž po najetí přijatých faktur, tedy do seznamu všech souborů obsahujících přijaté faktury, automaticky ukáže hospodářský výsledek daného souboru, hned je tedy možné vidět, kde se stala chyba.

Tato kontrola se ukázala klíčová při zpětném dohledávání údajů u přijatých faktur. Kdy tedy produktový pracovník vybere méně výhodný kontrakt, viz. kapitola 6.7.

## 6.9 Evidence dlouhodobého majetku

Při pohledu na majetkovou strukturu by se dalo říct, že firma nemá žádný vlastní dlouhodobý majetek. Do jisté míry je tomu tak, firma sice disponuje auty, výrobními halami, kanceláři a skladištními areály, jsou to ale vše věci, které jsou na leasing nebo pouze pronajmuté za účelem dalšího pronajmutí. Auta, která jsou převážně pro obchodní manažery jsou na operativní leasing od společnosti Škoda Auto a.s., to samé platí u mobilního telefonu a notebooku který obchodní manažeri dostávají v rámci benefitů. Obchodní manažer podepisuje tzv. přijímací protokol, při měnění nebo vracení podepisuje předávací protokol.

O evidenci tohoto majetku, jehož každá část obsahuje evidenční číslo, se stará jedna externí osoba, která má na starosti jak inventarizaci dlouhodobého, tak drobného majetku. Reportingem dává tato osoba vědět hlavní finanční vedoucí, která report podepíše, a je dále na externí osobě aby vedla evidenci v účetním systému do kterého má přístup. Kontrola stavu majetku např. auta probíhá skrze zprávy o jízdách, kterou obchodní manažer předává ručně jednou za měsíc. V případě úplného vyřazení je vytvořen protokol o vyřazení, který musí nést podpisy obchodního manažera, hlavní finanční vedoucí a externí osoby pověřené správou dlouhodobého majetku.

## 6.10 Evidence zásob a inventarizace

Veškeré přírůstky, úbytky, nebo samotná evidence zásob společnosti, jsou zachyceny na majetkových účtech v účetním software, do kterého mají přístup pouze hlavní finanční vedoucí podniku, čtyři účetní a také externí osoba spravující tyto položky. Při nakoupení a zařazení do užívání je sepsán protokol o zařazení, a následně k němu je vytvořena karta majetku.

Mezi zásoby společnosti patří hlavně klasické vybavení pronajatých kanceláří. Tato vybavení jsou dělaná jednou konkrétní externí osobou, která má tohle všechno na starosti. Její inventarizace probíhá jednou měsíčně, následně její reporty posílá přímo hlavní finanční vedoucí.

## 6.11 Skladování

Jednou z hlavních činností společnosti Panalpina s.r.o., je poskytování skladovacích a logistických řešení pro zákazníky z automobilového průmyslu. Společnost patří mezi špičkové poskytovatele těchto potřeb zákazníků. Sklady disponují s bezpečnostním ratingem A

– nejvyšší možné zabezpečení, a k tomu ještě možnost vedení celního skladu. Jako další služby firma Panalpina s.r.o. nabízí kompletní vedení kompletních skladových zásob, včetně vedení evidence v SAPu.

Pokud hovoříme o nynější velikosti skladovacích prostor, je nutné se zmínit o skladovací hale nedaleko Prahy. U městečka Pavlov stojí nově postavená skladovací hala, která čítá 20 000m<sup>2</sup> a další se již plánují přistavět.

Kalkulace těchto skladovacích prostor na různé projekty se dějí vždy na bázi individuální poptávky zákazníka (nebo samotném zákazníkovi). Kalkulace záleží na těchto aspektech:

- celková délka skladování,
- připočtení doplňujících služeb (SAP, celní sklad, Navigon atd...),
- distribuce skladovaného zboží na požadovanou destinaci,
- lehké výrobní práce (finišování konečného produktu, přebalení produktu)

Poté se určí cena za skladovací jednotku, většinou to bývá paletové místo. Podle toho, kolik toho a čeho chce zákazník skladovat. Vyúčtování služeb a jejich následná platba zákazníkem probíhá jednou měsíčně. Podle objednaných služeb, společnost Panalpina s.r.o. nazývá tento interní proces „logistické řešení s přidanou hodnotou“.

## **6.12 Obratovost a zisky z činností podniku**

Při počítání obratu a ziskovosti společnosti Panalpina s.r.o. si společnost sama dává za cíl, aby viděla, jak jsou na tom s obratovostí a ziskovostí jednotlivé činnosti podniku.

### **6.12.1 Námořní přeprava**

Tato oblast činí největší obrat ve společnosti, kolem 35%. Jejich ziskovost je však velmi malá. Pravidelný zisk se zde pohybuje na jeden kontejner někde mezi 5-10%, proto se v této oblasti jede hodně na objem.

### **6.12.2 Letecká přeprava**

Tato oblast generuje 25% obratu firmy, ale její ziskovost je obrovská. Dala by se kalkulovat kolem 30%. Do této přepravy spadají také „nebezpečné“ zásilky nebo „chartery“ – tedy jedno celé domluvené letadlo pro jednoho zákazníka, v tomhle případě se marže pohybuje až kolem 80%.

### 6.12.3 Železniční přeprava

Tato oblast přepravy představuje stabilní 20% část obratu. Je nejstarší, ale za to nejvíc osvědčená a nejbezpečnější. Společnost Panalpina s.r.o. kalkuluje v této oblasti dopravy pouze 10% chybovost za celé své období.

### 6.12.4 Skladovací a logistické projekty

Toto je dost specifická oblast. Tvoří zhruba 20% obratu. Zde se jedná o dlouhodobé projekty, kde marže a výkon je z krátkého hlediska malý, oproti tomu z dlouhodobého hlediska velmi zajímavý.

## 6.13 Informační systém SAP

Již dříve bylo řečeno, že společnost používá informační systém SAP jako svůj interní systém, ve kterém dokáže:

- ukládat a archivovat přijaté faktury,
- vystavovat a ukládat vydané faktury,
- z vybraných informací sestavit report,
- najít informace o odběrateli nebo dodavateli,
- posílat si interní dokumenty atd....,

SAP tedy funguje nejen jako jeden z hlavních nástrojů podnikání, ale zároveň jako interní komunikační systém společnosti.

SAP však nefunguje jako jednotný systém pro celou společnost. Společnost Panalpina s.r.o. si chrání své interní informace takovým stylem, že SAP rozdělila podle potřeb a možností mezi jednotlivé pracovníky. Dalo by se říci, že každý z 35 oprávněných zaměstnanců, kteří mají povolený vstup do SAPu, nevidí to, co ostatní, pokud to není nutné, nebo než danou informaci schválí data centrála celé společnosti.

Finanční oddělení tak používá čtyři na sebe nepropojené programy, mezi kterými musí přepínat. Pokud chtějí navíc propojit informaci mezi jednotlivými programy. Řeší se to přes data centrálu, ACR kódy a souhlasy příslušných pracovníků.

Jednotlivé odnože SAPu se tedy dělí ve společnosti na:

### 6.13.1 Obchodní SAP

Tuto část SAPu používají především obchodní manažeři a produktoví pracovníci, oba posty ale mají odlišné pravomoce, co můžou vidět a co můžou přidávat. V obchodním SAPu, který je používán obchodními manažery lze nalézt:

- právní forma firmy,
- obrat firmy,
- základní kapitál firmy,
- služby, které daná firma využívá u společnosti,
- splatnosti faktur.

Naopak produktoví pracovníci nemají tak velké pravomoce, ti si zde můžou vyjet pouze reporty a informace, které oni potřebují, např.:

- právní forma firmy,
- služby, které daná firma využívá u společnosti,
- základní kapitál firmy.

Není tedy možné, že si produktový pracovník vyjede obrat, nebo ostatní finanční ukazatele firmy, se kterou společnost obchoduje, ačkoliv to je firma, pro kterou produktový pracovník nacházel trasu přepravy. Toto zabezpečení ze strany společnosti je pouze bezpečnostní a zamezí se tím tak možnému úniku informací v případě mstivého bývalého pracovníka.

Tento obchodní SAP používá i finanční oddělení, které v něm má omezený přístup. Například při změně doby splatnosti faktury, kterou má na svědomí obchodní manažer, se účetní musí zeptat, nebo manažer musí dát vědět, aby byla doba splatnosti změněna i v jejich verzi obchodního SAPu, a následně účetní provedly změnu i ve své finanční verzi.

### 6.13.2 Finanční SAP

Do finančního SAPu mají přístup pouze hlavní finanční vedoucí podniku a čtyři další účetní společnosti. V této verzi SAPu jsou k nalezení informace jako:

- minulé vydané/přijaté faktury mezi firmou a společností Panalpina s.r.o.,
- obrat firmy (finanční ukazatele které lze vidět pouze skrz tuhle verzi),
- splatnosti faktur přijatých/vydaných s firmou.



Opět lze říci, že to, co lze vidět ve finančním SAPu, je pro ostatní pracovníky, jako produktové pracovníky a obchodní manažery, skryté. Opět se jedná pouze o bezpečnostní opatření ze strany společnosti, která věří, že pracovníci vidí jen to, co opravdu potřebují ke své činnosti v podniku.

### 6.13.3 Program na výpočet kreditability

Do tohoto programu mají přístup pouze hlavní finanční vedoucí a 4 účetní, popis jak tento program funguje, je blíže popsán v kapitole 6.2.3. Zde je důležité napsat, že cokoliv potřebuje finanční oddělení společnosti Panalpina s.r.o. dostat z programu na výpočet kreditability například do svého finančního SAPu, musí kopírovat a nebezpečně manévrovat mezi těmito dvěma programy. Proces je naprosto stejný i v opačném směru. Informace jsou tak složitě předávány mezi dvěma nespolupracujícími programy.

### 6.13.4 Účetní systém PREMIER

Tento program už podle názvu používá pouze finanční oddělení společnosti, které zde řeší účetní záležitosti. Pravomoce účetních se zde rovnají pravomocem hlavní finanční vedoucí a systém je nastaven tak, že lze upravovat i již založené soubory, které založila jiná účetní.

### 6.13.5 Slepé soubory

Tyto soubory vznikají na popud obchodního manažera, v případech jednorázových projektů nebo přeprav. Obchodní manažer uzavře obchod a ve své verzi obchodního SAPu vystaví tzv. ticket na vystavení propojení jeho obchodní verze SAPu s finančním oddělením tak, aby si oddělení mohlo vzít potřebné informace. Po vystavení ticketu je automaticky odeslán skrz SAP na data centrálu sídlící v Manille. Data centrála vyhodnotí, zda je soubor potřebný pro sdílení a jaká je jeho důležitost (díky svým kalkulacím). Po udělení souhlasu je souboru udělen ACR kód, který slouží v tomhle případě finančnímu oddělení, aby byl soubor vytvořen i v jejich verzi ať už obchodního, nebo finančního SAPu. Tento proces trvá až 7 pracovních dní a velice zpomaluje interní procesy firmy.

Problém nastává tehdy, kdy je uzavřený obchod nebo projekt spuštěn okamžitě po jeho uzavření. Společnosti Panalpina s.r.o. již chodí faktury a různé dokumentace k obchodu, ale ona ještě nemá oficiálně založený soubor, kam by mohla dokumenty ukládat. Situace je řešena tak, že obchodní manažer vytvoří tzv. slepý soubor, který však není nikam pořádně zařazen a „volně leží“ v SAPu. Velmi často se stává, že je smazán dřív, než přijde ACR

kód z data centrály. To vede k dalším nepříjemným a zbytečným ztrátám pro společnost Panalpina s.r.o.

## 7 INTERNÍ AUDIT VE SPOLEČNOSTI

Interní audit společnosti spočívá v tom, že přijede tým dvou až tří lidí z Basileje, kde společnost Panalpina s.r.o. sídlí, tento tým nejezdí do všech poboček společnosti, zpravidla ale do 5-6 ano, tyto pobočky však jsou symetricky podobné, aby srovnávání mezi touto skupinou bylo co možná nejpřesnější.

Tento tým má na starosti kontrolu dodržování interních procesů, směrnic a vnitropodnikového účetnictví společnosti. Po auditu je vyhodnocena zpráva z auditu. Po ukázání nedostatků a slabých míst bývá dána časová lhůta na zlepšení těchto nalezených chyb. Čas na opravu záleží na závažnosti těchto chyb, rozpětí je klidně 1 až 14 měsíců. Společnost však dává jen malý prostor pro druhou chybu, pokud se přijaté opatření nebudou zdát auditnímu týmu a vedení v Basileji vhodné, následuje propuštění.

V české pobočce a potažmo i v celém podniku chybí útvar vnitřní kontroly. Tato kontrolní část by měla být nahrazena produktovým pracovníkem a superviselem, jak jsme si však ukázali v kapitolách výše, na tuto kontrolu se moc nebere ohled, a tudíž dochází k nesplnění objemových a finančních cílů. Účetní oddělení se sice skrz SAP dozví, jestli je podnik u daného souboru v plusu nebo mínusu (angl. costs per unit), při důkladném prohledání se navíc dá zjistit, kde se stala chyba. Tyto chyby se však hledají nebo vyplouvají samy na povrch až dlouho po uzavření souboru, kdy je jakoukoliv kontrolu nemožné opravit. Navíc se vedení nějakým výrazným způsobem nesnaží zabránit konání těchto chyb a tak se stává, že se opakují. V objemu se takto jednalo až o 100 mil. Kč.

### 7.1 Poznatky z interního auditu

Ze zprávy auditorů z posledního interního auditu, se česká pobočka společnosti Panalpina rozhodla zaměřit na tyto problémy a doporučení:

#### 1. Mít dvojí kontrolu a zastupitelnost:

tento problém nastává hlavně v době dovolených a nemocí. Společnost se potýká s tím problémem, že když odpadne jeden člověk ze schvalovacího kolečka, ať už při platbách přijatých faktur nebo vystavení vydaných faktur, tato část a příslušná kontrola v ní jednoduše vypadne. Je zde tedy prostor pro chybu v nedopatření, nebo naopak úmyslné nezákonné manipulování.

#### 2. Vkládání informací do SAPu: informační systém SAP tvoří strukturu veškerých interních činností. Ne výjimečně se však stane, že při neprecizním vstupu informací

pak dochází k chybě při výstupu. Tyto chyby se tvoří hlavně při vybírání kontraktu produktovým pracovníkem, kdy je velmi často vybrán starší a nevýhodný kontrakt. Dále musí účetní podniku velmi často čekat na souhlas produktového pracovníka a supervisory při platbě přijaté faktury, u které již svítí červené světýlko při odpočítávání posledních dní splatnosti. Společnost se snaží zavést tzv. data entry protocol, tedy upozornění v programu, kdy při ukončení procesu vkládání informací se systémem 2x zeptá, zdali je vyplněno vše, tak jak má.

### 3. **Stand up meeting:**

tedy každodenní ranní porada, co se bude dít, kdo a co se bude dělat a případně, jestli někdo potřebuje poradit s již vzniklými problémy. Interní auditoři si všimli ne příliš aktivní morálky po ránu. Tento aspekt by měl pomoci hlavně při dokončování již vzniklých, ale nedořešených problémů a jednání. Jediné oddělení, které tuto poradu nepotřebuje, je prodej, tedy obchodní manažeři.

### 4. **Formulář k nově vzniklému obchodu:**

ke každému novému businessu, který obchodní manažeři domluví, je vytvořen formulář obchodu. Tento formulář by měl obsahovat všechny údaje a detaily fungování spolupráce se zákazníkem, včetně komunikační matice. Komunikační matice je soubor všech kontaktů, na které se společnost Panalpina s.r.o., popřípadě zákazník, můžou obrátit. Když je tedy obchodní manažer odkázán na mistra dílny, stačí nahlédnout do matice. I díky vyřešení tohoto problému, každé oddělení, které vstupuje do businessu, přesně ví, co má dělat. Odzkoušeno v jiných pobočkách společnosti a vyhodnoceno jako velice užitečná věc. Zvláště, když obchod zahrnuje spolupráci 10 a více lidí.

### 5. **Varování ohledně zastaralých obranných systémů proti internetovým hrozbám:**

toto varování se týká hlavně neaktuálních počítačových systémů, možných snadno doručitelných spamů, internetových hrozeb a také emailem poslaných virů. Zaměstnanci Panalpiny s.r.o., kteří dennodenně pracují se SAPem a ti, kteří uchovávají důležité informace, budou posláni na interní školení.

## 7.2 Poznatky z externího auditu

Za rok 2018, stejně jako za rok 2017 dělala externí audit společnost Deloitte Audit s.r.o., za předešlé tři roky společnost KPMG Audit Česká Republika s.r.o. Zpráva auditora byla provedena na základě přiložených účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o změnách vlastního kapitálu a přehled o peněžních tocích, vždy za předešlý rok) společnosti Panalpina s.r.o. a sestavena na základě českých účetních předpisů.

V posledních pěti letech vyšla společnost Panalpina s.r.o. z externího auditu na výbornou, když všechny zprávy nezávislých autorů byly bez výhrad.

## 8 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE

Analytická část diplomové práce je zaměřena na vnitřní kontrolní systém ve společnosti. Hlavní funkcí ve společnosti má na starost finanční vedoucí, který zodpovídá nejen za řízení, ale také za dodržování interních pravidel a procesů. Společnost pracuje v informačním systému SAP, do kterého má přístup 35 zaměstnanců z 85. Jeden z nedostatků společnosti je absence vlastního útvaru vnitřní kontroly. I když má společnost interní audit, nicméně ten nezabezpečuje stejně činnosti jako útvar vnitřní kontroly. Měl by sloužit jako pomocný útvar, který útvaru vnitřní kontroly pomáhá a doplňuje jej.

Společnost Panalpina s. r. o. se zaměřuje na přepravu, v případě objednávky transportu zákazníkem se společnost zaměřuje na nalezení nejvýhodnější trasy přepravy zboží. Jakmile se obě strany dohodnou a vyčká se na provedení přepravy, produktový pracovník zavede základní údaje o zásilce do informačního systému SAP. V SAPu se automaticky vytváří šablona vydané faktury. Poslední krokem tohoto procesu je vyčkání na potvrzení převzetí zásilky zodpovědným pracovníkem odběratele. Doba splatnosti faktur je obvykle nastavena na 30 – 45 dní.

Při stanovení ceny hraje roli ovlivnitelná část ceny a neovlivnitelná část ceny. Do ovlivnitelné části ceny spadají následující aspekty:

- určení ceny podle hmotnosti zásilky,
- určení ceny podle objemu zásilky,
- určení ceny podle druhu přepravy (poté se počítají i parametry jako kolik km v daném druhu přepravy, jedná-li se o FTL nebo LTL apod.),

Do neovlivnitelné části ceny spadají tyto aspekty:

- clo,
- pojištění zásilky (záleží na druhu pojištění),
- poplatky spojené s komoditou nebo s druhem dopravy,
- emisní poplatky.

Pokud jsou faktury po splatnosti více než 1 měsíc, po dlužnících se dluh vymáhá externí společnost. Ten případ nastává u 3 – 5 % vydaných faktur za rok. Všechny pohledávky, které společnost má jsou k nahlédnutí v informačním systému SAP. V případě, že je pohledávka po splatnosti, se v systému rozsvítí výstražné světýlko. Účetní komunikuje se

zodpovědnými pracovníky a zjišťuje důvody nezaplacení pohledávek. V případě, že není pádný důvod k nezaplacení faktury, posílá společnost Panalpina s. r. o. první upomínku.

U přijatých faktur probíhá podobný postup, jakmile se rozsvítí výstražné světýlko, blíží se splatnost faktury. Tento signál se zobrazí všem oprávněným zaměstnancům. Tato výstraha slouží primárně pro účetní společnosti a produktového pracovníka. Produktový pracovník by měl potvrdit úspěšné provedení zakázky, což je signálem pro účetní k zaplacení. Nicméně produktový pracovník tento postup nedodržuje. U plateb je zbytečně složitý systém, který zpomaluje práci účetní.

Supervisor domlouvá kontrakty – dlouhodobé převozní podmínky, smlouvy. Při delší spolupráci s převozními společnostmi produktový pracovník nepozorně vybírá starší nevýhodnější kontrakt/smlouvu, tím pádem je zakázka dražší. Za rok 2018 společnost přeplatila cca o 500 000 Kč více, než by ve skutečnosti měla.

Náklady a výnosy u jednotlivých zakázek jsou snadno dohledatelné v SAPu, nicméně společnost je vyhledává později, než by měla.

Evidence dlouhodobého majetku a zásob provádí externí pracovnice, která spolupracuje s hlavní finanční vedoucí společnosti. Jednou měsíčně externí pracovnice zasílá report dlouhodobého majetku a zásob finanční vedoucí.

Jednou z hlavních činností společnosti je poskytování skladovacích a logistických řešení pro zákazníky. Společnost si sklady pronajímá a dále je také může pronajmout celé zákazníkům nebo jen jejich část.

Společnost využívá námořní, leteckou a železniční přepravu, nicméně by nebylo společnosti mohlo pomoci zaměřit se na jednu přepravu.

Interní audit ve společnosti je prováděn 5 – 6 členným týmem z centrály společnosti, která sídlí v Basileji. Tito pracovníci mají za úkol kontrolu dodržování vnitropodnikových směrnic a procesů v české pobočce.

## 9 PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZAVEDENÍ VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Na základě analytické části projektu diplomové práce bylo zjištěno, že společnost nemá útvar vnitřní kontroly, což je považováno za jeden z nedostatků, který se nemusí řešit nutně založením tohoto útvaru a tedy následně provedení procesu přijetí nových zaměstnanců. Činnosti spojené s vnitřní kontrolou mohou být přiřazeny stávajícím pracovníkům, jako jedna z nových náplní práce v rámci časové a finanční úspory.

Další oblast, na kterou by se dalo zaměřit, jsou splatnosti pohledávek. V případě, že faktury nebudou splaceny do měsíce po splatnosti, přechází pohledávka na externí společnost. Tento krok může být pro společnost zbytečně nákladný, proto je zde možnost najít nové efektivnější řešení.

U schvalovacího kolečka při platbách přijatých faktur, dochází k neaktivitě pracovníků, která dále vede ke zpomalování celého procesu. Jedním z cílů projektové části diplomové práce bude hlavně časová úspora při schvalování, a taky k zefektivnění celého procesu plateb.

V případě kontrol kontraktů, zodpovědní pracovníci tedy produktivní pracovníci nedodržují pracovní postup, nekontrolují kontrakty, tak jak by měli. Jedno z projektových řešení bude zaměřeno na vytvoření nového profesiogramu pro produktivní pracovníky a také vysvětlení ztrátovosti při zvolení nevhodného kontraktu. Toto doporučení se týká úspory nákladů společnosti Panalpina s.r.o.

Vzhledem k tomu, že letecká přeprava přináší dlouhodobě největší zisky společnosti, a skrze ostatní poplatky se jedná o jeden z nejvýhodnějších způsobů přepravy zboží/materiálu/ostatních potřeb, projektovým doporučením je vyšší zaměření na využití letecké přepravy.

Poslední oblastí pro zefektivnění, se nabízí každodenní činnosti finančního oddělení, které používá čtyři na sobě nezávislé programy, mezi kterými musí neustále přepínat při potřebě přetažení dat, nebo posílat tickety na data centrálu, v případě, že se přetáhnutí dat týká i programu sloužícím pro další zodpovědné pracovníky, jako obchodní manažeři a produktivní pracovníci.



## 9.1 Popis projektu

Projekt diplomové práce je zaměřen na zavedení vnitřního kontrolního systému ve společnosti Panalpina s.r.o. Z analytické části diplomové práce, byla vyzdvihnuta následující doporučení:

- Vytvoření nového profesiogramu produktových pracovníků.
  - Profesiogram se bude zaměřovat na správné rozdělení pracovních činností a úloh.
- Přiřazení nové náplně práce obchodnímu manažerovi v souvislosti s vymáháním dluhů, které jsou měsíc po splatnosti a do určité částky.
- Urychlení procesu schvalování platby závazků.
- Zaměření na větší využívání letecké přepravy.
- Navržení zefektivnění používání programů finančním oddělením.

Aby byl projektové činnosti úspěšné, budou probíhat v následujících krocích:

1. Popis projektu.
2. Cíl projektu.
3. Akční plán projektu
4. Vytvoření profesiogramu produktovým pracovníkům a navržení snížení počtu užívaných programů finančním oddělením.
5. Přiřazení další náplně práce obchodnímu manažerovi v souvislosti s vymáháním dluhů.
6. Urychlení procesu schvalování a placení závazků.
7. Zaměření na větší využívání letecké přepravy.
8. Časová analýza projektu.
9. Finanční analýza projektu

## 9.2 Cíl projektu

V následující kapitole budou ukázány očekávané cíle navržených doporučení k zefektivnění interních procesů společnosti Panalpina s.r.o.

Jako první doporučení bylo navrženo vytvoření profesiogramu produktových pracovníků. Toto opatření je z důvodu nespořivého určování jednotlivých kontraktů produktovým pracovníkem při určování druhu přepravy v informačním systému SAP. V roce 2018 společnost Panalpina s.r.o. zaplatila na přepravách až o půl milionu českých korun navíc.

Další doporučení se týká přidání náplně práce obchodnímu manažerovi při vymáhání dluhů po splatnosti. Pohledávky měsíc po splatnosti jsou posílány externí agentuře. Z emočního hlediska je to pro společnost Panalpina s.r.o. výhodou, avšak v případě 3-5% faktur, ze kterých 20% jde externí firmě, jde o možnost finančního ušetření. Opatření byla navržena z důvodu úspory nákladů. Byla navržena tři možná řešení:

- řešení A - společnost by úplně vypustila přeposílání faktur na externí vymahačskou agenturu.
- řešení B - společnost by si rozdělila důležitost zakázek podle ceny, např. zakázky do 250 000 Kč by řešila ona sama, tedy obchodní manažeři. A zakázky nad 250 000 Kč by nadále posílali externí agentuře.

Následující řešení se týká úspory času a zvýšení kredibility společnosti, a sice urychlení fáze schvalovacího procesu při placení svých závazků.

Doporučení zaměřené na zvýšení objemu letecké přepravy, která dlouhodobě tvoří největší část obrátu společnosti a z budoucího hlediska také nejslibnější část přepravy.

Posledním doporučením je zefektivnění používání programů finančním oddělením. To využívá ke každodennímu řízení podniku navzájem nepropojené programy, které představují dlouhý a nebezpečný proces vyměňování informací mezi jednotlivými programy. Základem doporučení bude možné spojení dvou nebo tří programů a tím tak ulehčit a zefektivnit práci finančního oddělení.

## 10 ZAVEDENÍ KONKRÉTNÍCH PROJEKTŮ

V následující kapitole budou podrobně vysvětleny a rozebrány jednotlivé navrhované doporučení společnosti Panalpina s.r.o.

### 10.1 Vytvoření nového profesiogramu produktovým pracovníkům

Toto navrhované projektové doporučení se bude týkat nově vytvořeného profesiogramu produktovým pracovníkům, kterým v té souvislosti přibude nová činnost do jejich stávajících činností. Nově vytvořený profesiogram bude mít za cíl lepší přehlednost jednotlivých kontraktů, s přepravními společnostmi domluvených supervisorem, a pro produktového pracovníka by měl znamenat dvojitou kontrolu při vybírání a odsouhlasení kontraktu při stanovování trasy přepravy.

Hlavním důvodem tohoto řešení, je úspora nákladů. V roce 2018 česká pobočka společnosti Panalpina s.r.o. zaplatila takto o více než půl milionu korun českých navíc při placení faktur s nevýhodnými kontrakty. Je proto důležité, aby si produktoví pracovníci tuto ztrátu uvědomovali a věnovali tomu zvýšenou pozornost.

Název pracovní pozice je Pracovník produktu, jeden ze čtyř pracovníků, kteří společně se supervisorem tvoří takzvanou buňku. Tyto buňky jsou v české pobočce společnosti Panalpina s.r.o. čtyři, každá buňka má na starost určitý druh z hlavních činností podniku, a sice leteckou, námořní a železniční přepravu a projektová řešení s logistikou.

Přímý nadřízený produktovým pracovníkům je supervisor, který dohlíží na správný chod jednotlivých buněk. Pracoviště je velice flexibilní. Produktoví pracovníci vyloženě kanceláře nemají, a tedy jsou hodně na cestách. Nic se nezměnilo u pracovního poměru, kde by nadále byl hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou.

Tučným písmem je vyznačena nově přidaná pracovní činnost a tou je již dříve zmíněná dvojitá kontrola při práci v SAPu, při zakládání nových souborů a zadávání, který kontrakt bude použit při sjednaném daném obchodu. Příklad z nového profesiogramu by si měli vzít i supervisoři, který na ztrátě z roku 2018 nesou i svůj podíl viny. Změna nastala také při zodpovědnosti, kde byla nově nastavena zodpovědnost vysoká oproti předešlé střední.

Kompetence a řidičský průkaz zůstávají neměnné. K jazykovým znalostem byl přidán další jazyk výhodou, společnost Panalpina s.r.o. je sice ze Švýcarska a interní jazyk je nastaven na angličtinu, další jazyk je zvolen jako výhoda v komunikaci s přepravci. Vybavení a zna-

losti na PC zůstaly nezměněny. Ačkoliv to není pro firmu vyloženě pravidlo, jelikož v SAPu je ochotna zaučít a dovednosti z MS Office se budou při využívání informačního systému SAP jenom hodit.

Osobní vlastnosti zůstávají nadále stejné, na ně je však kladen velký důraz, který musí každý nový produktový pracovník, i ten stávající prokázat.

- kritické myšlení – umět si představit trasu přepravovaného zboží a v časovém pressu rozhodnout kudy a jak nejlépe toto zboží přepravit.
- zodpovědnost – produktový pracovník musí umět stát si za svým a v opačném případě nést odpovědnost za nehodu při přepravě.
- svědomitost – nejen sehnání tras, ale také zakládání nových souborů v SAPu patří k dennímu chlebu produktového pracovníka, je tedy důležité, aby jim provedené práce potřebovaly minimální kontrolu.
- samostatnost – produktový pracovník si musí sám umět poradit jak na schůzce s přepravcem, tak i při práci z domova.
- komunikativnost, umění jednat s lidmi – tyto dvě osobní vlastnosti spolu úzce souvisí. Produktový pracovník jako hlavní náplň práce má komunikaci s přepravci a umění jednat.
- flexibilita – když obchodní manažer řekne, že je potřeba dohodnout rychle jistého odběratele, produktový pracovník si musí umět rozvrhnout čas.

Název pracovní pozice	Pracovník produktu
Pracoviště	Panalpina s.r.o. (Pavlov)
Přímý nadřízený	Supervisor
Pracovní poměr	HPP na dobu neurčitou
Pracovní činnosti	Hledání nejvhodnějších tras přepravy
	Smlouvání s přepravními společnostmi
	Zakládání faktur v informačním systému SAP
	Kontrola fakturačních údajů v SAPu
	Kontrolní činnosti při plánované platbě závazku
	<b>Dvojitá kontrola při výběru z kontraktů</b>
	Kontrola stavu závazků
Zodpovědnost	Vysoká
Kompetence	Znalost přepravních podmínek
	Spolupráce s přepravními společnostmi
	Služební cesty v rámci obchodu
	Smysl pro detail
Řidičský průkaz	Ano s podmínkou
Jazykové znalosti	Angličtina nutná, další jazyk výhodou
Vybavení	Služební telefon, služební notebook
PC programy	Informační systém SAP
	MS Office výhodou
Osobní vlastnosti	Kritické myšlení
	Zodpovědnost
	Svědomitost
	Samostatnost
	Komunikativní
	Umění jednat s lidmi
	Flexibilita
Vzdělání	Vysokoškolské, alespoň prvního stupně

Obr. 10 Nově upravený profesiogram pro produktové pracovníky  
(vlastní zpracování)

## 10.2 Přiřazení další náplně práce obchodnímu manažerovi v souvislosti s vymáháním dluhů

Společnost Panalpina s.r.o. se potýká s 10-15% ročním objemem faktur, které jsou po splatnosti jeden měsíc. V současné době jsou tyto pohledávky řešeny tak, že pokud odběratel nezareaguje, pohledávka přechází na externí vymahačskou firmu, která již tyto dluhy vymáhá soudně v mezích zákona.

### 10.2.1 Vynechání aspektu externí vymahačské agentury

Jak již bylo řečeno, po přeposlání dluhu na externí vymahačskou firmu se společnost Panalpina s.r.o. již o danou pohledávku nezajímá a zajímá ji až finální vyrovnání dluhů. Externí vymahačská agentura tedy vymáhá dluh, následně přepoše celou částku zpět na společnost a ta poté vyplácí 20% z celkové částky faktury jako provizi za úspěšné vymáhání.

Celý proces vymáhání bez externí vymahačské agentury by tedy vypadal následovně:

1. Konec splatnosti faktury.
2. Dva týdny po splatnosti by společnost zaslala dlužné firmě upomínku.
3. Měsíc po splatnosti by již dlužnou firmu pouze kontaktovala, že dluh začne být vymáhán soudně.
4. Obchodní manažer, který domluvil daný obchod, by se osobně staral o tato soudní jednání.
5. Konec soudního řízení.

Tento proces je znázorněn na příkladu, kdy by dlužná firma vůbec nereagovala na poslané upomínky a ani sama by neměla ochotu komunikovat.

První upomínka je automaticky vygenerovaná zpráva ze SAPu, která obsahuje variabilní symbol faktury, referenční číslo, popřípadě speciální znaky pro lepší dohledání jak ve společnosti, tak v dlužné firmě.

V souboru příslušné vydané faktury je nastaveno systémové číslo obchodního manažera, který daný obchod sjednal a poslání upomínky je podmíněno jeho souhlasem. Než se tedy upomínka pošle, vyžádá si jeho souhlas. Vyskočí mu krátká upomínka, která obsahuje referenční číslo, datum splatnosti a počet dní kterou tato splatnost již přesáhla. V příložené upomínce je uložena kontaktní matice na obchodního manažera, který je za tento obchod

zodpovědný. V případě, že dlužná firma kontaktuje manažera a ten, její důvod nezaplacení shledá adekvátní, je tedy možnost tyto podmínky pozdržet nebo úplně vypnout.

Pokud není manažerem přerušeno nebo vypnuto automatické upomínání, vygeneruje se v SAPu druhá upomínka, její poslání je ale opět podmíněno souhlasem manažera. Soudní jednání řeší obchodní manažer.

#### **10.2.1.1 Výhody**

Výhoda této metody spočívá především v úspoře nákladů, které jsou vynaloženy externí agentuře. V ročním objemu se dá říci až půl milionu korun českých. Jako další výhodou lze uvést lidštvější přístup manažera k dlužníkům a tedy možnost domluvit se na případném řešení. Dále lze říci, že společnost má větší přehled o svých pohledávkách a to ji dává větší možnost při domlouvání budoucích obchodů.

#### **10.2.1.2 Nevýhody**

Jako hlavní nevýhoda této metody se dá říct čas. Obchodní manažer už tak tráví většinu času na cestách a tedy případné další časové vytížení v podobě komunikace se soudem nebo s dlužnou firmou je již do tak časově nabitého rozvrhu velký zásah. Dále je zde také emoční stránka věci. Obchodní manažeři mají se svými zákazníky většinou osobní vztah. Následné soudní řízení popřípadě upomínky ze strany manažera by určitě budoucí obchod s dlužníkem zredukovaly.

### **10.2.2 Rozdělení vymáhání podle dlužných částek a jejich následné řešení**

Druhé možné řešení vymáhání dluhů je podmíněno částkou vydané faktury. Částka určuje velikost a důležitost faktury. Konečná částka faktury, která je vymáhána by tedy faktury rozdělovala do dvou částí:

- **0 – 250 000 Kč**, nižší důležitost. Vymáhání spadá do kompetence obchodního manažera, který postupuje stejně, jako v kapitole 10.2.1,
- **250 000 Kč - <**, vysoká důležitost. Faktury vystavené v této hodnotě spadají do kompetence externí agentury.

Faktury, které spadají do vyšší skupiny, a jsou vymáhány externí agenturou, chce mít společnost ukončené a splacené dřív, proto je jim dána vyšší důležitost.

V druhém případě vypadá postup z pohledu společnosti Panalpina s.r.o. následovně:

1. Konec splatnosti faktury.
2. Druhý týden po splatnosti je poslána dlužné firmě upomínka.
3. Měsíc po splatnosti je poslána opět upomínka, která však zdůrazňuje, že dluh od této chvíle přebírá externí vymahačská agentura, která bude dlužnou firmu kontaktovat.
4. Vymahačská agentura komunikuje s obchodním manažerem o postupu vymáhání.
5. Konec soudního řízení, a tedy poslání dlužné částky na účet společnosti a následné poslání 20% z této částky na účet agentury jako provize.

Proces je opět ukázán na případu, kdy dlužná firma nekomunikuje.

Do druhého bodu probíhá proces stejně, obchodní manažer má opět kompetence k odsouhlasení poslání první upomínky, která slouží jako výstraha, nebo naopak, k přerušení celého procesu vymáhání. Do třetího bodu je tedy možnost dohodnout se na řešení, které uspokojí obě strany.

Pokud se však vymáhání dostane do třetího bodu a obchodní manažer dá souhlas v systému SAP k poslání druhé upomínky, která dlužnou firmu varuje o přechodu dluhu ze společnosti na agenturu, nemůže obchodní manažer s vymáháním již nic udělat a dluh je vymáhán soudně.

#### ***10.2.2.1 Výhody***

Výhoda tohoto doporučení spočívá v úspoře nákladů z méně důležitých zakázek a v možnosti komunikace mezi dlužnou firmou a obchodním manažerem. Lidský přístup je vítán vždy.

#### ***10.2.2.2 Nevýhody***

Stále, je zde faktor času, který obchodní manažeři nemají nazbyt, ale zase nejsou vytíženi jako u vymáhání všech dluhů.



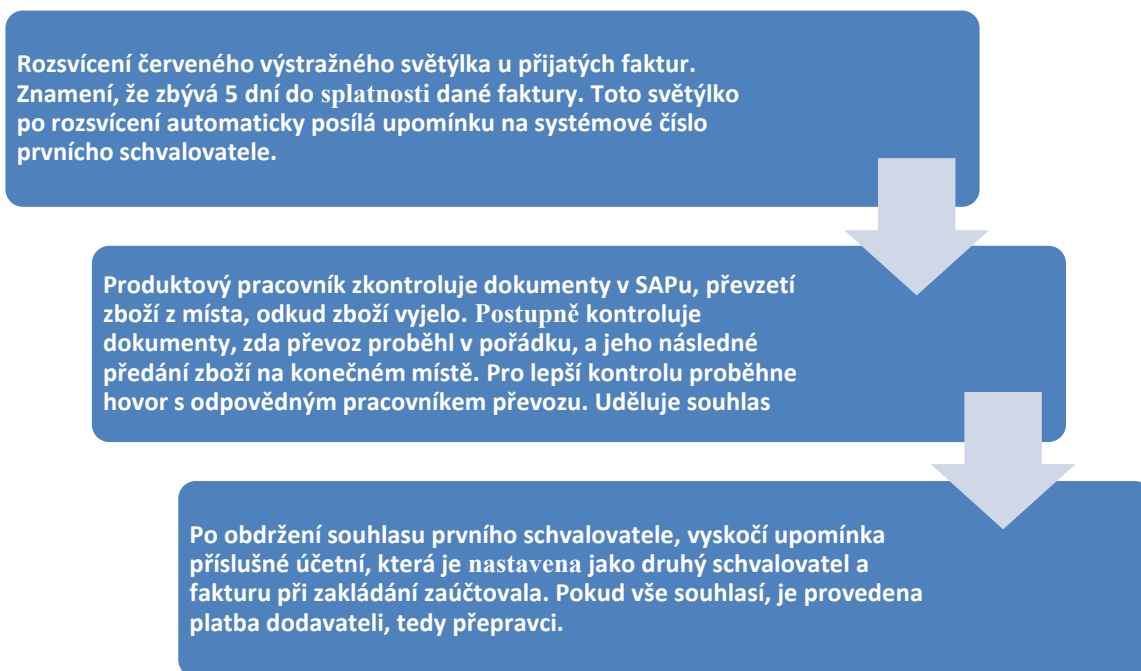
### 10.3 Urychlení procesu schvalování a placení závazků

Následující navržené doporučení se bude týkat hlavně úspory času. Jak již bylo ukázáno v analytické činnosti, schvalovací proces při placení přijatých faktur by měl probíhat přes 3 pracovníky zhruba 5 pracovních dní, tedy od souhlasu produktového pracovníka, přes kontrolu a následný souhlas supervisory příslušné buňky, až po účetní, která v SAPu uvidí potřebné podmínky a provede platbu. Pravda je však taková, že tento proces neprobíhá podle plánu a už vůbec ne v daném pořadí.

Většinou proces placení a odsouhlasení probíhá tak, že výstražného světýlka si všimne účetní, pro ni je to signál, že by jen měla nakouknout do souboru, zda soubor obsahuje 2 souhlasy z kontroly, a sice souhlas od produktového pracovníka a následně souhlas supervisory. V praxi to však probíhá tak, že účetní si všimne výstražného světýlka první, po kontrole souhlasů, které scházejí, musí kontaktovat příslušného produktového pracovníka. Produktový pracovník je ale už tou dobou ve skluzu 1-2 dny se schválením, proto dochází k tomu, že kontrola proběhne pouze přes dokumenty a informační systém SAP. Po udělení souhlasu produktovým pracovníkem přechází podmínka souhlasu na supervisory příslušné buňky. Supervisor však musí být kontaktován opět účetní, která urguje souhlas, aby bylo možné fakturu splatit do dne splatnosti. Nedostatek informačního systému SAP je, že nevyskočí žádná upomínka nebo připomenutí. Již touhle dobou je jasné, že faktura nebude splacena včas. Navrhované řešení by mělo zkrátit dobu schvalovacího procesu a tím tak firmě ušetřit čas a zvýšit její kredibilitu tím, že se sníží procento včas nesplacených faktur.

Při projití obrázku č. 8 si můžeme všimnout, že kolečko prochází přes 3 lidi. Nejmenší úlohu zde hraje role supervisory, který bez povinnosti kontroly v podobě obvolávání a dohledávání dokumentů o přijetí a předání dodávky zboží uděluje souhlas který je ale zároveň nutný, aby účetní mohla provést platbu faktury.

Navrhované řešení se týká vynechání kontroly v podobě supervisory, a přejití jeho části kontroly na produktového pracovníka, potažmo účetní. Nově vytvořené schvalovací kolečko by tedy vypadalo následovně:



*Obr. 11 Nově navržený schvalovací proces tzv. systém dvou schvalovatelů (vlastní zpracování)*

Před zavedením doporučení je nutné v podniku upravit vnitropodnikovou směrnici tak, aby schvalovací kolečko šlo přes dva, nikoli tři, schvalovatele s tím, že druhý schvalovatel, tedy účetní, provede platbu. Dále je nutné, aby produktový pracovník při zakládání souboru se zakázkou uvedl své systémové číslo a tím tak sám sebe určil jako prvního schvalovatele.

Po založení souboru s fakturou v SAPu se nově založený soubor objeví účetním a příslušná účetní, která fakturu zaúčtuje, zde nastaví své systémové číslo jako druhý schvalovatel a následný plátce.

Při zakládání faktury v SAPu, by se určil první schvalovatel, v tomhle případě produktový pracovník, jehož systémové číslo by bylo zavedeno v SAPu u souboru s danou zakázkou. Systém sám tedy při rozsvícení světýlka pošle upomínku danému produktovému pracovníkovi, tato upomínka je poslána tedy pracovníkovi, který danou fakturu do systému zavedl, nebo naposledy upravil. Produktový pracovník tedy zkontroluje dokumenty a udělí svůj souhlas.

Informační systém SAP po udělení souhlasu produktovým pracovníkem dále automaticky přesměruje soubor s fakturou na příslušnou účetní, která přijatou fakturu zaúčtovala. Té v SAPu vyskočí upomínka k platbě faktury. Upomínka znamená, že produktový pracovník již kontrolu provedl a je nutná pouze platba faktury.

## 10.4 Zaměření na leteckou přepravu

Letecká přeprava patří mezi hlavní činnosti společnosti Panalpina s.r.o., a jak lze vyčíst z analytické části, její přínos 25% z celkového obrátu je také nenahraditelný. V zisku společnosti se dokonce pohybuje na 30%, v poměru cena výkon by se dala nazvat nejrychlejší a nejziskovější.

Účelem doporučení není, aby provozovala jen leteckou přepravu a nepoužívala například námořní, která co se týče zisku, je ze všech přeprav nejméně zisková. Účelem je, aby ji využívala lépe a více.

Silné stránky	Slabé stránky
Vyšší ziskovost	Sjednané kontrakty
Zkušenosti	Nedostatečná efektivita
Nákladová výhoda	
Globalizace	
Příležitosti	Hrozby
Brexit	Konkurence
Nové letištní plochy	Zvýšení emisí
Rozvoj letecké přepravy	Embargo

Obr. 12 SWOT analýza preferující vyšší využívání letecké přepravy (vlastní zpracování)

### 10.4.1 Silné stránky

- **Vyšší ziskovost** - již nyní je letecká přeprava nejziskovější ze všech činností společnosti Panalpina s.r.o., proto hlavní silnou stránkou je zvýšení ziskovosti společnosti.
- **Zkušenosti** - společnost Panalpina s.r.o. patří již nyní k TOP 5 cargo přepravcům letecké přepravy a má taky u zákazníků nějaké jméno.
- **Nákladová výhoda** - dlouholeté zkušenosti a spolupracující přepravci, to vše vede k lepším podmínkám, jak pro co nejvýhodnější částku za přepravu pro odběratele, tak lepší podmínky a marži pro společnost.

- **Globalizace** - globální síť společnosti s více než pěti sty pobočkami ve více než 70 zemích světa a dalších 90 dalších zemích s partnerským řešením, staví společnost do postu globálního hráče.

#### 10.4.2 Slabé stránky

- **Sjednané kontrakty** - nevýhodou tohoto řešení je, že společnost není schopna dohodnout kontrakty, které pro firmu budou výhodné.
- **Nedostatečná efektivita** - i když jsou kontrakty již sjednané, stále je na společnosti aby dokázala naplno využít potenciál letecké přepravy.

#### 10.4.3 Příležitosti

- **Brexit** - ačkoliv se Brexit nyní stále odsunuje a jeho přesný termín není znám, firmy, které mají svou obchodní činnost nějak spojenou s Britskými ostrovy, např:
  - hlavní ekonomické prostředí,
  - odběratelé/dodavatelé z tamních zemí,
  - vlastní pobočky na ostrovech,musí vidět do budoucna a tedy předpokládat možný odstup Velké Británie z EU, to znamená, že firmy se nyní předzásobují, nebo naopak zpátky stahují na kontinent a poptávka po letecké přepravě je tedy ještě vyšší. Společnost tedy může využít tohoto mostu ke svému prospěchu. Ideální je vymyslet dvě kontaktní místa na ostrovech.
- **Nové letištní plochy** - v roce 2018 bylo otevřeno nové letiště IGA nedaleko Istanbulu, které nyní slouží jako hlavní letiště pro komerční lety. Staré Atatürkovo letiště je plánováno ponechat v rukou vlády, a od roku 2019 minimálně do roku 2022 působit jako cargo letiště. Toto skrývá velký potenciál jako letecký most mezi Evropou, Asií a Afrikou.
- **Rozvoj letecké přepravy** - letecká přeprava zboží jakožto bezpečná a rychlá je v současné době velice využívána a vyhlídky do budoucna to určitě nezmění.

#### 10.4.4 Hrozby

- Konkurence - stejně jako společnost Panalpina s.r.o. zjistila ziskovost letecké přepravy, stejně je na tom i její konkurence.
- Zvýšení emisí - tato hrozba se týká pouze omezení ze strany EU.
- Embargo - hrozba týkající se možnosti nepohodnutí mezi státy či kontinenty, jistá hrozba je i v případě nesprávně domluveného Brexitu.

Společnost má již nyní sjednané výhodné kontrakty s 10 velkými společnostmi jako např.: Turkish Airlines, Air France nebo Lufthansa. Pro potřeby společnosti už nyní létají čtyři Boeingy typu 747, které jsou prakticky neustále na cestách mezi jednotlivými dodavateli a odběrateli. Nákup nového letadla není započítán do SWOT analýzy z důvodu obrovského finančního zatížení které by na firmu čekalo, zhruba 400 milionů amerických dolarů.

#### 10.5 Zefektivnění užívání programů finančním oddělením

Jak již víme z analytické části, finanční oddělení používá čtyři programy, a to:

- obchodní verzi SAPu,
- finanční verzi SAPu,
- program na výpočet kreditability,
- účetní program PREMIER.

Ačkoliv se to zdá jako nemožné, tyto programy nejsou sice nijak propojené, nicméně úzce spolu souvisí. Problém nastává, když chce účetní nebo hlavní finanční vedoucí propojit informace z těchto čtyř systémů. Orientace v jednotlivých ukazatelích a nepřehledné kopírování z jednoho programu do druhého je opakem efektivního využívání podnikových systémů.

Při kopírování dat z obchodního SAPu do finančního SAPu, pro lepší přehled nashromážděných dat, navíc dochází k nelogickému zapojení data centrály celé společnosti. Tento celý proces může trvat i sedm pracovních dní a to jen kvůli ACR kódu, který pošle data centrála sídlící v Manille, a po použití ACR kódu dochází k povolení, aby se soubor z obchodní verze zobrazil také ve finanční verzi informačního systému. Případ, kdy o tento kód musí žádat pomocí ticketu ta samá osoba, která čeká na ACR kód aby tento přístupový klíč mohla použít v jiné verzi systému je velice neefektivní a zpomaluje to proces ve firmě.

### 10.5.1 Výhody a nevýhody programu na výpočet kreditability

Mezi výhody tohoto programu patří:

- snadný přístup k datům pomocí propojení s FÚ,
- pravidelné aktualizování,
- spolehlivost,
- dobrá investice pro obchod (dokáže společnost varovat před slabou firmou).

Naopak nevýhody tohoto systému jsou:

- samostatný program (nelze propojit s ostatními),
- měsíční placení.

Velká nevýhoda tohoto programu je, že není produkt těch firem, které vytvářejí informační systémy. To velice dost stěžuje možnost spojení s nějakým dalším programem, který zároveň nemá takovou výhodu, jako výpočet kreditability.

### 10.5.2 Výhody a nevýhody účetního programu PREMIER

Účetní program nejenom usnadňuje práci účetních, ale také je z části navržen doplňovat informační systém v podniku. Jako výhody lze uvést:

- přehledný a jednoduchý,
- skladové řízení (upomínky při pohybu na účtech, nebo aktivitě v logistice),
- bezpečné nastavení pravomocí.

Nevýhodou je samo o sobě nemít žádný účetní systém. V dnešní době je nutností mít podobný systém, který dohlídí na správnost účtování, a funkce typu skladového řízení jsou jen vítány. Nevýhody:

- nemít účetní systém, znamená přísun velkého množství práce pro účetní,
- samostatný program (nelze propojit s dalšími).

### 10.5.3 Výhody a nevýhody dvou verzí SAPu

SAP jakožto hlavní informační systém společnosti, je velice důležitý pro kontrolování a řízení interních procesů. Výhody můžeme vidět jako:

- vyšší bezpečnost a zamezení rizika úniku všech informací najednou,
- dlouholeté zkušenosti finančního oddělení,
- lepší manévrovatelnost v případě spojení.

Nevýhody již byly několikrát zmíněny, ale pro připomenutí to jsou:

- dlouhá čekací doba při zapojení data centrály,
- neefektivní přejímání informací z jedné verze do druhé,
- při slepých souborech šance na ztrátu nebo opomenutí případu.

#### 10.5.4 Navrhované řešení

Z analýzy vnitřního prostředí vyplynulo, že finanční oddělení užívání čtyř programů zpomaluje a celková manévrovatelnost mezi programy je velice neefektivní. Proto navržené doporučení obsahuje pouze tři programy.

Prvním programem je program na výpočet kreditability, ten přináší společnosti velkou pomoc při možnosti výpočtu skoringu a tedy lepší podmínky v rozhodování s jakou firmou společnost může obchodovat. Navíc také z části znemožňuje spojení nebo přesun informací z tohoto programu fakt, že je jediným produktem své mateřské společnosti a tím by případná fúze byla velmi nákladná a jedna z prvních.

Druhým programem je účetní program PREMIER, který svou činností usnadňuje vedení účetnictví společnosti a jeho doplňující funkce, jako skladové řízení jsou vítanou možností v podniku a do budoucna lze počítat s využitím i těchto funkcí. Navíc také se jedná o ojedinelý program a případná fúze by byla velice časově a finančně nákladná. Navíc díky účetnictví skoro nemožná, protože jako jediný ze čtyř programů tuto funkci ovládá. Informační systém SAP sice dokáže účetnictví zpracovávat taky, ale pro správnost českého účetnictví je zapotřebí dokoupení modulu, který by funkci účetnictví v SAPu naprogramoval tak, aby vstupy a výstupy byly akceptovatelné pro českou legislativu. Tento modul je však drahý a společnost jeho zakoupení z pohledu finančního zamítla.

Třetí program by byl samozřejmě SAP. S tím ale, že by byl navržen nový mód, který by dovoloval účetním propojit své dvě verze SAPu a tím tak snížit dobu čekání na povolení přesunu dat. Systém by fungoval tak, že by účetní ticket na data centrálu posílala, ale ten by měl podobu permanentního povolení. Tedy po přihlášení na účet někoho z finančního oddělení, po následném zaslání ticketu pro povolení a následném obdržení ACR kódu, který by vlastně nově propojil obchodní a finanční verzi SAPu a tím by účetním a hlavní finanční vedoucí spojil tyto verze tak, že by místo překlíkávání a kopírování z jednoho programu do druhého, viděly všechny údaje, které ony potřebují na jednom místě.

## 11 ČASOVÁ A FINANČNÍ ANALÝZA NAVRHOVANÝCH DOPORUČENÍ

V následující kapitole bude rozebrána časová a finanční analýza projektu. Budou probírány jednotlivé části diplomové práce a jejich časová a finanční náročnost.

V časové analýze budou ukázány časové intervaly zpracování diplomové práce, od sběru dat, které byly poskytnuty obchodním manažerem, přes konzultování nalezených nesrovnalostí s vedením české pobočky společnosti, až k možné implementaci navrhovaných doporučení.

Ve finanční analýze bude naopak probírána finanční stránka těchto navrhovaných doporučení a jejich vliv na ekonomický výsledek pro společnost Panalpina s.r.o. Bude vypracován seznam finančních zatížení, nebo úspor, které firma bude muset podstoupit.

### 11.1 Časová analýza projektu

První kroky implementace navržených doporučení začnou v červnu 2019, kdy produktivní pracovníci najedou na nový profesiogram a ke stávajícím činnostem jim přibude i nově uvedená činnost, a sice dvojí kontrola správnosti kontraktů. Po proběhnutí školení by měl červen 2019 stačit na úplnou implementaci.

Při druhém projektu je dáno 13 měsíců, které začnou v červenci 2019 a skončí v srpnu roku 2020, na aplikaci a následné pozorování zvýšení letecké přepravy, aby se tak naplno dokázal vyčíslit přírůstek hospodářského výsledku po zdanění. Výsledky by se však měli ukazovat již ve výkazech za rok 2019.

V červenci 2019 se také rozjede projekt na zlepšení splatnosti závazků společnosti. Systém dvou schvalovatelů. V tomto projektu bude velkým usnadněním práce automaticky vygenerované poznámky SAPu, které by tyto dva schvalovatele, tedy produktového pracovníka a příslušnou účetní, měly upozornit a donutit provést kontrolu a zaplatit závazek hned.

Aplikace projektu vymáhání dluhů obchodním manažerem začnou v září 2019 a skončí v listopadu 2019. Obchodní manažeři, kteří jsou již tak v časovém tlaku, budou muset najít zlatou střední cestu na provedení soudní dokumentace a shánění nových klientů. Budou se muset také naučit, jak nekonfliktní cestou přemoci svůj emoční vztah k dlužníkům.

Na přejití finančního oddělení na užívání 3 programů bude trvat říjen 2019. Hlavním jádrem projektu bude kontaktování data centrály v Manille, kde bude vystaven ACR kód,



který finančnímu oddělení zpřístupní veškeré informace z obchodní verze SAPu do finanční verze SAPu, aby nemuselo složitě manévrovat mezi 4 programy.

<b>Kroky</b>	<b>Popis konkrétních kroků</b>	<b>Období realizace kroků</b>
1.	Zavedení nového profesiogramem produktových pracovníků. Proběhnutí školení ohledně nových činností v pracovní náplni.	Červen 2019
2.	Zaměření činnosti podniku na větší využívání letecké přepravy.	Červenec 2019 – Srpen 2020
3.	Rozjetí projektu systému dvou schvalovatelů u procesu schvalování platby závazků.	Červenec 2019 – Srpen 2019
4.	Aplikace projektu vymáhání dluhů obchodním manažerem. Zkouška obou variant	Září 2019 – Listopad 2019
5.	Implementace projektu přejetí finančního oddělení na tři interní programy	Říjen 2019
6.	Zhodnocení navržených doporučení vrcholným managementem společnosti	Září 2020

*Tab. 1 Časová analýza celkového projektu mé diplomové práce (vlastní zpracování)*

Na základě výše uvedené tabulky můžeme vidět, že zhodnocení navržených projektů vrcholovým managementem proběhne v září 2020, tedy 16 měsíců po zavedení prvního projektu. Management společnosti by touto dobou už měl znát finanční a časové úspory, které navrženými projekty vzniknou.

### 11.1.1 Urychlení procesu plateb

Toto navrzení se netýká úspory nákladů. Navržené doporučení systému dvou schvalovatelů je hlavně nástroj pro úsporu času. Proces trval před navržením zhruba 5 pracovních dní, nyní se jeho časový font pohybuje kolem 2 pracovních dní. To je úspora 4 pracovních dnů. Základem tohoto doporučení pak je zlepšení splatnosti přijatých faktur a tím zlepšení finančního zdraví a kredibility vybrané společnosti.

### 11.1.2 Zefektivnění používání informačních programů finančním oddělením

Hlavní přínos tohoto doporučení spočívá v usnadnění práce finančnímu oddělení a dále také v úspoře času, která by se projevila později. Hlavním nákladem se stává fúze obchodní verze SAPu a finanční verze SAPu, která spočívá v propojení těchto dvou programů do jednoho informačního systému, na příklad do finanční verze, pro lehčí komunikaci a manévrovatelnost finančního oddělení. Kdy operativa a obchodní manažeři mají obchodní SAP, jehož pravomoce budou rozdělené podle těchto dvou postů. A pro finanční oddělení by zůstala finanční verze SAPu.

## 11.2 Finanční analýza projektu

Se zavedením projektu vzniknou společnosti náklady související s proškolením produktových pracovníků, dále školení pro obchodní manažery jak efektivně a s časovou úsporou posílat upomínky, a také školení které naučí produktové pracovníky a finanční oddělení pracovat s novým systémem dvou schvalovatelů.

Dále budou zhodnoceny přínosy a úspora nákladů navrhovaných doporučení ve finančním vyjádření jako: zaměření na leteckou přepravu a úspory ze snížení, nebo úplném vynechání aspektu externí vymahačské firmy.

### 11.2.1 Vytvoření profesiogramu

Se zavedením nového profesiogramu sounáleží taky nutné proškolení produktových pracovníků aby si zvykli na nové přidanou činnost a automaticky vybírali ten z levnějších kontraktů.

Celkové náklady u proškolení produktových pracovníků:

Cena za jednoho účastníka	Celkový počet účastníků	Cena před slevou	Sleva 5%	Cena po slevě
2 300 Kč	12	27 600 Kč	1380	<b>23 220 Kč</b>

*Obr. 13 Vyčíslení nákladů na proškolení produktových pracovníků (vlastní zpracování)*

V ceně za proškolení jednoho zaměstnance je započtena cena při dojetí školitele na místo pracoviště. Dvanáct pracovníků jsou tři buňky po čtyřech produktových pracovnících, nepočítají se zde produktoví pracovníci z projektových řešení a logistiky, kterých se toto školení a ztráty z minulého roku netýkají. Pět % sleva je dána množstvím pracovníků, kteří jsou školeni.

Hlavním přínosem tohoto doporučení je úspora nákladů plynoucí ze ztráty v roce 2018 až půl milionu českých korun při neefektivním vybírání domluvených kontraktů.

Z časového hlediska se školení uskuteční jeden pracovní den, a bude probíhat v prostorách kanceláří v obci Pavlov.

### 11.2.2 Přiřazení vymáhání pohledávek obchodnímu manažerovi

V případě, že počítáme s úplným vynecháním aspektu vymahačské agentury, ke které se dostane zhruba 5% faktur, a která si za vymožení dluhu účtuje 20% z vymožené částky. Nám vyjde úspora nákladů v hodnotě 420 241,- Kč. V porovnání s objemem peněz, který projde společností je toto „zanedbatelná částka“, uspořené peníze by se však daly investovat do rekonstrukcí a výstavby nových hal, které generují společnosti Panalpina s.r.o. dlouhodobý zisk. S čím se však musí počítat je to, že toto doporučení kdy se o dlužné částky zajímá obchodní manažer je extrémně časově náročná, slovy jednoho z manažerů doslova nemožná. Lze tedy očekávat, že vlivem větší zaneprázdněnosti manažera by mohlo dojít k poklesu nových obchodů.

V druhém případě, že by se vymáhané částky dělily mezi obchodního manažera a vymahačskou agenturu v rozdělení:

- 0 - 250 000,-Kč = částku vymáhá obchodní manažér,
- 250 000,-Kč - < = částku vymáhá vymahačská agentura,

v případě, že by agentura dostala opět 20% z vysouzené částky. V tomhle doporučení vychází úspora nákladů zhruba 220 850,-Kč. Úspora je logicky menší z důvodu dělení těchto faktur na půl. I toto doporučení se však potýká s výrazným časovým extremismem, který by ležel obchodnímu manažerovi, i když ne v tak velkém nátlaku jako první možnost.

### 11.2.3 Zaměření na leteckou přepravu

Letecká přeprava tvoří 30% zisku české pobočky společnosti Panalpina s.r.o., jedná se o největší podíl na zisku jaký společnost má. S obratem, který činí 25% celého obratu společnosti, můžeme říci, že letecká společnost je jednou z nejvýdělečnějších činností.

Letecká společnost má výhodu rychlosti, bezpečnosti, a v dnešní době taky velmi široké spektrum míst, kde jsou letecké cesty. Velkou výhodou dnešní doby jsou také, jak již bylo zmíněno v analytické části, momentální situace na evropském a globálním trhu. Očekávaný, ale stále odsunovaný Brexit, který nabízí společnosti nyní velkou možnost v podobě

necelního převozu zboží leteckým mostem. Společnosti operující nebo jinak spojené na britských ostrovech se předzásobují a zájem o leteckou přepravu jen roste. Jako další současná událost se jeví otevření nového letiště IGA nedaleko Istanbulu. Toto nové letiště bude sloužit pro pasažéry, lákavou nabídkou je však staré Atatürkovo letiště, které se má na tři další roky stát hlavním spojovacím bodem na mostě mezi Evropou, Asií a Afrikou. Toto letiště je nyní otevřené pouze pro nákladní letadlovou přepravu.

Při současném příspěvku letecké přepravy v podobě 330 000 000,-Kč za rok vychází, že pokud by společnost zvýšila užití letecké přepravy, plánovaný hospodářský výsledek po zdanění se zvýší o 3 000 000,- korun českých.

## 12 PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ

Vnitřní kontrolní systém vybrané společnosti byl již před psaním diplomové práce zaveden, měl však nedostatky, kvůli kterým docházelo ke zbytečným ztrátám finančním, nebo časovým. U společnosti s tak velkým globálním rozsahem však měly tyto ztráty velkou váhu, které však nikdo z vedoucích společnosti nedával dostatečný pozor. Po provedení analýzy vnitřního prostředí byly zjištěny oblasti, ve kterých měla společnost nedostatky nebo je neefektivně řídila, a tím ztrácela finanční prostředky s časovým fontem.

Jako první oblast nedostatku byla odhalena ztráta finančních prostředků kvůli nedbalosti produktových pracovníků. Ti při domlouvání trasy přepravy zboží nebo materiálu, nevěnovali pozornost nově domluveným kontraktům supervisorem, a odklepli v SAPu starší a dražší kontrakt, který byl výhodný pouze pro přepravní společnosti. Navrhovaným řešením bylo vytvoření nového profesigramu a následné školení, které má za cíl, aby produktoví pracovníci viděli jak ztrátové, může být špatné zvolení nesprávných kontraktů, které byly drahé a zastaralé.

Další oblastí, ve které měla společnost nedostatky, byl proces schvalování placení přijatých faktur. Společnost neefektivně posílala souhlas přes 3 lidi, kteří na sebe navzájem museli čekat, a tak daný proces byl časově náročný ještě víc. Navržené řešení má za úkol se těmito časovými zádrhelům na místech souhlasu vyhnout tak, že se vynechá irelevantní souhlas od supervisora a souhlas půjde pouze od produktového pracovníka, kterému vyskočí upomínka při bližení se data splatnosti. Ten následně uděluje svůj souhlas, který přebírá i trochu pravomocí od supervisora. Odsouhlasená faktura produktovým pracovníkem vyskočí v informačním systému SAP příslušné účetní a ta uvidí, že je vše potvrzeno a faktura s ref. číslem, které bude uvedeno na oznámení, může být zaplacená. Toto navržení slouží k lepší splatnosti závazků společnosti a s úsporou transmisního kolečka.

Následující řešení se zabývá úsporou finančních prostředků při vymáhání pohledávek po splatnosti. Společnost Panalpina s.r.o. řeší pohledávky, které jsou měsíc po splatnosti tak, že pohledávku přesune na externí vymahačskou firmu, která se stará o soudní řízení a následně dostane 20% z vymožené částky. První řešení, které je navrženo, úplně vynechá aspekt přesunutí dluhu na vymahačskou agenturu a o soudní řízení by se staral obchodní manažer. Druhé řešení je rozdělení dlužných částek podle výsledné částky a tím tak rozdělení těchto faktur na důležité a méně důležité. Faktury do 250 000,-Kč jsou v režii vymáhání dluhu u obchodního manažera, naproti tomu faktury s částkou nad 250 000,-Kč fakturu-

ry jsou nadále posílány na externí vymahačskou agenturu. Jejich důležitost je velká a proto je lepší, když je firma dostane hned a bez starostí. Toto navržené doporučení se však potýká s velkým časovým vyčerpáním, které v obou případech náleží na obchodní manažerovi, který na tohle opravdu nemá čas.

V oblasti řízení se finanční oddělení potýkalo s problémem, kdy bylo nuceno ovládat čtyři na sobě nezávislé programy, které se navzájem doplňovaly, když v každém z nich byly jiné informace ke zpracování. Těmito programy jsou program na výpočet kredibility, účetní software, obchodní verze SAPu a finanční verze SAPu. Toto manévrování mezi jednotlivými programy a nepřehledné kopírování a ukládání bylo časově náročné a velice zbytečné. Největší problém nastal ve chvíli, kdy do přesunu informací musela být zapojena i data centra celé společnosti, v rámci kopírování a povolení vidět informace v jednom ze dvou odlišných verzí SAPu. Doporučené řešení nese ponechání programu na výpočet kredibility, účetního softwaru PREMIER a dále přesunutím prvků a povolení z obchodní verze SAPu do finanční verze. Hlavním cílem je časová úspora a usnadnění práce finančnímu oddělení.

Posledním navrženým doporučením pro společnost Panalpina s.r.o. je zaměření se na větší využívání letecké přepravy, která představuje z obou časových hledisek nejbezpečnější, nejrychlejší a hlavně nejziskovější činnost. Doporučení nahrává i současná situace na globálním trhu, která otevírá nové možnosti. Toto doporučení však není tajné a proto dřív nebo později se o něm dozví i konkurence, která již delší dobu snižuje výnosy společnosti. Tímto doporučením je tedy vhodné zabývat se co nejdřív a co nejvíc využít časového faktoru.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření projektu zavedení vnitřního kontrolního systému ve vybrané společnosti. Vnitřní kontrolní systém není zatím v České republice specifikovaně legislativně upraven. Je tedy čistě na společnostech, jak bude nastavena jejich vnitřní kontrola. Diplomová práce měla za cíl zavést, nebo upravit stávající vnitřní kontrolní systém, který byl doposud plněn z velké části jen kontrolními mechanismy vyžadovaných účetnictvím.

Vybraná společnost je česká pobočka globální společnosti, která funguje po celém světě. U takto velké společnosti je nezbytné sledovat dodržování interních procesů, a kontrolování plnění podnikových činností podrobněji. Ve středních a velkých společnostech je dokonce doporučován zaveden vnitřní kontrolní útvar ve vnitřním kontrolním systému.

Na základě provedené analýzy vnitřního prostředí společnosti byly shledány nedostatky jako neefektivní využívání interních systémů, špatná koordinace a následná kontrola odpovědných pracovníků. Byly nalezeny taky místa, kde navržené doporučení mělo zefektivnit činnost podniku. Urychlení schvalovacího kolečka při platbách, zaměření na větší využívání letecké přepravy. Společnost sice používala jistý systém kontrol, ty však objevily nesprávnost až příliš pozdě, aby se s nimi mohlo něco udělat. Navržená doporučení však respektovala organizační strukturu a vnitropodnikové postupy.

Nedostatky v pracovních náplních zaměstnanců se ukázaly jako jeden z neefektivních modelů společnosti. Dále systém schvalování plateb byl nastaven, ale kontrola odpovědná za dodržování vázla a tím se společnosti zhoršovala kreditabilita a splatnost pohledávek. Doporučení navržené na ulehčení práce finančnímu oddělení byla na základě riskantního a nepřehledného užívání čtyř programů, které vzájemně nespolečupracovaly a potřebné informace musely být kopírovány bez zabezpečení.

Procesy, které byly vyhlédnuty jako místa pro zefektivnění činností podniku, byly navrženy tak, aby pomohly společnosti v úspoře časové nebo nákladové. Zaměření na leteckou přepravu, která je za doložených čísel nejziskovější a zaměření by firmě vyneslo zvýšení výsledku hospodaření. Jako účinná nákladová úspora se ukázalo vynechání aspektu vymahačské agentury, zde je však nákladová úspora přebita časovou náročností a následnou možností ztracení budoucích obchodů.

Navržené doporučení jsou souhrn finančních, provozních a řídicích kontrol, které mají za cíl zlepšení splatnosti závazků, uspořit náklady, zvýšit hospodářský výsledek společnosti a zefektivnit a ulehčit práci finančnímu oddělení. Implementací navržených doporučení společnost zefektivní své činnosti. Dále bude umožněna lepší kontrola výsledků společnosti, odstraní se časový tlak z pracovníků a vedení české pobočky bude mít i lepší přehled o interních procesech společnosti.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ELLIS, George. *Control system design guide: using your computer to understand and diagnose feedback controllers*. Amsterdam: Elsevier/BH, 2012 52 s. ISBN 978-0-12-385920-4.

HERZ, Robert H. *More accounting changes: financial reporting through the age of crisis and globalization*. Bingley: Emerald, 2016 xxv, 439 s. ISBN 978-1-78635-630-7.

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. *Interní audit v praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. vii, 236 s. Praxe manažera.

CHAMBERS, Richard F. *Lessons learned on the audit trail*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2014, xvii, 264 s. ISBN 978-0-89413-903-1.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

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

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

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

MÜLLEROVÁ, Libuše a Vladimír KRÁLÍČEK. *Auditing*. Vydání 2. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017, 287 s. ISBN 978-80-245-2233-3.

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

NOVOTNÝ, Pavel, Věra RUBÁKOVÁ a Pavel HROUDA. *Účetnictví pro úplné začátečníky* ISBN 978-80-271-0870-1

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

SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojný účetnictví*. Praha: Grada, 2018. Účetnictví a daně. 2018, 190 s. ISBN 978-80-271-0868-8.

SVATÁ, Vlasta. *Audit informačního systému*. Praha: Professional Publishing, 2011, 219 s. ISBN 978-80-7431-034-8.

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

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. Finance. ISBN 978-80-247-2759-2.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSÍNOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 284 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva Jelínková. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018, 255 s. Expert. ISBN 978-80-271-2689-9.

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

## SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

*COSO* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z:

<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>

*Panalpina* [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z:

[https://panalpina.com/www/global/en/home/products\\_solutions.html](https://panalpina.com/www/global/en/home/products_solutions.html)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ACR	Acquired code required
Atd.	A tak dále
DEP	Data entry protocol
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
ÚJ	Účetní jednotka
VH	Výsledek hospodaření
C	Význam třetí zkratky.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Srovnání externího a interního auditu (vlastní zpracování podle Králíčka a Molína, 2014, s. 49).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 2 Vztah controllera a řídicího pracovníka (vlastní zpracování dle Šoljakové a Fibírové, 2010, s. 16) .....</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 3 Vývoj hospodářského výsledku po zdanění společnosti v letech 2014-2018 (vlastní zpracování z interních dokumentů, 2019) .....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Panalpina s.r.o. (vlastní zpracování z interních dokumentů společnosti, 2019) .....</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 5 Vývoj tržeb z prodeje služeb v letech 2014-2018 (vlastní zpracování z interních dokumentů společnosti, 2019) .....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 6 Vygenerovaný výsledek kreditability firmy Ensepatec Czech s.r.o. pro společnost Panalpina s.r.o. (interní zdroj).....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 7 Ukázka pohledávek a zaplacených faktur společnosti ABB s.r.o. (interní zdroj) ....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 8 Průběh dokonalého schvalovacího procesu při platbách. (vlastní zpracování) .....</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 9 Příklady sjednaných kontraktů supervisorem při dlouhodobější spolupráci (vlastní zpracování).....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 10 Nově upravený profesiogram pro produktové pracovníky (vlastní zpracování).....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 11 Nově navržený schvalovací proces tzv. systém dvou schvalovatelů (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 12 SWOT analýza preferující vyšší využívání letecké přepravy (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 14 Vyčíslení nákladů na proškolení produktových pracovníků (vlastní zpracování).....</i>	<i>82</i>

## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Časová analýza celkového projektu mé diplomové práce (vlastní zpracování) .....</i>	81
---	----