

# **Projekt využití controllingových nástrojů v interním auditu výrobního podniku**

Ing. Lucie Foltýnová

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Lucie Foltýnová  
Osobní číslo: M13364  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt využití controllingových nástrojů v interním auditu výrobního podniku

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte kritickou literární rešerši se zaměřením na controlling a interní audit.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav controllingu a interního auditu ve vybrané společnosti.
- Zpracujte projekt využití vhodných nástrojů controllingu v interním auditu.
- Zhodnoťte přínosy, ekonomickou náročnost a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management společnosti.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, R. Controlling. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.  
HORVÁTH and PARTNERS. Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.  
KAPLAN, S. R. Advanced management accounting. London: Prentice Hall, 1998. ISBN 0-13-080220-4.  
KING, Alfred M. Internal control of fixed assets: a controller and auditor's guide. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011, 192 s. ISBN 978-0-470-53940-8.  
Rámec profesionální praxe interního auditu. Vyd. 3. české. Praha: Český institut interních auditorů, 2004, 348 s. ISBN 80-86689-25-5.  
SAWYER, LAWRENCE, B. Interní audit. 2. české vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2002, 313 s. ISBN 80-86689-08-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 18. 4. 2017

Jméno a příjmení: Lucie Foltýnová

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá využitím controllingových nástrojů v interním auditu ve výrobním podniku.

Práce je koncipována do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce je zaměřena na vypracování literární rešerše vztahující se k tématům interního auditu a controllingu.

Praktická část je nejprve věnována analýze stávajícího stavu interního auditu a controllingu. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena nápravná opatření, která jsou poté implementována v projektové části diplomové práce.

Klíčová slova: interní audit, controlling, controllingové nástroje, řízení, kontrola

## **ABSTRACT**

The purpose of this master's thesis is the application of the controlling tools in the internal audit in a manufacturing company.

The study consists of two parts – theoretical part and practical part. The theoretical part is focused on literature retrieval relating to the internal audit and controlling topics.

The first part of practical part attends to the current situation of internal audit and controlling. Based on established facts corrective actions are suggested and afterwards the actions are implemented in the project part of thesis.

Keywords: internal audit, controlling, controlling tools, management, control

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce,

***Ing. Petru Novákovi, Ph.D.,***

za ochotu, věnovaný čas při konzultacích, vstřícnost a hodnotné rady.

Dále děkuji společnosti

***Continental Barum s.r.o.,***

za možnost zpracovávat diplomovou práci v reálném prostředí.

Speciálně bych chtěla poděkovat zaměstnanci této společnosti

***Ing. Zdeňku Novákovi, Ph.D.***

za jeho čas a odborné rady a zkušenosti, které jsem mohla načerpat při zpracovávání této diplomové práce.

Největší poděkování si bezesporu zaslouží

***má rodina, přítel a blízcí***

za podporu a trpělivost poskytovanou nejen při psaní diplomové práce, ale již po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 INTERNÍ AUDIT</b> .....	<b>13</b>
1.1 VZNIK A VÝVOJ AUDITU .....	13
1.2 DEFINICE A KONCEPCE INTERNÍHO AUDITU .....	14
1.3 ČINNOST INTERNÍHO AUDITU.....	16
1.4 ZAČLENĚNÍ INTERNÍHO AUDITU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	17
1.5 PRACOVNÍ POSTUP INTERNÍHO AUDITU.....	18
<b>2 CONTROLLING</b> .....	<b>20</b>
2.1 POJEM CONTROLLING A JEHO DEFINICE .....	20
2.2 HISTORIE CONTROLLINGU .....	22
2.3 FUNKCE CONTROLLINGU .....	23
2.4 CONTROLLING V HIERARCHII PODNIKU .....	24
2.4.1 Controlling jako štábní oddělení .....	25
2.4.2 Controlling jako liniové oddělení.....	25
2.4.3 Controlling jako štábně liniové oddělení .....	25
2.4.4 Controlling jako průřezová funkce.....	26
2.4.5 Externí controlling .....	26
2.5 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	26
2.6 STRATEGICKÝ CONTROLLING .....	27
2.6.1 Úkoly strategického controllingu .....	27
2.6.2 Vybrané nástroje strategického controllingu .....	27
2.7 OPERATIVNÍ CONTROLLING .....	32
2.7.1 Úkoly operativního controllingu .....	32
2.7.2 Vybrané nástroje operativního controllingu.....	33
2.8 PERSONÁLNÍ CONTROLLING .....	37
2.9 REPORTING.....	38
<b>3 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>39</b>
3.1 SROVNÁNÍ A ROZDÍLY MEZI CONTROLLINGEM A INTERNÍM AUDITEM .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>41</b>

4.1	CONTINENTAL AG .....	41
4.2	CONTINENTAL BARUM S.R.O. ....	42
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	43
4.4	VÝROBNÍ PROGRAM .....	43
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍHO AUDITU.....</b>	<b>45</b>
5.1	DIVIZE OCHRANA SPOLEČNOSTI .....	45
5.1.1	Organizační struktura divize Ochrana společnosti.....	45
5.1.2	Poslání a zaměření.....	46
5.1.3	Hlavní úkoly.....	46
5.1.4	Hlavní aktivity divize.....	47
5.2	PROCES INTERNÍHO AUDITU .....	49
5.2.1	Příprava auditu .....	49
5.2.2	Plán auditů.....	50
5.2.3	Oznámení auditu .....	50
5.2.4	Časový plán.....	50
5.2.5	Vyžádání dokumentů .....	51
5.2.6	Ostatní aktivity .....	51
5.2.7	Sebehodnocení .....	51
5.3	VÝKON AUDITU .....	51
5.3.1	Zahajující schůzka (Kick-off meeting) .....	52
5.3.2	Auditorské interview .....	53
5.3.3	Závěrečná schůzka .....	53
5.4	REPORTOVÁNÍ A ZHODNOCENÍ .....	53
5.4.1	Reporting.....	53
5.4.2	Zhodnocení.....	55
5.5	ČASOVÁ OSA AUDITU .....	55
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU .....</b>	<b>57</b>
6.1	DIVIZE FACTORY CONTROLLING.....	57
6.2	CONTROLLING Z POHLEDU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	57
6.3	ROLE CONTROLLERA .....	58
6.4	AKTIVITY ÚTVARU CONTROLLINGU.....	58
6.5	METODY A NÁSTROJE FACTORY CONTROLLINGU.....	59
6.5.1	Kalkulace a výpočty .....	60
6.5.2	KPI ukazatele .....	62
6.5.3	Vyhodnocení investičních projektů.....	63
6.5.4	Ukazatele výkonnosti společnosti.....	63
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ POZNATKŮ Z ANALÝZ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍHO AUDITU A CONTROLLINGU.....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKT VYUŽITÍ VHODNÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU V INTERNÍM AUDITU .....</b>	<b>65</b>



8.1	PROPOJENÍ SPOLUPRÁCE DIVIZÍ OCHRANA SPOLEČNOSTI A FACTORY CONTROLLING.....	65
8.2	VYUŽITÍ VHODNÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU V INTERNÍM AUDITU .....	68
8.2.1	Vybrané controllingové nástroje vhodné pro využití při procesu interního auditu .....	69
8.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	78
8.4	SWOT ANALÝZA PROJEKTU .....	79
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	80
8.6	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU.....	81
8.6.1	Finanční přínosy.....	81
8.6.2	Nefinanční přínosy .....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>

## ÚVOD

V dnešní době, kdy se neustále všechno okolo nás mění, nic nezůstává stejné, stále přicházejí nové technologie, a poté zase další nové požadavky zákazníků, je důležité držet krok s dobou. A i když si můžeme myslet, že daný systém je již tak vylepšený a úžasný, že na něm nelze nic změnit, můžeme se mýlit. Proto je potřeba neustále zkoušet objevovat něco nového a zároveň se starat o to, co již máme zavedeno, a sice aktuálně funguje, ale nemusí to tak být pořád. Firmy si uvědomují důležitost zavádění inovací a zlepšení, ať už sebemenších, protože jakákoliv změna, může být změnou k lepšímu.

Tato diplomová práce se bude zabývat problematikou interního auditu ve výrobním podniku Continental Barum s.r.o. a možnostmi využití controllingových metod a nástrojů pro optimalizaci procesu interního auditu. Cílem diplomové práce je vytvoření postupu (příručky) využití vhodných controllingových nástrojů v interním auditu ve společnosti Continental Barum s.r.o.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části bude nutné provést literární rešerši se zaměřením na problematiku interního auditu, jeho definice, chápání a postup, poté bude přiblížena také problematika controllingu a nástroje, které controlling využívá.

Znalosti načerpané při literární rešerši poté budou sloužit jako podklad pro zpracování druhé části práce.

V úvodu praktické části bude představena společnost Continental Barum s.r.o., její základní charakteristika a organizační struktura. Poté bude následovat analytická část, ve které bude analyzován současný stav interního auditu. Pro ucelený obraz o stávající situaci bude nutné taktéž provést analýzu controllingu v dané společnosti. V závěru analytické části budou popsány zjištěné skutečnosti, se zaměřením zejména na nedostatky stávajícího systému. Na základě těchto zjištěných nedostatků budou navržena nápravná opatření.

Projektová část diplomové práce bude přímo navazovat na zjištěné nedostatky a především tedy na navržená opatření, která mají za cíl optimalizovat systém interního auditu ve společnosti. V závěru diplomové práce bude vypracováno zhodnocení projektové části, zejména finanční i nefinanční vyhodnocení přínosů projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vytvoření postupu (příručky) využití vhodných controllingových nástrojů v interním auditu ve společnosti Continental Barum s.r.o.

Ke splnění hlavního cíle diplomové práce je nutné postupovat systematicky a plnit postupně dílčí cíle:

- Analyzovat teoretické prameny oblasti interního auditu a controllingu.
- Analyzovat současný stav interního auditu a controllingu ve společnosti Continental Barum s.r.o.

V prvním kroku bylo nutné zpracovat kritickou literární rešerši na téma interní audit a controlling, se zaměřením na controllingové nástroje. Při tvorbě literární rešerše byla použita zejména metoda komparace neboli porovnávání definic, pojmů a postojů od různých autorů.

V úvodu praktické části byla představena společnost Continental Barum s.r.o. a její základní charakteristika.

Pro vypracování analytické části bylo žádoucí navázat na teoretické znalosti z literární rešerše. V rámci analýzy interního auditu a analýzy controllingu ve společnosti bylo nutné použít především kvalitativní výzkum, při němž se vycházelo z obsahových analýz interní dokumentace společnosti, oficiálních internetových stránek společnosti, z pozorování a především z nestandardizovaných rozhovorů se specialisty z divize Ochrana společnosti a divize Factory Controlling a dalšími zaměstnanci společnosti.

Cílem výzkumu bylo odhalit nedostatky zkoumaného systému interního auditu. Výstup analytické části spočíval v souhrnu prozkoumaných skutečností, se zaměřením zejména na nedostatky stávajícího systému interního auditu ve společnosti Continental Barum s.r.o. a tvorbě návrhů na zlepšení. Zjištěné nedostatky a následně navržená nápravná opatření byla poté použita jako východiska pro projektovou část práce.

V praktické části bylo pracováno i se softwarovou podporou, kterou pro svou práci potřebují interní auditoři či controlleri, jednalo se především o systém SAP, který slouží pro veškeré procesy ve společnosti a také software Aktion ACL, který je využíván především kvůli evidenci, kontrolu a administraci docházky zaměstnanců.

V závěru projektové části bylo provedeno finanční i nefinanční vyhodnocení přínosů projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 INTERNÍ AUDIT

## 1.1 Vznik a vývoj auditu

Dvořáček (2003, str. 1) ve své knize uvádí, že historie auditu sahá hluboce do minulosti a úzce souvisí s rozvojem účetnictví. Zpočátku účetnictví a audit sloužily jednotlivým rodům, později je využívali ke svému řemeslu kupci a obchodníci jako metodu, pomocí níž evidovali majetek a chránili se před jeho odcizením. Audit a účetnictví měly především sloužit jako obrana proti podvodům a omylům z důvodu nesprávné evidence. Postupně se však účetnictví začalo soustředit pouze na samotnou evidenci majetku a naopak audit zaměřoval i na ochranu. (Dvořáček, 2003, str. 1)

Kafka (2009, str. 10) datuje původ auditu již do doby 3 500 let před naším letopočtem, do období mezopotamské civilizace. Na základě záznamů z této doby se dá vysledovat první (do značné míry primitivní) forma auditu, kdy jeden písař provedl součet transakcí a druhý písař údaje zkontroloval a označil tečkou, křížkem nebo podobnými znaky.

Později, v době Starověkého Říma, se však auditu dostávalo o mnoho většímu významu. V této době se uplatňovalo tzv. slyšení o účtech. Vláda si najímala tzv. kvestory, a ti měli za úkol zpracovat a následně předložit zprávu, ve které byly uvedeny stavy účtů provincálních guvernérů. (Kafka, 2009, str. 10)

Sawyer (2002, str. 15) uvádí, že z úkonu „slyšení o účtech“ pravděpodobně vznikl název „audit“, z latinského slova „auditus“, což znamená „slyšení“.

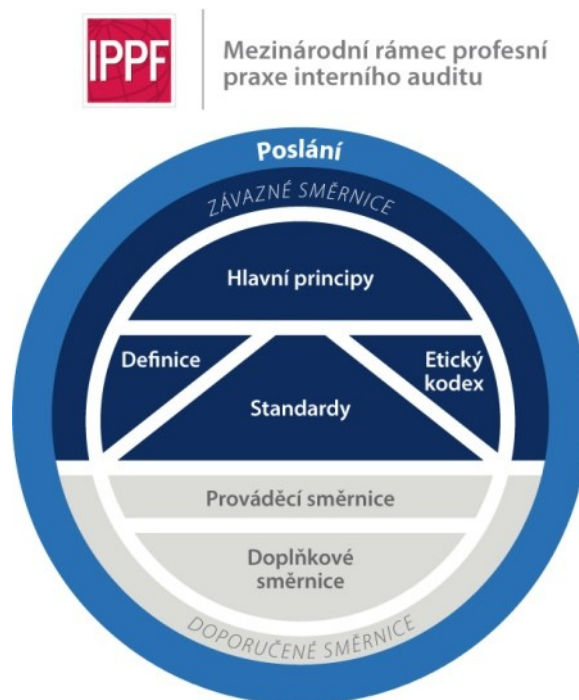
Ve středověku, po pádu Říma, skončily finanční kontroly a znovu se objevily teprve koncem tohoto období. Na konci středověku začali panovníci vyžadovat důkazy, že dostávají veškeré své příjmy správně. V tuto dobu začali provádět audity baroni a soudci, později je nahradili pověření úředníci. (Sawyer, 2002, str. 15)

Do aktuální podoby, kterou známe dnes, se audit začal projevovat až během průmyslové revoluce v Anglii. Z důvodu velkého rozvoje soukromého i veřejného podnikání bylo nutné začít využívat nezávislé účetní neboli auditory, kteří měli za úkol kontrolovat finanční záznamy firmy. Slyšení, která známe ze Středověkého Říma, už v této době neprobíhala. Auditóři museli vypracovat podrobnou zprávu o přezkoumání písemných účetních záznamů a taktéž museli porovnat veškeré položky v účetních knihách s příslušnými doklady. (Kafka, 2009, str. 10-11)

## 1.2 Definice a koncepce interního auditu

Definice dle Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu (2004, str. 23) zní:

*„Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace“.*



Obr. 1 Mezinárodní rámec (ČIIA, 2017)

Dle Kafky (2009, str. 14-21) nemusí být interní audit přímo součástí podniku, může být zajištěn i formou outsourcingu. V obou variantách by však měl klást důraz na důležité faktory, které jsou uvedeny v definici:

- nezávislost a objektivita – Audit by měly provádět osoby, které nejsou primárně zodpovědné za vedení a řízení podniku a není tak jejich zájmem ovlivňovat finanční výsledky. Objektivita znamená, že auditor nese plnou odpovědnost za své výsledky a výstupy, které musí podložit nejen znalostmi a dovednostmi, ale také dostatečnou auditní dokumentací.

- ujištění a konzultace – Ujišťovací služby lze chápat jako dlouhodobé, systematické a komplexní služby, které jsou poskytovány na základě pravidelného hodnocení rizik. Konzultační služby představují přidanou hodnotu a jsou zaměřeny hlavně na úpravu a optimalizaci konkrétního procesu, který je auditorovi zadán klientem.
- přidaná hodnota a zdokonalování – Přidáním faktorů přidaná hodnota a zdokonalování do definice auditori nabídl vrcholovému managementu možnost uspokojování dalších potřeb nad rámec dlouhodobého zadání.
- vnímání organizace jako celek – Auditor by měl organizaci chápat jako celek a procesy optimalizovat s ohledem na celý podnik, s cílem pozitivně ovlivnit výsledek pro celou organizaci, nikoliv jen její část.
- vymezení hranice – Definice interního auditu vymezuje obecné hranice interního auditu, oblast působení i terminologii. (Kafka, 2009, str. 14-21)

Interní audit je evoluční a dynamickou činností, která se stále mění a přizpůsobuje se změnám v organizační struktuře, procesech a technologiích. Tento měnící se charakter řízení názorně zobrazuje následující tabulka Tab. 1, kterou uvádí ve své knize Dvořáček (2003, str. 6).

Tab. 1 Mění se charakter řízení (Dvořáček, 2003, str. 6)

	Řízení zaměřené na	Organizace a věda o řízení	Technika
1950	Aktiva	Hierarchická	Ruční
1960	Údaje	Podle čísel	Mechanická
1970	Shodu s normami	Cíle	Automatická
1980	Účinnost	Restrukturalizace	Databázová
1990	Cíle	Virtuální	Diverzifikovaná
2000	Hodnotu	Znalostní management	Internet

Dvořáček (2003, str. 6) popisuje, že se současný obsah interního auditu značně odlišuje od tradiční představy, která považovala interní audit jen za revizi ostatních kontrol v rámci podniku. Modernímu internímu auditu je dle současných názorů přiznáváno postavení poradního orgánu vedení podniku, jež má za úkol dosahovat vyšší efektivity.

Služby interního auditu mají v dnešní době velmi mnoho podob. Následující seznam uvádí nejvyužívanější podoby (Dvořáček, 2003, str. 6):

- finanční audit
- prevence a odhalování podvodu
- vnitřní účetní kontrola
- audit kontraktů (investoři, dodavatelé, odběratelé)
- audit souladu (harmonie) podnikové politiky a postupů se zákony, vyhláškami a nejrůznějšími nařízeními
- audit operací
- audit produktivity
- audit podniku
- audit managementu
- audit jakosti
- audit ekologický
- audit personálního rozvoje
- audit vnějších podnikových vztahů

### 1.3 Činnost interního auditu

Dvořáček (2003, str. 7) definuje hlavní účel interního auditu jako pomoc řídicím pracovníkům organizace dosahovat efektivních výsledků při plnění jejich funkcí. Tohoto cíle je možno dosáhnout na základě několika kroků, kterými jsou analýza dat, hodnocení a následné doporučení, návrhy a další informace, které vedou k vyšší efektivnosti podnikových procesů. Interní audit tímto způsobem realizuje činnost, kterou by jinak vykonávalo vedení podniku, ovšem jen pokud by na ni mělo dostatek času. Díky využití služeb interního auditu dostane vrcholový management již zpracované podklady pro rozhodování ve formě zprávy interního auditu.

Zájemcem o služby interního auditu však nemusí být pouze řídicí orgány a vedení společnosti, které jsou sice nejčastějším klientem, ale ne jediným. Dalšími žadateli o interní audit mohou být i provozní management, výbor pro audit nebo externí auditoři. Auditované činnosti se skládají ze subjektů, jednotek či systémů, které lze definovat a také hodnotit. (Dvořáček, 2003, str. 7)



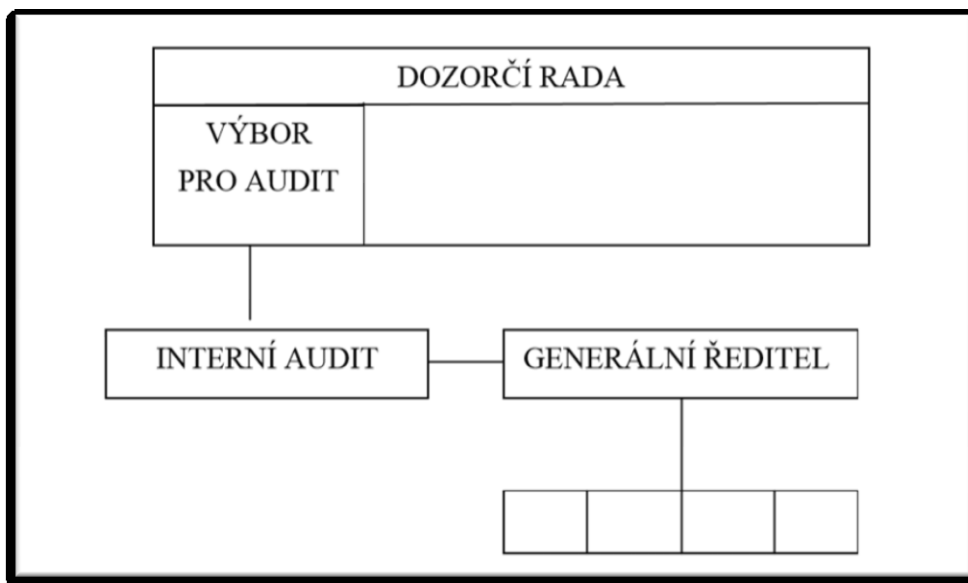
Dle Dvořáčka (2003, str. 7) do této kategorie můžeme zařadit například:

- zásady, postupy a praktiky
- nákladová a zisková střediska, investiční střediska
- zůstatky na účtech v hlavní účetní knize
- informační systémy (ruční i automatizované)
- důležité smlouvy a programy
- organizační jednotky jako sortiment výrobků nebo služeb
- funkce jako elektronické zpracování dat, nákup, marketing, výroba, finance, účetnictví a lidské zdroje
- transakční systémy pro činnosti jako prodej, inkaso, nákup, výdaje, skladové a nákladové účetnictví, výroba, pokladna, mzdy a kapitál
- finanční výkazy
- zákony a ustanovení

#### **1.4 Začlenění interního auditu do organizační struktury**

V případě, že se vedení podniku rozhodne založit ve své organizační struktuře útvar interního auditu, je nutné se nejdříve ujistit, že jsou pro toto rozhodnutí příznivé podmínky. Musí se zhodnotit velikost podniku, ekonomická situace, informační systémy, komunikační systémy, úroveň vnitřní kontroly a dostatečné materiální a personální zdroje. Pokud je podnik v nepříznivé situaci a nefunguje správně, nelze očekávat vyřešení problémů pouhým založením útvaru interního auditu. Výsledky práce útvaru interního auditu se projevují až v dlouhodobém časovém horizontu. (Dvořáček, 2003, str. 66)

Interní audit se nejčastěji spojuje s akciovými společnostmi. V podmínkách českých podniků může být útvar interního auditu podřízen vrcholovému managementu, představenstvu nebo dozorčí radě, případně výboru, který sama dozorčí rada zřídila. Nejčastější zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury podniku je znázorněno na následujícím obrázku Obr. 2. (Dvořáček, 2003, str. 67)



Obr. 2 Zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury (Dvořáček, 2003, str. 67)

## 1.5 Pracovní postup interního auditu

Veškeré podnikové činnosti se musí plánovat a ani proces interního auditu není výjimkou. Mimo standardní plánování auditorských činností se většinou připravuje i personální a finanční plán. Přístup ke konkrétní auditorské činnosti je závislý na skutečnosti, zdali se jedná o klasický postup nebo o postup založený na analýze rizik. (Dvořáček, 2003, str. 114)

Klasický postup je definován následovně (Dvořáček, 2003, str. 114):

- identifikace a popis obecných cílů
- identifikace a popis specifických cílů
- identifikace a popis technik řízení a kontroly
- zhodnocení vhodnosti využívaných technik řízení a kontroly
- testování zvolených technik řízení a kontroly
- předložení výsledného stanoviska a doporučení

Rizikový audit definoval Dvořáček (2003, str. 114) následujícími kroky:

- identifikace a popis klíčových rizik nebo cílů
- identifikace rizikových limitů
- tvorba hypotézy o řídicích a kontrolních mechanismech
- prověření platnosti hypotézy
- předložení výsledků

Důležitou část auditorské práce tvoří dokumentace jednotlivých činností. Tato dokumentace slouží k doložení průběhu celého auditního procesu, a poté také jako podklad pro vypracování auditorské zprávy. Dokumentace by měla být součástí každého auditu. Obsahově se jednotlivé dokumentace navzájem liší (v závislosti na povaze a rozsahu auditu). Každá dokumentace by však měla zachytit činnosti v následujících fázích (Dvořáček, 2003, str. 114):

- příprava
- provedení
- zpracování výsledků a jejich prezentace
- přijetí opatření a jejich plnění

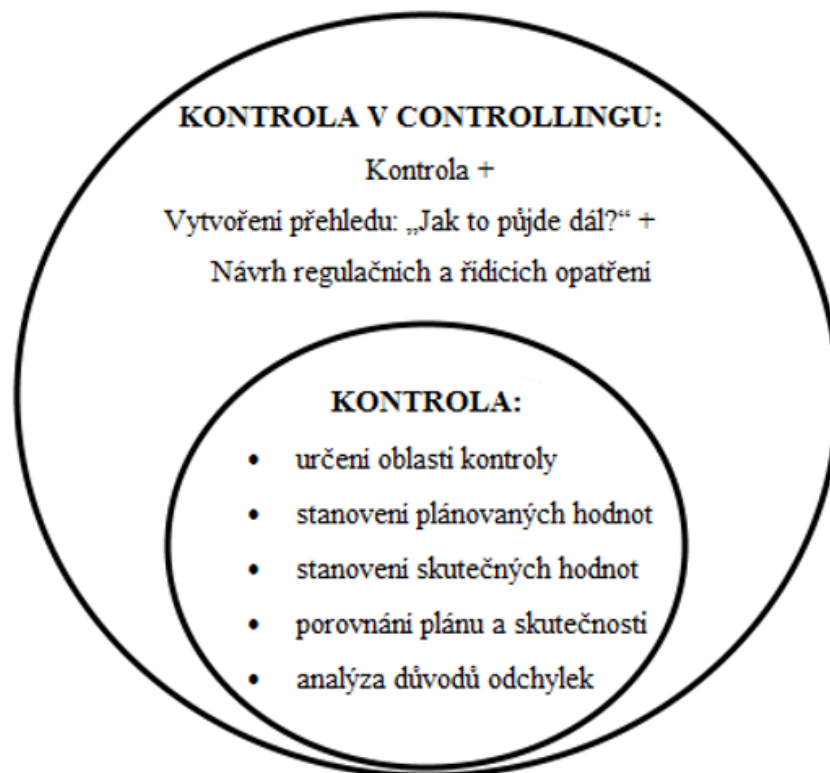
## 2 CONTROLLING

### 2.1 Pojem controlling a jeho definice

V českém ani německém jazyce neexistuje odpovídající překlad se stejným významem, proto byl tento pojem převzat z angličtiny. Pojem „controlling“ je odvozen z anglického slovesa „to control“, které má mnoho významů, které je možné přeložit například jako kontrolovat, vést, řídit či plánovat. (Eschenbach a Siller, 2012, str. 34)

Při pouhém překladu pojmu controlling bychom mohli dojít k názoru, že tento pojem znamená „kontrolovat“. Controlling je však nutné chápat v širším významu, nejen jako kontrolovat, ale také řídit, ovládat, regulovat či dohlížet (Mikovcová, 2007, str. 7).

Vztah controllingu ke kontrole znázorňuje Obr. 3.



Obr. 3 Vztah controllingu ke kontrole (Eschenbach a Siller, 2012, str. 35)

Controlling lze chápat jako nástroj pro řízení přesahující funkční rámec dosavadního řízení. Controlling by měl sloužit jako podpora pro vedení podniku a řídicí pracovníky při jejich rozhodování. Tento způsob řízení je možný pouze za předpokladu, že je v podniku k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a dalšími řídicími pracovníky. Kontrola probíhá pomocí porovnávání plánu a skutečnosti jednotlivých odpovědnostních oblastí podniku. Vedení podniku poté na základě získaných informací (neboli odchylek) provede opatření k nápravě tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů podniku. (Vollmuth, 1999, str. 11)

Definice controllingu existuje mnoho, Lazar (2012, str. 175) ve své publikaci uvádí například:

*„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontrolu a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“* (Horváth)

*„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující v řízení příslušná opatření.“* (Mann, Mayer)

Další definice controllingu, s obdobným chápáním, uvádí také Mikovcová (2007, str. 8-9):

*„Controlling lze chápat jako podporu řízení podniku informacemi.“* (Hoffmann)

*„Controlling je souhrn úloh, jejichž předmětem je zajištění informací a koordinace řízení podniku k optimálnímu dosažení všech cílů podniku.“* (Schweitzer)

Z různých definic je zřejmé, že pojem controlling není vymezen jednoznačným způsobem. Avšak dle výše uvedených definic je možné controlling popsat jako široce aplikovatelnou metodu řízení, jejímž smyslem je neustálé vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu, aby se dosáhlo žádoucího stavu. Těžištěm celého systému je právě analýza těchto odchylek dle příčin vzniku a odpovědnosti. (Lazar, 2012, str. 175)

## 2.2 Historie controllingu

Historie controllingu sahá již na přelom 19. a 20. st., kdy byly základní principy zaváděny v USA do velkých dopravních a výrobních podniků. První controller (nazýván v USA jako „comptroller“) se poprvé objevil v americké železniční společnosti Topeka Santa Fe. Náplň práce daného controllera obsahovala především správu cenných papírů společnosti a také správu ostatních finančních záležitostí. (Weber, Schäffer, 2008, str. 4)

Konečný a Režňáková (1997, str. 11) ve své publikaci uvádějí, že se controlling začal uplatňovat ve větší míře až s příchodem hospodářské krize, kdy se zvýšily požadavky na řízení nákladů a podnikové plánování. Americký institut controllerů (originální název: Controller's Institute of America), založený v roce 1931, zveřejnil první oficiální seznam úloh controllera. V roce 1962 byl institut přejmenován na Financial Executives Institute, zkráceně FEI. (Konečný a Režňáková, 1997, str. 11)

Eschenbach (2004, str. 78) uvádí interpretaci z angloamerické literatury, dle které je controlling jednou ze základních funkcí managementu, kterou by se měly zabývat všechny útvary podniku, a netýká se tedy pouze činností controllera. Pokud je controlling dobře proveden, dokáže odhalit potenciální i aktuální odchylky od plánu a následně dokáže zajistit jejich odstranění managementem. V americkém smyslu je pojem controlling institucionálně chápán a označován jako „controllership“. (Eschenbach, 2004, str. 78)

V německy mluvících zemích se objevil controlling díky americkým dceřiným společnostem po druhé světové válce, především však v 60. a 70. letech 20. století. (Šiška, 2007, str. 22). Eschenbach (2004, str. 79) uvádí, že definice pojmu controlling v německy mluvících zemích ještě není jednotně ustálena. Důraz je kladen především na dva základní aspekty controllingu, kterými jsou porovnávání plánu se skutečností a jednota plánování a kontroly. V americkém pojetí je controlling chápán, jako prostředek ovlivňování lidského chování, naopak se v německy mluvících zemích se tato interpretace vykytuje jen zřídka. (Eschenbach, 2004, str. 79)

Kislingerová (2008, str. 88) datuje první znaky controllingového řízení v České republice do doby 20. let 20. století., kdy se začaly průmyslové podniky inspirovat americkými vzory. V České republice došlo v poválečném období ke krátkému oživení ekonomiky, po kterém však následovala etapa centrálního plánování. V té době podniky nemohly svobodně nakládat se ziskem, což rozporovalo základní myšlenky controllingu. Controlling se poté začal opět objevovat až v 90. letech 20. století. (Kislingerová, 2008, str. 88)

### 2.3 Funkce controllingu

Synek (2007, str. 401) popisuje počátky vývoje controllingu tak, že nejdříve sloužil pouze ke sběru dat, plnil tedy tzv. funkci registrační. Poté následoval další stupeň vývoje, kdy se controlling začal již aktivně podílet na kontrole hospodárnosti a na vypracovávání zlepšovací návrhů, jednalo se o tzv. funkci navigační. Poslední stupeň vývoje představuje controlling orientovaný na řízení. V tomto stupni vývoje je nutné, aby systém řízení využíval veškeré potřebné informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit (Synek, 2007, str. 401).

Hlavní cíl controllingu je dle Eschenbacha a Sillera (2012, str. 40) trvalé udržení životaschopnosti a operativnosti podniku. Hlavním přínosem controllingu je pomoc vedení podniku, které se snaží tyto schopnosti v podniku vytvořit nebo je případně udržet. (Eschenbach a Siller, 2012, str. 40)

Controlling v rámci plnění vytyčeného cíle přebírá v systému řízení mnoho funkcí. Lazar (2012, str. 177) tyto funkce uvádí následovně:

- Podpora řízení – Controlling zabezpečuje managementu podniku potřebný servis pro plnění jeho úloh a nese přitom odpovědnost za správnost, včasnost a přiměřenost podpory. Za rozhodnutí zodpovídá výhradně management podniku, který nemusí striktně poslouchat rady controllingu. Tato funkce je nazývána jako informační.
- Doplnění řízení – V této pozici se controlling může i aktivně podílet na řízení. Je tvůrcem hodnot controllingových nástrojů a metod, které se poté využívají v dalších systémech a podsystémech řízení podniku. Controlling může dosáhnout přidělení kompetencí při rozhodování v krizových situacích. Tato funkce controllingu bývá označována jako inovační.
- Koordinace – Úkolem controllingu v této oblasti je koordinovat systém řízení. Spolupracuje při úpravě řízení podsystémů, systémových struktur a procesů v nich probíhajících. Funkci controllingu v této oblasti označujeme jako koordinační. (Lazar, 2012, str. 177)

Eschenbach (2004, str. 211) uvádí, že vztyčnými funkcemi controllingu jsou zpracovávání informací a koordinace systému řízení. Obě funkce musí být controlling schopen plnit na všech úrovních podnikového systému řízení. Zmíněné úrovně řízení jsou:

- **Normativní podnikové řízení** – vytváří zobrazení podniku, jak nahlíží sám na sebe, sestavuje žebříček hodnot a stanovuje zásady chování podniku k pracovníkům, zákazníkům apod.
- **Strategické podnikové řízení** – udržuje stávající potenciál podniku a vytváří další nové potenciály. Musí však hledat soulad mezi stávajícími schopnostmi (a zdroji podniku) a budoucími požadavky konkurence (Eschenbach, 2004, str. 211). V rámci strategického řízení je dle Keřkovského a Vykypěla (2006, str. 13) nezbytné uvést definici strategických cílů. Ke správnému definování lze dojít ve třech postupných krocích:
  - 1) formulace obecných cílů,
  - 2) formulace specifických cílů,
  - 3) stanovení priorit významnosti cílů.

Košťan a Šuleř (2002, str. 84) uvádí v rámci strategického řízení nástroje SMART, který je vhodný ke konkretizaci obecných strategických cílů. Dle tohoto nástroje by veškeré cíle měly být: specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. (Košťan a Šuleř, 2002, str. 84)

- **Operativní podnikové řízení** – se snaží využít existujících potenciálů k úspěchu.

## 2.4 Controlling v hierarchii podniku

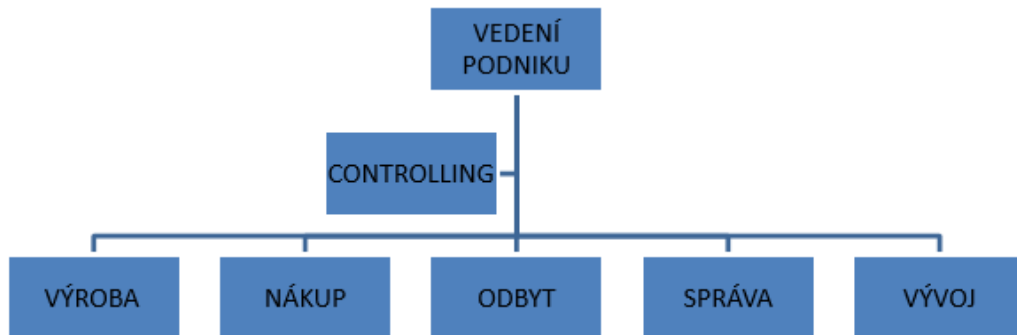
Proces controllingu je v podnikové praxi nejčastěji realizován ve specializovaném oddělení controllingu nebo případně v jiných organizačních jednotkách, například v oddělení účetnictví či vedení podniku. (Horváth, 2004, s. 245)

Mikovcová (2007, str. 19) uvádí, že společně s výší hierarchické úrovně controllera roste i jeho účinnost práce. Z tohoto důvodu se mnozí autoři domnívají, že by funkce nejvyššího controllera měla být zřízena na nejvyšší hierarchické úrovni (čili jako člen představenstva). Velkou výhodou tak vysokého postavení controllingu je zajisté koordinace a komplexnost při realizování controllingových úloh. Může se však vyskytnout komplikace, pakliže nastane situace, při níž je controller pověřen posuzovat vlastní rozhodnutí. (Mikovcová, 2007, str. 19)



### 2.4.1 Controlling jako štábní oddělení

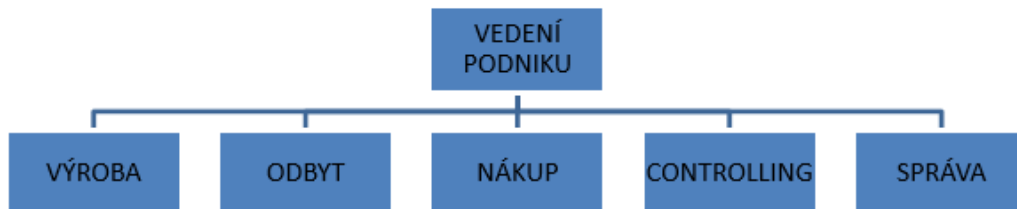
Dle Synka (2011, s. 419-420) má v tomto rozložení controlling převážně servisní funkci a pomáhá vedení podniku při řízení. Je zařazen na pozici štábu vrcholového vedení, nejčastěji představenstva.



Obr. 4 Controlling jako štábní oddělení (Žižlavský, 2014, s. 17)

### 2.4.2 Controlling jako liniové oddělení

Z důvodu řešení krizových situací je controlling začleněn jako liniové oddělení. Controller již nemá pouze funkci poradního orgánu, nyní je za všechna přijatá rozhodnutí odpovědný. (Synek, 2011, s. 419-420)



Obr. 5 Controlling jako liniové oddělení (Žižlavský, 2014, s. 18)

### 2.4.3 Controlling jako štábně liniové oddělení

Základem tohoto uspořádání je decentralizované controllingové oddělení, které podléhá příslušnému odbornému vedoucímu, například controller výroby, odbytu, vývoje apod. Tato pozice controllingu je vhodná především ve fázi růstu podniku, kdy jedno centrální oddělení již není schopné realizovat veškeré controllingové úlohy. Každý odborný controller podléhá odborným pokynům od hlavního controllera. Výsledkem této dvojí podřízenosti může být konflikt zájmů, je potřeba najít soulad mezi zájmy vedoucího oddělení a hlavního controllera. (Horváth, 2004, s. 249 – 252).

#### 2.4.4 Controlling jako průřezová funkce

Controller tvoří s liniovým vedoucím dvojici promotérů, proto se tento způsob nazývá také promotérský model. Společně realizují liniově výkonové (liniový vedoucí) a odborné (controller) řízení. Controller má konkrétní příkazovací pravomoci a ve specifických situacích může dostat právo veta ve spojení s jeho kompetencemi. (Synek, 2011, s. 419-420)

#### 2.4.5 Externí controlling

Podniky čím dál častěji využívají služeb vnějších podnikových poradců, tzv. externího controllingu. Nejčastějšími důvody jsou nedostatek kvalifikovaného personálu a finanční náročnost zavedení controllingu do podnikového systému. Hlavními výhodami externího controllingu jsou menší četnost konfliktů s vedením podniku a rychlost zavedení tohoto způsobu controllingu. (Synek, 2011, s. 419-420)

### 2.5 Členění controllingu

Chodasová (2012, s. 27) znázorňuje controlling jako pyramidu, na jejímž vrcholu stojí tzv. podnikový controlling, který je nadřazený všem dalším útvarům této koncepce. Controlling lze klasifikovat do několika částí podle časového horizontu na dlouhodobý (strategický) a krátkodobý (operativní), který je možno dále rozlišit na vnitropodnikový, finanční a investiční controlling. (Chodasová, 2012, s. 27)



Obr. 6 Členění controllingu (Chodasová, 2012, s. 27)

## 2.6 Strategický controlling

Strategický controlling je zaměřen na strategická rozhodnutí, pomocí nichž zajistí dlouhodobou prosperitu a existenci podniku. Strategický controlling se zaměřuje na sledování strategických plánů, které mají za úkol vytvářet předpoklady úspěchu v budoucnu. Controlling v oblasti strategického řízení je orientován výhradně na budoucnost. (Žižlavský, 2014, s. 65-65)

### 2.6.1 Úkoly strategického controllingu

Žižlavský (2014, s. 67 – 72) ve své publikaci uvádí pět fází strategického řízení, které by měly být podporovány právě controllingem:

- 1) Analýzy okolí a podniku – Controlling podrobuje získané informace kritické analýze, přičemž se opírá o pravidelná měření.
- 2) Vývoj strategie – Controlling moderuje diskuze k určení strategie, funguje jako podpůrný bod podniku při vývoji budoucí strategie.
- 3) Strategické plánování a strategické rozhodnutí – Controlling zabezpečuje zavádění systému strategického plánování, poskytuje metodickou podporu, asistuje při sestavování vybraných cílových ukazatelů.
- 4) Provádění strategie – Controlling usměrňuje všechny komunikace na výsledný cíl a rozpoznává rušivé prvky v průběhu vytváření strategie.
- 5) Kontrola strategie – Controlling rozeznává odchylky včas a implementuje nezbytná nápravná opatření. (Žižlavský, 2014, s. 67 – 72).

### 2.6.2 Vybrané nástroje strategického controllingu

Vývoj nových výrobků a služeb bezesporu patří mezi hlavní strategické cíle podniku. Jako další strategické cíle uvádí Žižlavský (2014, s. 65 – 65) například využití nových technologií, výstavbu kapacit, školení zaměstnanců, expanze na nové trhy, růst tržního podílu a také zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců. Ke splnění výše uvedených cílů podnik využívá vybrané nástroje strategického controllingu, mezi které patří například Balanced Scorecard, vlastní výroba či cizí dodávky (make or buy), křivka životního cyklu výrobku, analýza silných a slabých míst, SWOT analýza, PEST analýza, analýza konkurence, technika scénáře, křivka učení, cílové řízení nákladů a strategická mezera.

### ➤ **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard je mladá metoda, která je používána v rámci strategického controllingu. Vysušil (2004, s. 16) ve své knize popisuje jednotlivé dosavadní nástroje jako je například finanční analýza, manažerské účetnictví a rozpočetnictví jako metody, které nejsou až tak dokonalé, protože přináší své informace jak z finančního tak z manažerského účetnictví až po uskutečnění aktivity, což přináší pouze zpětnou vazbu. Dobré řízení podniku je však charakterizováno tím, že je nutné pracovat s dopřednou analýzou. Tento systém by měl být vyvážený (balanced), měl by poskytovat manažerům dostatek dostupných hodnotících veličin (score) a v neposlední řadě musí poskytovat úplný a ucelený přehled (card) výsledků podniku (Vysušil, 2004, s. 16).

Pro úplné implementování metody BSC do systému řízení podniku je nutné, aby podnik běžné používal nejen finanční analýzu, ale také finanční řízení, manažerské účetnictví a v neposlední řadě controlling. Jestli jen některá část z těchto způsobů řízení chybí, měl by podnik na to reagovat diagnostikou svých nedostatků a tím tak systém řízení nasměrovat k aplikaci zmíněné metody BSC.

Metoda BSC se dělí do čtyř podnikových perspektiv, a je důležité všechny tyto perspektivy aplikovat, není možné žádnou vynechat. Jednotlivé čtyři oblasti musí být provázané a vzájemně se doplňovat.

a) Finanční perspektiva – Tato perspektiva propojuje finanční cíle s celkovou strategií podnikatelské činnosti podniku. Hlavní zaměření finanční perspektivy je růst obrátu a optimální výrozkové portfolio, dále se zabývá snižováním nákladů a plnému využívání kapacit.

b) Zákaznická perspektiva – Druhá, zákaznická perspektiva je zaměřena na rozšířenou péči o zákazníka, kde se zabývá strategickými trendy v oblasti o péči zákazníka. Zákaznická perspektiva pracuje nejen se spokojeností zákazníků, ale zjišťuje i ziskovost zákazníků a udržuje s nimi mimořádné vztahy. Při využívání této perspektivy se doporučuje využívat hybné síly spokojenosti zákazníka. Je to čas, kvalita a cena.

c) Perspektiva interních procesů – Předpokládáme, že jedno jednotlivé probíhající procesy v podniku jsou tvořeny hodnotami. Metoda BSC jednotlivé procesy člení na inovační, provozní a poprodejní. Inovační proces je proces, který je nákladotvorný, který je prováděn na úrovni výzkumu a vývoje. Provozní proces se zabývá jakostí a časem. Mezi nástroje poprodejního procesu řadíme jakost servisu a čas.

d) Perspektiva učení se a růstu – Poslední perspektiva je věnována zaměstnancům, díky ní se zlepšuje kvalita přístupu k růstu schopností zaměstnanců (rekvalifikace, zvýšení výkonnosti pracovníků. V neposlední řadě se zabývá růstem schopnosti využít informační systém (implementace uživatelsky příznivého informačního systému, měřená dobou trvání a rychlostí zpracování a podílem procesů). Motivace, iniciativa, angažovanost a týmová práce zaměstnanců, to jsou prvky, které tato perspektiva využívá.

➤ **Vlastní výroba či cizí dodávky**

Po provedení analýzy se podnik rozhoduje o vlastní výrobě, či využije cizích dodávek (make or buy decision) v případě, že se domnívá, že je možné vyrábět lépe nebo levněji v jiných podnicích nebo jiných teritoriích.

V dnešní době často nastane situace, kdy podnik v době konjunktury buduje kapacity a v případě, kdy nastane recese, musí přehodnotit zbytečné kapacity.

Při výběru jestli využít vlastní výrobu nebo nákup od subdodavatelů je v podnicích mnoho alternativ. Jednoduše řečeno, podnik by neměl vyrábět takové výrobky a služby, které dokážou ostatní podniky vyrábět levněji a v lepší kvalitě. Při této analýze musí controller vycházet z mnohých podkladů. Mezi nejdůležitější kritéria patří náklady podniku, které se musí zjišťovat každý měsíc, aby byly jednotlivé výstupy z předložených podkladů průkazné. Nesmí se ovšem zapomenout na to, že variabilní náklady zůstávají při svém průběhu neměnné, naopak fixní jednotkové náklady při zvyšování výkonnosti klesají. Při tomto prodejním obratu klesají náklady a naopak stoupá zisk. Při porovnání mezi alternativy make or buy je důležité jednotlivé variabilní a fixní náklady sledovat odděleně a následně odděleně i analyzovat. Toto jedno kritérium je představuje pouze výsledky nákladového porovnávání.

Je důležité, aby podniky braly v úvahu i další kritéria. Patří mezi ně objem odbytu a výnos z odbytu, přitom je u tohoto kritéria posuzována očekávaná poptávka, kterou musí zjistit oddělení odbytu nebo průzkum trhu. Mezi další kritéria patří kritérium průzkumu nákupního trhu. Pro různé množství jsou rozhodující nákupní ceny. Proto v tomto případě opět hraje významnou roli hodnocení nákupního kritéria zjištěná poptávka. V rozhodování hrají významnou roli i technologické předpoklady, zjištění jakosti a logistické předpoklady. (Vollmuth, 2004, s. 210 – 229).

Tab. 2 Obsahové a metodické přezkoušení alternativ (Vollmuth, 2004, s. 215)

Obsah	Metody
Jak velká je vázanost kapitálu při vlastní výrobě oproti nákupu zvenčí	Přezkoušení výrobního zařízení a oběžných prostředků
Je jakost nákupu zajištěna?	Analýza vlastních výrobků a nakupovaných dílů.
Jak vysoké jsou variabilní a fixní náklady při nákupu cizích výrobků nebo služeb?	Srovnání celkových nákladů při vlastní výrobě a nákupu
Jak vysoké jsou příspěvky na úhradu při vlastní výrobě a při nákupu?	Zjištění variabilních a fixních nákladů ro obě alternativy
Jaký vliv má rozhodnutí na pracovníky?	Zajištěnost pracovních míst a kvalifikace pracovníků

### ➤ SWOT analýza

SWOT analýza je založena na kombinaci následujících faktorů:

- Silných stránek podniku (strenghts)
- Slabých stránek podniku (weaknesses)
- Příležitostí okolí (opportunities)
- Hrozeb okolí (threats)



Obr. 7 SWOT analýza (Veber, 2000, str. 430)

### **Hrozby a příležitosti budoucího okolí**

Pomocí analýzy hrozeb a příležitostí budoucího okolí při volbě strategie podniku je vycházeno z hrozeb makrookolí a mikrookolí. Tyto hrozby plynou zejména z diferenciací v odvětví, velkého počtu konkurentů, státních regulací, hrozby substitutů a vstupu do jednotlivých odvětví. Jednotlivé příležitosti jsou poté analyzovány jako příležitosti podniku k odvrácení potenciální hrozby a také jako příležitosti k vlastnímu rozvoji podniku.

### **Silné a slabé stránky organizace**

Pro volbu strategie je důležité zpracovat tyto dva faktory – silné a slabé stránky organizace. Vedení podniku, controller a další zainteresovaní vedoucí pracovníci analyzují vnitřní zdroje, ke kterým jednoznačně můžeme zařadit finanční zdraví podniku, výrobní portfolio, výzkum a vývoj, organizace firmy, úroveň managementu, image firmy a výrobu, logistika, sociální politika a další.

Pomocí příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek podniku vytváříme různé varianty strategií. SWOT analýza musí být pravidelně aktualizována, ne až v případě zjištění problémů a odchylek. (Veber, 2000, s. 430 – 431)

#### **➤ PEST analýza**

Mezi další nástroje strategického controllingu můžeme zcela nezbytně zařadit i analýzu PEST, která se zabývá popisem stavu a vlivu externího prostředí podniku v minulosti, přičemž se zkoumá, jak se zjištění skutečnosti mění v čase. PEST je z anglického názvu a každé z počátečních písmen obsahuje skupinu faktorů.

- P – Politicko – právní faktory (Political)
- E – Ekonomické faktory (Economical)
- S – Sociálně kulturní faktory (Social)
- T – Technologické faktory (Technological)

Jednotlivé faktory ve skupinách se rozdělují podle jejich důležitostí a nejvýznamnější z nich se poté detailně zkoumají, definují se důvody, které vedly k vývoji faktoru v čase a dále se odhaduje jejich význam vlivu a relevantní vliv na celou skupinu faktorů.

Tab. 3 PEST analýza – vybrané faktory (Veber, 2002, s. 433)

<b>Politicko - právní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• antimonopolní opatření</li> <li>• politika zdanění</li> <li>• regulace zahraničního obchodu</li> <li>• sociální politika</li> <li>• stabilita vlády</li> <li>• enviromentální politika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomické cykly</li> <li>• úrokové sazby</li> <li>• vývoj peněžní sazby</li> <li>• míra inflace</li> <li>• míra nezaměstnanosti</li> <li>• cena energií</li> </ul>
<b>Sociálně kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• demografický vývoj</li> <li>• životní úroveň a životní styl</li> <li>• míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>• rozdělování důchodů</li> <li>• přístup k práci</li> <li>• mobilita obyvatelstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>• trendy ve vývoji a výzkumu</li> <li>• rychlost technologických změn</li> <li>• míra zastarávání technologií</li> <li>• vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> <li>• vývoj infrastruktury</li> </ul>

## 2.7 Operativní controlling

Operativní controlling patří mezi systémy řízení, které zachycují kratší časové úseky, které jsou omezené jedním rokem. Operativní controlling vyhodnocuje a porovnává odchylky skutečnosti, které byly zjištěny od plánovaných hodnot. Tento systém řízení zasahuje do řízení tak, aby se reálný stav optimalizoval. Pomocí operativního controllingu se zaměřuje především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Mezi další cíle, kterými se operativní controlling zabývá, jsou zcela jistě zabezpečování informací a jejich pravidelných zdrojů, kvalifikovanost zaměstnanců a zabezpečení kvality jejich práce.

### 2.7.1 Úkoly operativního controllingu

Mezi základní úkoly operativního controllingu patří:

- 1) Řízení likvidity – Tato oblast se zabývá finančním plánováním a vyhodnocováním příjmů a výdajů. Mezi nejdůležitější patří plán cash flow na týdenní, měsíční nebo dokonce i roční úrovni, plán investičních výdajů, udržování likvidní situace firmy.
- 2) Řízení hospodárnosti – Další nástrojem operativního controllingu, který patří do oblasti této problematiky, jsou rozpočty nákladů a analýzy odchylek skutečnosti od plánů. Další úkoly zabývající se touto oblastí je plán investic, plánování výroby, plán nákupu, personální plán, plán oprav a údržby, plán výzkumu a vývoje aj.



- 3) Řízení ziskovosti – Tato oblast patří mezi nejdůležitější části controllingu z pohledu vedení podniku. Je zaměřena na rozpočty výkonů, kontrole krycích příspěvků, vyhodnocování efektivnosti výrobků na úrovni zakázek, středisek a podniku.
- 4) Nastavení vnitropodnikového účetnictví a kalkulací.
- 5) Poskytování informací pro cenotvorbu a řízení kapacit výroby.
- 6) Prognózování vývoje na úrovni zakázek, středisek a podniku.
- 7) Zjištění a udržení vývoje kurzu prostřednictvím hedgingu.

### **Plánování**

Další nedílnou roli v oblasti operativního controllingu je plánování. Pomocí plánování se zajišťuje splnění podnikatelských cílů vlastníků. Sestavování plánů je možné vypracovat různými způsoby.

- Retrogradní plánování – (top-down) nejvyšší vedení podniku určí hlavní cíle a nižší úrovně vytýčené cíle zapracují do svých detailních plánů.
- Progresivní plánování – (bottom-p) plánování začíná už na nižších úrovních podniku a postupuje do dále vrcholných podnikových struktur.
- Kombinované – (protisměrné) zde plánování probíhá jak zdola nahoru, tak i opačným směrem. Plánovací proces probíhá tak dlouho, dokud není dosaženo shody všech úrovní (Žižlavský, 2014, s. 25 – 31).

#### **2.7.2 Vybrané nástroje operativního controllingu**

Do skupiny základních nástrojů operativního controllingu řadíme podnikové analýzy, analýzy ABC, analýzy objemu zakázky, analýzy kritických bodů, výpočet krycího příspěvku, krátkodobý hospodářský výsledek, obrátová provize, analýzy prodejní oblasti, hodnotová analýza, analýza XYZ a nesmí se zapomenout na rozpočetnictví.

##### **➤ Rozpočetnictví**

Rozpočet je hodnotově orientovaný plán, vytvořený pro jednotku (podnik, středisko, zakázku) na určité časové období a s předem určeným stupněm závislosti (Horváth, 2004, s.145).

- Jednotky, jsou tvořeny rozpočtem. Ve vertikální úrovni mají rozhodovací pravomoci podle úrovní v podnikové hierarchii. V horizontální úrovni pak podle funkcí nebo produktů.
- Platnost rozpočtů je na jeden měsíc, kalendářní čtvrtletí, rok nebo víceleté období. Mezi rozpočtované hodnoty řadíme výdaje, náklady, obrat a příspěvek na úhradu nákladů. Rozdíl mezi flexibilními a strnulými rozpočty je, že flexibilní rozpočty se vytvářejí pro nákladová střediska ve výrobě, v odbytu. Naopak strnulé rozpočty předpokládají vytíženost kapacit.

### **Nové metody v oblasti rozpočetnictví:**

#### **Activity – Based Budgeting**

Je založeno na novém způsobu rozpočtování podle aktivit, které je velmi úzce spjato s procesním řízením nákladů ABC Management a nástroji kalkulací ABC, nebo i nástroji řízení podle aktivit (ABC). Tyto plány a rozpočty jsou tvořeny na úrovni jednotek, které jsou vytvářeny na základě očekávané spotřeby jednotlivých aktivit při generování jednotku výkonu (Popesko, 2009, s. 205 – 210).

#### **Beyond Budgeting**

Tato moderní metoda sestavování rozpočtů je založena na stanovení konkrétních manažérských cílů a hledání cest pro jejich dosažení pomocí flexibilních mechanismů. Tyto mechanismy se týkají řízení procesů uvnitř podniku (Popesko, 2009, s. 211 – 213).

#### **Target costing**

Maximální cena výrobku je stanovena na základě kalkulace cílových nákladů. V okamžiku vývoje výrobku se sestavuje tento typ kalkulace. Je přímo nastaveno přesné zadání požadavku zákazníka a maximální cena, kterou je ochotný zákazník zaplatit. Zákazníkům je nabízen produkt podnikem tak dobrý, jak je třeba, nikoliv tak dobrý, jak je možné (Žižlavský, 2014, s. 44).

#### **Zero Based budgeting**

V tomto případě daný útvar provádí přehled výkonů a činností, což znamená, že tato metoda nevychází z minulosti. Tato metoda je využívána často pro rozpočtující náklady, které, nemají přímý vztah k výkonům, např. náklad na marketing, výzkum a vývoj. Mezi nevýhody této patří především její náročnost, protože všechny rozpočtované činnosti musí být

prověřeny a často se nastává situace, kdy podnik je na rozcestí, zdali uvedenou činnost potřebuj, anebo může tuto problematickou pozici zrušit.

#### ➤ **Analýza odchylek**

Kontrola odchylek spočívá ve vyhodnocení rozdílných hodnot mezi plánovanými hodnotami a skutečně dosaženými hodnotami. Tyto rozdílné hodnoty jsou nazývány odchylky, a ty musí podnik analyzovat.

Eschenbach (2004, s. 539) uvádí dělení odchylek na odchylky výnosů a odchylky nákladů. Každá odchylka má svůj způsob výpočtu a vyjadřuje různý vztah k plánovaným a skutečně dosaženým hodnotám nákladových středisek.

Aby měla práce controllera cenu, musí manažer reagovat na vzniklou odchylku. (Žižlavský, 2014, s. 59)

#### **Nápravná opatření**

Po zjištění odchylek se musí tyto odchylky analyzovat a poté přijmout opatření k jejich odstranění. Controller spolu s odpovědným vedoucím útvaru vypracují plán a harmonogram daných opatření, která musí být jasně definována. (Žižlavský, 2014, s. 59)

#### ➤ **Analýza kritických bodů**

Další metodou je analýza kritických bodů, známá také pod názvem analýza bodu zvratu. Podstatou této metody je najít kritický bod (tzv. break-event point), který zobrazuje situaci, v níž obrat kryje celkové náklady podniku. Tato analýza se také využívá pro výpočet krátkodobého zisku na jednotku výkonu. Je nutné přesně oddělit variabilní a fixní náklady a definovat jejich vliv na příspěvek na úhradu nákladů. Na základě této analýzy je možné zaměřovat různé skupiny výrobního portfolia a určovat přitom právě vývoj příspěvku na úhradu. (Horváth, 2004, s. 40 - 46).

#### **Bezpečná míra zisku a bezpečnostní koeficient**

Horváth (2004, s. 48) uvádí, že bezpečná míra zisku je částka udávající hodnotu, o kterou může obrat klesnout na úroveň kritického bodu.

Bezpečná míra zisku = celkový obrat – kritický obrat

➤ **Analýza ziskovosti podle výkonu a zákazníků**

Operativní controlling má za cíl analýzu zisku, především analýzu ziskovosti podle výkonů a zákazníků. Podniky se snaží, aby uspokojili své zákazníky spokojením a zároveň, aby rostl tržní podíl podniku. (Fibírova, 2005, s. 166)



Obr. 8 Analýza ziskovosti podle zákazníků (Fibírova, 2005, s. 166)

➤ **Další nástroje operativního controllingu**

Operativní controlling obsahuje velké množství nástrojů, které zde nebyly zmíněny. Správnou volbu nástrojů volí controller s vedením podniku vždy podle hlavních činností podniku. (Vollmuth, 2004, s. 10)

### Analýza ABC

Analýza ABC srovnává podniku z pohledu objemů a hodnot. Například v oblasti odbytu se jedná o A-výrobky a A-zákazníky, jak je uvedeno v tabulce Tab. 4. (Vollmuth, 2004, s. 11)

Tab. 4 Klasifikace odběratelů podle analýzy ABC (Vollmuth, 2004, s. 11)

Kategorie	Podíl na obratu v %	Podíl na počtu zákazníků v %
A	75	5
B	20	20
C	5	75

Vollmuth (2004, s. 12-25) uvádí další nástroje controllingu:

#### Analýza příspěvku na úhradu

Rozdíl mezi obratem a variabilními náklady, určí, do jaké míry jsou kryty fixní náklady a jaký je skutečný dosažený zisk.

#### Obratová provize

Tento nástroj controllingu používají podniky pro finanční hodnocení externích spolupracovníků, doporučuje se využít jako základnu pro výpočet, právě výpočet příspěvku na úhradu.

#### Analýza krátkodobého hospodářského výsledku

Variabilní náklady se odečítají od celkových tržeb, zvýšených o aktivovanou nedokončenou výrobu a zásoby hotových výrobků.

#### Analýza nákladů

Analýza nákladů kalkuluje fixní a variabilní náklady, kalkuluje také přímé a režijní náklady, kalkulace nákladových středisek a podobně.

## 2.8 Personální controlling

Personální controlling se týká hlavně sledování a analýz různých personálních ukazatelů. Cílem tohoto typu controllingu je pečovat o motivaci a spokojenost zaměstnanců. Personální controlling zabývá například následujícími ukazateli:

- Poměr personálních nákladů k obratu
- Přidaná hodnota na pracovníka

- Podíl variabilní složky mzdy na celkovém objemu vyplacených mezd

V rámci příjmu nových pracovníků jsou analyzovány následující ukazatele:

- Plánování pracovních rezerv
- Míra fluktuace
- Podíl pracovníků se změněnou pracovní schopností

Personální controlling se zajímá taktéž o vzdělávání a profesní růst zaměstnanců, jejich motivaci a benefity. Vollmuth (2004, s. 31-33)

## 2.9 Reporting

Úkolem controllingu není pouze analyzovat a zjišťovat, ale je nutné dané výsledky posouvat dále, k čemu slouží reporting.

Šoljaková a Fibírová (2010, s. 10) ve své publikaci definují reporting následovně: „*Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.*“

Šoljaková a Fibírová (2010, s. 11) uvádějí následující postupy při reportingu:

- 1) Identifikace uživatele výkazů
- 2) Odlišit obsah výkazů dle externích a interních uživatelů
- 3) Vybrat formu výkazů, anebo jejich kombinaci
- 4) Vhodně distribuovat dané výkazy
- 5) Identifikovat využívání reportů a poté implementovat připomínky uživatelů pro zefektivnění reportingového systému

### 3 SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

#### 3.1 Srovnání a rozdíly mezi controllingem a interním auditem

Controlling bývá často nesprávně zaměňován za interní audit. Obě disciplíny jsou součástí celkového řídicího procesu podniku, ale jsou mezi nimi velké rozdíly. Hlavní spočívá v tom, že controlling je především součástí plánování v podniku a je zaměřen na podnikové cíle a jejich dosahování. Controlling, na rozdíl od interního auditu, nemá za úkol samotnou kontrolu podnikových činností, ale jejich plánování, organizaci, koordinaci jednotlivých dílčích plánů a následnou kontrolu informačních toků. Controlling také slouží vedení podniku jako poradní orgán v otázkách podnikových cílů a jejich realizace.

Útvar controllingu může být v organizační struktuře společnosti ve štábní i v liniové funkci. Oproti tomu útvar interního auditu bývá zařazen pouze do štábní struktury. Přesné rozdělení funkcí controllingu a interního auditu však v praxi není možné. Jejich úkoly se vzájemně prolínají a navzájem se doplňují. Můžeme se setkat i s takovým pojetím, ve kterém má podnik pouze útvar controllingu, který má pak úkoly zaměřeny na všechny oblasti podnikových činností.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 4.1 Continental AG



Obr. 9 Logo Continental AG (Continental, 2017)

#### Stručný popis

Od svého založení v roce 1871 v Hannoveru, Continental pracuje na jednom cíli: Zajišťovat bezpečnost na silnicích bez kompromisů, s komfortem a potěšením. Od první pneumatiky na světě se vzorkem běhounu, až po vizionářské Conti.eContact a další inovace v automobilové bezpečnosti. Více než 140 let Continental neustále rozvíjí své zkušenosti v mobilitě, dopravě a procesech.

Společnost Continental vyvíjí inteligentní technologie pro mobilitu lidí a zboží. Jako spolehlivý partner nabízí tento mezinárodní dodavatel automobilového průmyslu, výrobce pneumatik a průmyslový partner udržitelná, bezpečná, pohodlná, individuální a cenově dostupná řešení. Koncern dosáhl v roce 2016 se svými pěti divizemi Chassis & Safety (podvozek a bezpečnost), Interior (Interiér), Powertrain (systémy přenosu síly), Tires (Pneumatiky) a ContiTech dle předběžných výsledků obratu 40,5 miliardy eur a v současné době zaměstnává více než 220 000 zaměstnanců v 56 zemích světa.

V České republice působí Continental ve výrobních závodech v Adršpachu, Brandýse nad Labem, Frenštátě pod Radhoštěm, Jičíně, Otrokovicích a Trutnově a od roku 2014 také ve vývojovém centru v Ostravě. V současné době Continental zaměstnává v ČR více než 14 000 zaměstnanců. (Continental, 2017)

## 4.2 Continental Barum s.r.o.

Barum je česká společnost zabývající se výrobou pneumatik. V současné době je součástí koncernu Continental AG. Společnost Barum byla původně založena Tomášem Baťou při rozšiřování výroby. Název „Barum“ vznikl spojením počátečních písmen ze třech firem Baťa, Rubena a Mitas. V roce 2013 došlo k přejmenování z „Barum Continental“ na „Continental Barum“ a tím se i společnost Barum sjednotila s ostatními společnostmi v koncernu Continental. (Barum, 2017)



Obr. 10 Logo Barum (Barum, 2017)

### Filozofie

Barum je značka s dlouholetou tradicí, působí na trhu pneumatik již více než 70 let. Během této doby získaly pneumatiky Barum prestiž na celém světě díky bohatým zkušenostem, výrobním know-how a spolehlivosti. (Barum, 2017)

Jednoduché (ale výstižné) heslo zní: **Barum = Chytrá volba.**



Obr. 11 Společnost Continental Barum v Otrokovicích (Barum, 2017)

### 4.3 Organizační struktura

V roce 2017 počet zaměstnanců v otrokovickém závodě dosáhl hodnotu 4 800 a firma je největším zaměstnavatelem ve Zlínském kraji. Roční produkce převyšuje 21 mil. osobních a téměř 1 mil. nákladních pneumatik. (Barum, 2017)

Organizační struktura (znázorněná v příloze PI) je liniově-štábního charakteru. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců je organizační struktura značně komplikovaná. Podle organizačního řádu společnosti jsou jednotlivé útvary definované následovně:

- Sekce – útvar s nejvyšším postavením, který řídí ředitel sekce.
- Divize – útvar vyššího stupně řízení, může být výrobní, obchodní, marketingová, finanční, aj.
- Odbor – útvar středního stupně řízení, může obsahovat i několik oddělení, pro odbor ve výrobní divizi se používá pojem provoz.
- Oddělení – útvar nejnižšího stupně řízení, který zabezpečuje ucelený soubor činností jednoho procesu.
- Funkční místo – popis činností a kvalifikací, které k dané funkci potřebuje.
- Nákladové středisko – samostatně hospodařící útvar řízený plánem, může jím být divize, odbor, či provoz, ale i oddělení.

### 4.4 Výrobní program

V dnešní době patří společnost Continental mezi pět největších dodavatelů na automobilovém trhu na světě. Výrobní program nadnárodní společnosti Continental je rozdělen do dvou základních skupin „Automotive Group“ a „Rubber Group“. (Continental, 2017)



Obr. 12 Výrobní program Continental Corporation (Continental, 2017)

Největší výroba pneumatik v rámci koncernu Continental se nachází právě v Otrokovicích. V českém závodě je výroba orientována na produkci osobních i nákladních pláštíů, především pak na pláště určené do první výbavy vozidel. Nová technologie, na kterou se nyní výrobní podnik zaměřuje, je nazývána „ContiSeal“ a spočívá v tom, že zacelí proraženou pneumatiku při vzniklém defektu. (Barum, 2017)

### Některé vyráběné značky



Obr. 13 Některé vyráběné značky (Continental Barum s.r.o., 2014)

### Celosvětoví zákazníci



Obr. 14 Celosvětoví zákazníci (Continental Barum s.r.o., 2014)

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍHO AUDITU

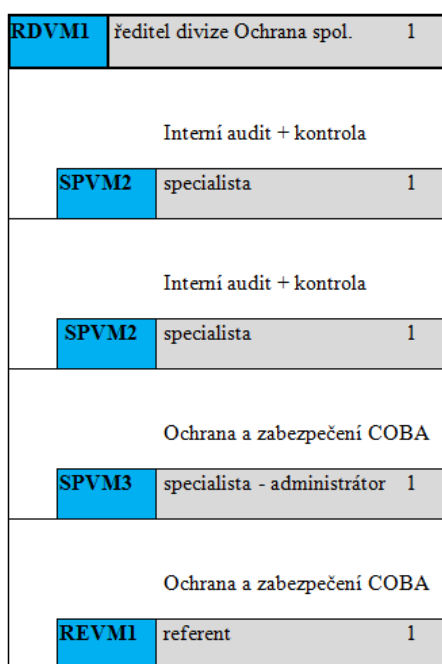
Tato část je zaměřena na analýzu současného stavu interního auditu. První část je zaměřena na divizi, která interní audit provádí, její popis, organizační strukturu a analýzu aktivit této divize. Následně navazuje analýza samotného procesu interního auditu.

### 5.1 Divize ochrana společnosti

Divize Ochrana společnosti vznikla v roce 2001 jako divize Interní audit. Důvodem vzniku této divize bylo rozhodnutí z centrály Continental AG Hannover, které bylo způsobeno jazykovou bariérou, specifiky východního trhu a národními zvyklostmi včetně legislativy. Divize však nespĺňovala potřeby a očekávání závodu, jelikož klasický interní audit je prováděn přímo auditory Continental AG, a tak byla následně reorganizována jako divize Ochrana společnosti. Díky této změně byly ještě povýšeny pravomoci divize. Divize dodržuje pravidlo MAXIMIN – maximální minimalizace rizik a podvodů. (interní materiály)

#### 5.1.1 Organizační struktura divize Ochrana společnosti

Organizační struktura v rámci divize Ochrana společnosti je zobrazena na Obr. 15, na základě níž je možno konstatovat, že tato divize patří mezi ty menší, co se počtem členů divize týče.



Obr. 15 Organizační struktura divize Ochrana společnosti (vlastní zpracování)

### 5.1.2 Poslání a zaměření

Úkolem divize je napomáhat výkonnému výboru a členům managementu při efektivním plnění jejich úkolů, předkládáním výsledků kontrol a kvalifikovaných analýz, hodnocení doporučení, konzultací a dalších informací o zkoumaných činnostech organizace. Za tímto účelem zabezpečuje (Foltýnová, 2016 dle interních materiálů společnosti):

1. *Vytváří strukturu útvaru a řídí ochranu společnosti*
2. *Vypracovávání hlavních zásad činnosti a vedení technických a administrativních funkcí*
3. *Vypracování a realizace komplexního programu pro hodnocení řídicích a kontrolních mechanismů (ŘKM) jakékoli činnosti v naší organizaci*
4. *Doporučení ke zlepšení ŘKM, která jsou určena k ochraně zdrojů, podpoře růstu naší organizace a zajištění shody se zákony a nařízeními*
5. *Zkoumání efektivnosti na všech stupních managementu z hlediska zdrojů a shody se zavedenými zásadami a postupy*
6. *Identifikuje činnosti týkající se předmětu, hodnotí jejich důležitost a stupeň interního rizika těchto činností z hlediska nákladů, plánů a kvality*
7. *Reporty a komunikace s Corporate Audit, Plant Protection a Plant Fire Brigade Conti Hannover a zajišťuje zpětnou vazbu na TOP management CoBa (zkratka pro Continental Barum s.r.o.)*

### 5.1.3 Hlavní úkoly

- Speciální projekty, podpora managementu, mimořádné audity
  - operativní činnost dle potřeb výkonného výboru Continental Barum
- Pravidelné audity a kontroly, nápravná opatření, firemní legislativa
  - vlastní plán auditů (interní útvary, externí společnosti), implementace legislativy Continental AG a zajištění souladu s národní legislativou, vlastní směrnice, rozhodnutí a nařízení výkonného výboru
- Prevence a identifikace podvodů, Risk Management

- spolupráce s ochranou závodu (BS), podpora činností sekce Finance a Controlling Continental AG i Barum
- Ochrana dat a informací (know-how)
  - legislativa závodu a spolupráce s divizí IT
- Prověření dodavatelů/odběratelů
  - smluvní a závazkové vztahy, prověření propojení firem, bonita, apod.
- Ochrana a zabezpečení Continental Barum
  - ostraha závodu a prodejen – úroveň zabezpečení, cost reduction
- Koordinace řízení docházkového a přístupového systému
  - synchronizace s kamerovým systémem (okamžité informace o Q zaměstnanců v případě požáru, nebo živelné pohromy – protipovodňový systém), krádeže, kontrola pohybu zaměstnanců a externích firem – fakturace.
- Linka důvěry 2000
  - správa systému zpětné vazby názorů zaměstnanců

(Foltýnová, 2016 dle interních materiálů společnosti)

#### 5.1.4 Hlavní aktivity divize

##### 1) Interní audit

Aktivity interního auditu jsou zaměřeny na smluvní a závazkové vztahy jednotlivých společností a útvarů, také na procesní nedostatky v útvarech výroby, administrativy, či obchodu. V neposlední řadě pak na prevenci a identifikaci podvodů včetně řízení rizik.

Finanční procesy jsou auditovány pomocí externí společností dle legislativních nařízení a na vyžádání managementu, případně představenstva Continental AG. Divize Ochrany společnosti působí v této oblasti jako poradní orgán poskytující organizační a technickou podporu.

Oddělení interního auditu společnosti vykonává interní audity samostatně na lokální úrovni a dále poskytuje organizační a technickou podporu centrálnímu útvaru mateřské společnosti. Tato analýza je zaměřena právě na podporu výkonu centrálních auditů. Provádění vlastních auditů na lokální úrovni vychází z dále popsané metodiky.

### **Aktivity útvaru Interního auditu**

(Foltýnová, 2016 dle interních materiálů společnosti)

- *Pravidelný a mimořádný interní audit (vč. outsourcovaných společností a podpory auditů Continental AG)*
- *Kontrola (vč. outsourcovaných společností)*
- *Ochrana dat a informací (KNOW-HOW)*
- *Kontrola a editace firemní legislativy (směrnice, rozhodnutí VV)*
- *Kontrola a účast na významných výběrových řízeních (X korupce)*
- *Prevence a identifikace podvodů*
- *Řešení nápravných opatření*

### **Obsah auditů a kontrol**

- *Dodržování standardů (Legislativa, Pracovní řád, Rozhodnutí a směrnice)*
- *Zvyšování efektivity a produktivity práce*
- *Hledání úspor - snižování nákladů (vč. headcount)*
- *Nastavení procesů (snižování administrativy)*
- *Archivace a správa informací a dat*

### **2) Bezpečnost a ostraha**

- *Spolupráce v oblasti ostrahy podniku a zabezpečení prodejen včetně „regionů“*
- *Prověřování odběratelů a dodavatelů*
- *Šetření krádeží (prodejny, kamiony, kontejnery - pláště)*
- *Spolupráce s orgány činnými v trestním řízení*

### **3) Ostatní**

- *Koordinace řízení docházkového a přístupového systému*
- *Linka důvěry 2000*



## 5.2 Proces interního auditu

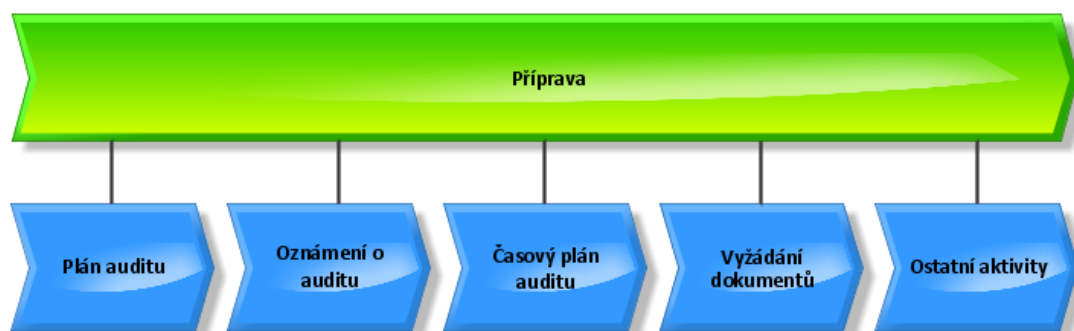
Interní audity probíhají neustále a mění pouze auditované oblasti, proto budou v následujících kapitolách popsány hlavní procesy a kroky, které jsou nutné pro výkon obecného auditu z pohledu lokálního oddělení interního auditu.



Obr. 16 Obecné schéma auditu (vlastní zpracování)

### 5.2.1 Příprava auditu

Tento první proces, kterým začíná interní audit, se skládá z prvotního informování pobočky o plánu navštívit a auditovat její procesy, a dále zde patří také kroky potřebné k organizaci a plánování auditu.



Obr. 17 Příprava auditu (vlastní zpracování)

### 5.2.2 Plán auditů

Prvním sdělením a základním dokumentem, který předpokládá interní audit je tzv. „Plán“. Tento plán předkládá centrální orgán interních auditů na jeden rok dopředu a je vytvořen na základě podnětů a výsledků auditů z minulých let. Dokument zatím blíže nespecifikuje, o jakou oblast se bude audit opírat a kdy proběhne, ale pouze upozorní, že v budoucnu proběhne s určitou prioritou. Podrobnější informace jsou jednotce poskytnuty v „Oznámení auditu“.

### 5.2.3 Oznámení auditu

Před výkonem auditu obdrží nejméně 2 měsíce předem auditovaná strana (dále také jednotka) oznámení, a to informuje o přesném datu, složení auditního týmu a oblastech zájmu. Do auditovaných oblastí spadá například logistika, výroba, finance, informační technologie a další. Výběr oblastí není náhodný a řídí se mnoha aspekty, jako jsou: finanční ukazatele, procesní náročnost, predikce problémovosti, anebo také dle výsledků posledního auditu. Takto se mohou zkontrolovat opatření vzniklá z minulých auditů či se audit může zaměřit na další oblasti doposud neauditované.

Oznámení auditu obdrží top management a zástupce interního auditu.

### 5.2.4 Časový plán

Auditovaný subjekt spolu s oznámením obdrží časový plán (obvyklá doba výkonu auditu 2 – 3 týdny), do kterého doplní jednotlivé odpovědné osoby dle zmíněných auditovaných oblastí.

### 5.2.5 Vyžádání dokumentů

Další fází je poskytnutí (zaslání) všech vyžadovaných dokumentů auditovanou jednotkou. Vyžádané dokumenty musí být platné až k datu jejich aktuálního vyžádání.

Příklady dokumentů:

- Výpis obchodního rejstříku,
- výroční zprávy,
- účetní závěrky,
- směrnice podniku.

### 5.2.6 Ostatní aktivity

Mimo samotnou výpomoc auditnímu týmu má za úkol lokální jednotka zařídit potřebné ostatní aktivity. Aktivity lze dělit na přímo a nepřímo potřebné k výkonu auditu:

- a) **Nepřímé související s výkonem auditu** – organizační a materiálové zajištění.
- b) **Přímo související s výkonem auditu** – spolupráce při interview s auditovanou jednotkou.

### 5.2.7 Sebehodnocení

Pro lepší připravenost auditovaného subjektu poskytuje lokální interní audit předem připravený sebehodnotící formulář jako přípravu na samotný audit.



Obr. 18 Přínosy sebehodnocení (vlastní zpracování)

## 5.3 Výkon auditu

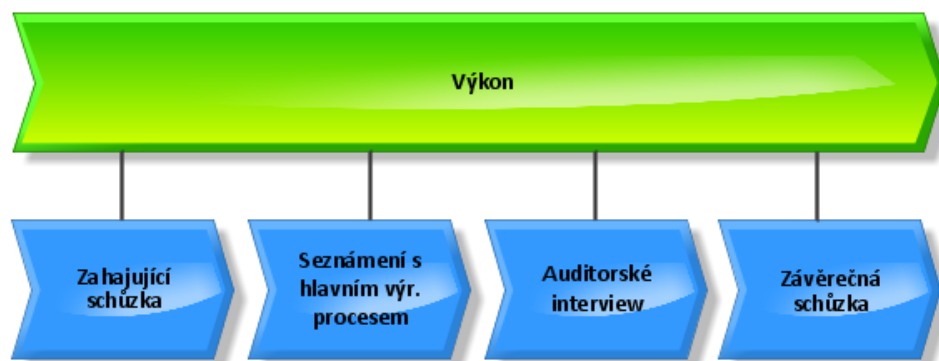
Výkon auditu má jasně stanovenou strukturu:

### 1. Zahajovací schůzka

- a) Představení hlavních ekonomických výsledků firmy a její organizační struktury.
- b) Prezentace auditního týmu a představení cílů auditu.

### 2. Proces auditu

### 3. Závěrečná schůzka – Shrnutí nálezů interního auditu.



Obr. 19 Výkon auditu (vlastní zpracování)

#### 5.3.1 Zahajující schůzka (Kick-off meeting)

Na zahajující schůzce je představen vlastní auditní tým, jeho úkoly a činnosti:

- Funkce a zodpovědnosti Interní kontroly,
- představí členy týmu,
- důvod a cíl auditu,
- obecný postup auditu,
- a časový plán.

Lokální management jednotky představí společnost a poté následující:

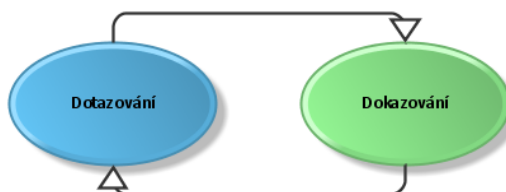
- Klíčová data a ekonomické výsledky,
- organizační strukturu společnosti,
- a hlavní aktivity spojené s tvorbou přidané hodnoty.

V některých případech proběhne exkurze podnikem s cílem bližšího seznámení auditorů s výrobním procesem.

### 5.3.2 Auditorské interview

Proces auditu spočívá v dotazování a dokladování informací a dokumentů k vybranému procesu.

Auditor má právo vznášet dotazy související s auditovaným procesem a odpovědná osoba za tento proces je povinná poskytnout pravdivé informace.



Obr. 20 Princip dotazování – dokladování (vlastní zpracování)

Zjištěné skutečnosti jsou průběžně zaznamenávány do předběžné zprávy, která uvádí problémové činnosti, definuje rizika nebo neefektivní procesy a navrhuje doporučení.

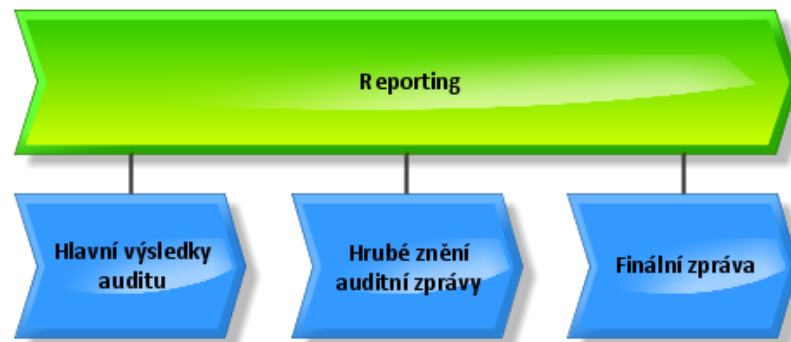
### 5.3.3 Závěrečná schůzka

Na závěr auditu se setká tým auditorů s lokálním oddělením auditu a vedení jednotky. V průběhu schůzky jsou prezentovány nálezy auditu, rizika a doporučení, které jsou diskutovány. Cílem je eliminovat nedorozumění, pochopit se a vyjasnit si případné neshody. Výsledkem je hrubá zpráva.

## 5.4 Reportování a zhodnocení

### 5.4.1 Reporting

Zpravidla do jednoho týdne od závěrečné schůzky by měl být vytvořen tzv. „Návrh zprávy“, který navazuje a kompletně doplňuje nálezy a doporučení zmíněné na schůzce. Změny nebo opravy navrhované auditovanou stranou jsou po vzájemné dohodě zapracovány.



Obr. 21 Reporting (vlastní zpracování)

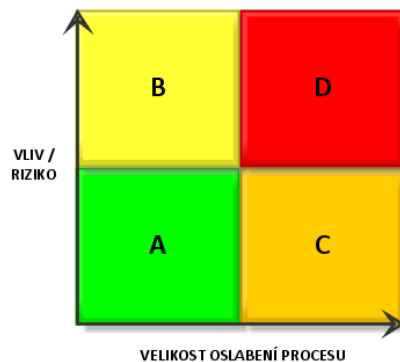
Pokud auditovaná strana nesouhlasí s nálezy či doporučeními, které jsou v návrhu zprávy, a tým auditorů si je jist o správnosti, nebude skutečnost změněna, avšak bude uveden důvod nesouhlasu auditované jednotky.

Konečný report obsahující data plnění doporučení je rozeslán top managementu centrály i lokální společnosti a lokálnímu útvaru interního auditu.

#### **Struktura zprávy:**

- 1) Distribuční list
- 2) Matice zjištění
- 3) Shrnutí pro management
- 4) Klíčové data společnosti
- 5) Zjištění
- 6) Rizika a slabá místa
- 7) Návrh doporučení
- 8) Přílohy
- 9) Seznam doporučení s daty plnění

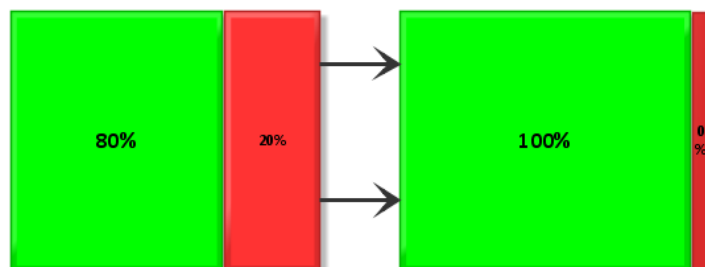
Zjištěná rizika jsou zařazena dle jejich pravděpodobnosti výskytu a vlivu na procesy. Rizika jsou tříděna do čtyř kategorií dle závažnosti. Největší důraz je kladen na rizika skupiny D.



Obr. 22 Matice rizik (vlastní zpracování)

### 5.4.2 Zhodnocení

Na základě zaslaných materiálu je auditovaná jednotka informována o průběžném plnění doporučení. Mohou být vyžadovány doplňující informace potřebné k odsouhlasení provedeného opatření. Po uplynutí posledního termínu je audit v případě 80% plnění uzavřen, avšak auditovaná jednotka má povinnost splnit veškerá předem doporučená opatření.

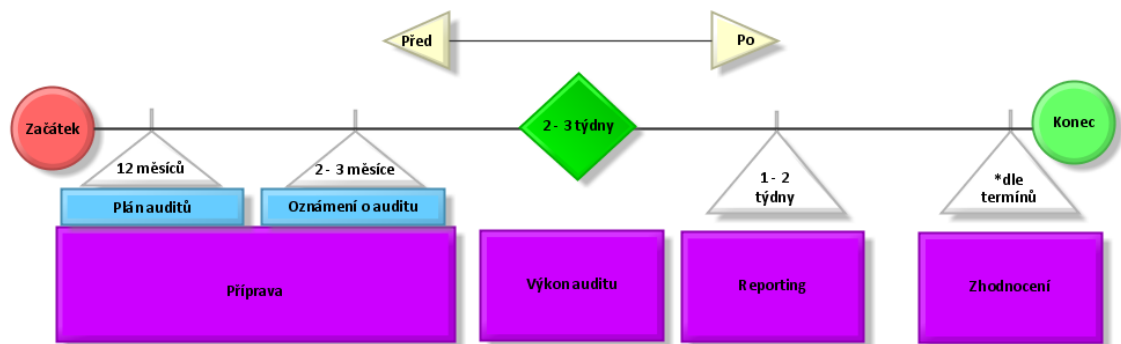


Obr. 23 Splnění opatření auditu (vlastní zpracování)

## 5.5 Časová osa auditu

Audit je ohlášen v rámci Plánu auditů a to v předstihu jednoho roku. Následně dva nebo tři měsíce před samotným výkonem auditu je auditovaná jednotka informována o přesném datu, kdy audit proběhne.

Samotný Výkon auditu probíhá 2 až 3 týdny dle náročnosti auditovaných procesů a oblastí. Na konci Výkonu auditu je vytvořen hrubý návrh zprávy, která se následně reportuje mezi auditním týmem a vedením interního auditu lokální jednotky, dokud není úplné znění auditní zprávy. Dle stanovených termínů informuje auditovaná jednotka auditory o přijetí opatření.



Obr. 24 Časová osa procesu (vlastní zpracování)

Pozn.:

\* dle termínů – zhodnocení přijetí všech opatření závisí na stanovených termínech, např. náročnější opatření může být zrealizováno až po 6-ti měsících.



## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU

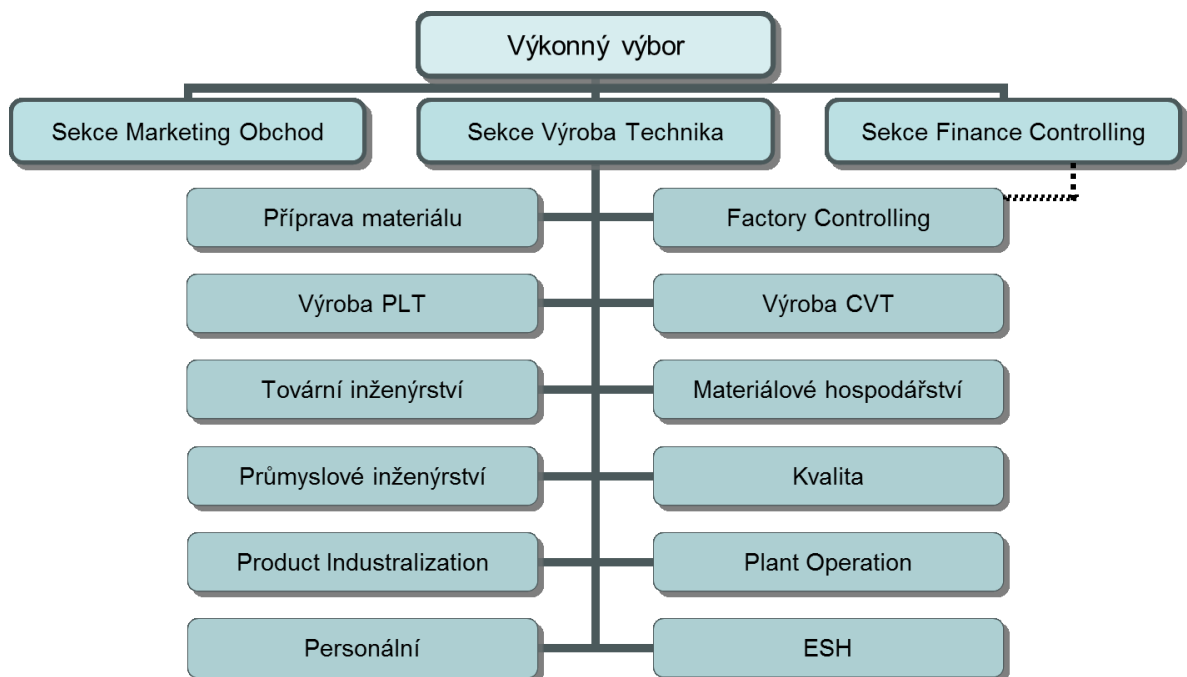
V této části je analyzován současný stav controllingu ve společnosti. Součástí analýzy je představení divize, která controlling ve společnosti Continental Barum s.r.o. provádí, zařazení dané divize do organizační struktury společnosti. Následně navazuje popis aktivit této divize, výčet controllingových nástrojů a podpůrných SW systémů.

### 6.1 Divize Factory Controlling

Controlling ve společnosti CoBa zabezpečuje samostatná divize s názvem Factory Controlling, známá též pod zkratkou FC. Divize Factory Controlling zabezpečuje veškeré plány a činnosti spojené s plánováním, zabývá se kalkulacemi, vyhodnocováním investic a jiných ekonomických příležitostí a taktéž vytváří pravidelné reportingové zprávy, měsíční uzávěrky a mnoho dalšího.

### 6.2 Controlling z pohledu organizační struktury

Divize Factory Controlling má své speciální umístění v rámci organizační struktury celého podniku. Spadá převážně pod Sekci V/T (sekce Výroba a Technika), ale současně patří ještě pod druhou sekci s názvem Finance a Controlling. Toto postavení v organizační struktuře má své opodstatnění, hlavně z důvodu aktivit, které tato divize provádí.



Obr. 25 Factory Controlling z pohledu organizační struktury (interní materiály společnosti)

### 6.3 Role controllera

Controller má na starosti velkou spoustu činností, s čímž souvisí i mnoho rolí, které musí ve společnosti zastávat.

Controller je:

- Zodpovědný za veškeré ekonomické záležitosti
- Moderátor a „Sparing Partner“ pro všechny výrobní, servisní divize a vedení společnosti
- Koordinátor veškerých ekonomických aktivit ve společnosti
- Zodpovědná osoba za finanční výsledky společnosti (interně & externě)
- Vedoucí projektů

### 6.4 Aktivity útvaru controllingu

Divize Factory Controlling zabezpečuje veškeré controllingové aktivity ve společnosti.

Mezi hlavní controllingové aktivity patří:

- Plánovací proces/Forecasting
- Měsíční uzávěrka
  - Výsledovka
  - Analýza odchylek
  - Operativní aktiva ...atd.
- Reporting
  - FIRE = Financial reporting
  - SAP CO = SAP Continetal
  - MPV = material price variation
- Prezentace výsledků
  - Lokální reporting
  - Plant Operation Reviews...a další

- Kalkulace výrobků
  - SAP COPC= Continental price calculation
- Investiční controlling
- Vyhodnocení ekonomických příležitostí
- Ostatní analýzy

Display Material Cost Estimate with Quantity Structure								
Costing Structure Off Detail List Off Hold								
Costing Structure	Quantity	U.	Material	Total value	Mat w. s...	LDC w. s...	MDC w. s...	Error Status
12.5R20 139 J TL MPT 80 16PR	1.000	PC	005741560000	2.809.625,12	...1	501.934,88	330.323,73	
12,5 R20 MPT80 16PR TL	1.000	PC	971000574156	2.761.238,50	...1	463.259,57	320.612,42	
12,5 R20 MPT80 16PR TL	1.000	PC	966686014300	2.519.302,06	...2	399.199,04	169.646,40	
KOSTRA_12.5 R 20 14J	1.000	PC	966676004500	1.285.572,65	979.376,34	203.986,55	102.209,76	
VG+MG_H06660/650.0/3.0 +//	1.560,000	M	966646016700	211.531,16	193.147,19	12.504,38	5.879,59	
KOSTR.KORDMU001 /765.0 /90	1.570,000	M	966556005800	265.914,39	245.052,04	12.382,06	8.480,29	
KRIDL0_D1703 /70.0 /40	3.140,000	M	966568000300	11.410,95	9.116,93	1.533,17	760,85	
LANO_522.98	2.000	PC	966336001700	79.425,10	61.319,42	9.976,28	8.129,40	
JADRO_92.0/13.0 /QOIV /B00077/	3.340,000	M	966447000500	118.901,13	98.769,11	13.560,03	6.571,98	
KLINEK_57.0/3.0 /HRPP /B00077/	3.300,000	M	966456000300	22.010,47	14.914,35	3.561,23	3.534,89	
KOMP.TEX_D1703 /65.0 /30	3.560,000	M	9666A7000200	31.075,13	19.353,48	7.656,71	4.064,95	
PAT.VYPLN_D1703 /65.0 /30	3.580,000	M	966566000400	12.215,50	9.657,05	1.719,12	839,33	
VPN_130.0/16.0 /QOK6/B00610/	3.340,000	M	966436000500	158.445,36	134.624,85	16.177,26	7.643,26	
BOC_245.0 QQLV	3.480,000	M	966426013100	220.733,13	193.421,88	18.019,75	9.291,50	
NARAZNIK_MBL300 /190.0 /50	2.960,000	M	966536012900	91.967,85	80.186,90	7.456,00	4.324,94	
MBL300 1170.000	480,683	M	966320217400	84.485,41	79.571,38	2.682,05	2.231,98	
NAR+LP_MBL302 /210.0 /18° /25.0/1.7	2.970,000	M	966626006200	131.541,86	115.243,07	9.114,19	7.184,61	
MBL302 1145.000	544,716	M	966320217800	105.866,44	100.657,30	2.859,27	2.349,87	
LP_B02516 /25.0 /1.7	2.970,000	M	966578000120	17.613,20	13.703,97	1.299,49	2.609,74	
NAR+LP_MBL302 /190.0 /18° /25.0/1.7	2.980,000	M	966626006100	121.722,72	105.938,02	8.854,06	6.930,65	
LP_B02516 /25.0 /1.7	2.980,000	M	966578000120	17.672,50	13.750,11	1.303,87	2.618,53	
MBL302 1145.000	494,498	M	966320217800	96.106,56	91.377,66	2.595,68	2.133,23	
BE_12.5 R 20 /3ERD/AGGO	1.000	PC	966416014800	717.207,44	666.458,62	31.421,12	19.327,70	
FM#-B00715	931,000	KG	966250071500	36.449,89	33.743,96	1.277,34	1.428,59	
FM#-T00392	17.199,000	KG	966250039200	646.142,70	627.628,66	6.348,15	12.165,88	

Obr. 26 Příklad kalkulace výrobků v systému SAP (interní materiály společnosti)

## 6.5 Metody a nástroje Factory Controllingu

Veškeré aktivity, které divize Factory Controlling provádí, jsou spojeny s velkým množstvím různých metodických postupů a nástrojů, doplněné podporou různých programů a řídicích systému. Tato kapitola se zaměřuje právě na tyto metody a nástroje.

### 6.5.1 Kalkulace a výpočty

- **Marginal casting**

Základní principy a zásady, které využívá Factory Controlling při kalkulaci marginálních nákladů:

- Marginal Costing dle Kilger/Plaut představují koncernový standard účtování nákladů
- Marginal Costing odstraňuje chybu či nepřesnost metody Full Costing (Plné náklady)
- Marginal Costing umožňuje vykonávat detailní a efektivní řízení na základě cílového výkonu/plánu srovnání předpokladu a nákladové výkonnosti / srovnání nákladů
- Marginal Costing dodává požadované data pro řízení výroby, kalkulaci výrobků, interní alokace nákladů a investic
- Marginal Costing poskytuje příslušné kritéria pro rozhodování v oblasti procesů, místa, výrobních skupin...
- Charakteristickým znakem Marginal Costing je dělení nákladů na fixní a variabilní dle závislosti na využití kapacit nebo přímé vazby na výkon

**Princip řízení nákladů:** Všechny náklady, které podléhají změně výkonu v krátkodobém horizontu, jsou definované jako variabilní

**Princip kauzality nákladů:** Všechny náklady jsou alokovány do těch účetních jednotek, které zodpovídají za jejich příslušné využívání

Nástroj Marginal Costing představuje koncernový standard účtování nákladů, srovnání různých kalkulací jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 5 Standardy Factory Controllingu (interní materiály společnosti)

Full Costing	Direct Costing e.g. USA, Sweden	Activity Based Costing (ABC) (Kaplan/Cooper)	Marginal Costing Grenzplankostenrechnung (Kilger/Plaut)	Prozesskostenrechnung (Horvath)	Other
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total Costs, no marginal costs</li> <li>• No References</li> <li>• Cost Center</li> <li>• Different systematics</li> <li>• No clear variations</li> <li>• Risk of over- / underpricing due to <u>variabilization of fix costs</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Var/fix costs</li> <li>• References mainly only labor</li> <li>• Cost center</li> <li>• Standard costs LDC / MDC</li> <li>• Planning standard costs (Top down)</li> <li>• No clear separation of different variations (Usage)*</li> <li>• In variable costs lack of information concerning detailed/ different production-cost information (per operation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Definition problems</li> <li>• short term</li> <li>• long run</li> <li>Cost driver</li> <li>→ <u>Cost center</u> not clear</li> <li>Total costs, no marginal costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Var/fix costs</li> <li>• References</li> <li>• Cost center</li> <li>• Marginal costs (straight line)</li> <li>• Analytic planning - IE/AZ/"Refa"</li> <li>- Measurement/ consumption studies</li> <li>• Separation of different variations                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- price-variation</li> <li>- over-consumptions</li> <li>- change in standard</li> <li>- change in calculated method of production</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additional tool to Marginal costing (cost centers / var. / fix. plan costs)</li> <li>• System to analyse calculated activities and cost-drivers in fix cost centers</li> <li>• Not used in variable cost centers (Activities -&gt; operations) operation codes</li> <li>• Process-cost could be part of calculation system; current- and control standard</li> <li>• Tool for optimizing activities (logistic, purchasing, ...) in a company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Live cycle Costing</li> <li>• Target Costing</li> </ul>

  
 Corporate Standard

• **Analýza odchylek**

Základním principem je porovnání plánových/předpokládaných hodnot se skutečností. Cílem analýzy odchylek není najít viníka, ale je třeba se orientovat na budoucnost.

Způsob analýzy odchylek:

- 1) Zjištění zdroje odchylky (zodpovědnosti)
- 2) Určení příčiny vzniku odchylky
- 3) Vzniklé odchylky musí být diskutovány se zodpovědnými pracovníky

Metody vyhodnocení odchylek

- Včas
- Správná interpretace
- Definování interních a externích zdrojů

Další nástroje využívané Factory Controllingem:

- Výpočet variabilních nákladů
- Výpočet fixních nákladů
- Analýza bodu zvratu

### 6.5.2 KPI ukazatele

- Výroba
  - Vyrobené množství
  - Výrobní ztráty v „úzkých místech výroby“
  - Produktivita (Std pneu / Výrobní hodina)
  
- Kvalita
  - Hodnota odpadu I-V v % na Výrobní variabilní náklady
  
- Opravy a energie
  - Opravy na kg
  - Energie KWh / kg, Energie na kg
  
- Personalistika
  - Počet variabilních a fixních pracovníků
  - Procento přesčasové práce u variabilních a fixních pracovníků
  - Nemocnost, úrazovost
  
- Logistika
  - „Size achievement“ v %
  - Skladové množství v kusech
  - Distribuční náklady (manipulace ve skladu, přeprava) na kg
  
- Finance
  - Standardní výrobní variabilní náklady
  - Výrobní odchylky
  - Procesní náklady na Std Pneu (Std Pneu = Standardní pneumatika)
    - Variabilní personální / strojní náklady (LDC, MDC)
    - Standardní pneu (Mix Factor)
  - Konverzní náklady na Std Pneu
  - Manageable Capital

- Základní suroviny / CUD
- Rozpracovaná výroba / CUD

### 6.5.3 Vyhodnocení investičních projektů

- Kapitálové investice do výrobních aktiv
- Typy investičních projektů
  - Expanzivní
  - Racionalizační
  - Ostatní
- Metody vyhodnocení investičních projektů
  - IRR (Vnitřní výnosové procento)
    - Kapitálový výdaj = Čistá současná hodnota
    - ČSH =  $\sum$  Diskontované CF
  - PayBack (Návratnost)
  - ROS = EBIT / Sales

### 6.5.4 Ukazatele výkonnosti společnosti

- Klíčové ukazatele výkonnosti podniku jsou založeny na dlouhodobém sledování
- Smyslem ukazatelů je:
  - Měření cílů
  - Kontrolní funkce
  - Možnost srovnání (v čase, místní...)
- Ziskové ukazatele
  - Návratnost aktiv:  $ROE = \text{Profit} / \text{Equity}$
  - Návratnost vloženého Kapitálu:  $ROCE = \text{EBIT} / \text{Operative assets}$
  - $CVC = (ROCE - wacc) * \text{Operative assets}$ 
    - CVC = tvorba přidané hodnoty
    - $\Delta CVC =$  kdo tvoří přidanou hodnotu

## 7 SHRUTÍ POZNATKŮ Z ANALÝZ SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍHO AUDITU A CONTROLLINGU

Oddělení interního auditu a oddělení controllingu jsou ve společnosti odděleny do jednotlivých divizí. Interní audit provádí Divize Ochrana společnosti a controlling provádí Divize Factory Controlling. Toto rozdělení má své opodstatnění, jelikož obě divize mají rozdílné úkoly a provádějí rozličné aktivity a úkony. Obě divize pracují samostatně, odděleně a v čem vidím největší komplikaci, nesdílejí si navzájem potřebné analýzy, výstupy, výsledky.

V rámci rutinních operací a úkonů v Divizi Factory Controlling jsou pravidelně zpracovávány analýzy, které by mohly značně pomoci procesu interního auditu, chybí zde ovšem komunikace a forma spolupráce mezi těmito divizemi.

Nevýhody aktuálního stavu:

- Špatná komunikace
- Duplikace práce
- Nemožnost propojení práce

Vzhledem k poznatkům z analýz jsou navržena následující řešení a postupy pro projektovou část diplomové práce.

Návrhy na zlepšení:

- Propojení spolupráce útvarů controllingu a interního auditu (který je prováděn prostřednictvím Divize Ochrana společnosti)
- Sestavení postupu (příručky) využití vhodných controllingových nástrojů v interním auditu



## 8 PROJEKT VYUŽITÍ VHODNÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU V INTERNÍM AUDITU

Projektová část diplomové práce navazuje na poznatky z analýz interního auditu a controllingu. V průběhu následujících kapitol budou implementovány návrhy na zlepšení. V rámci této kapitoly bude taktéž vypracován časový harmonogram, SWOT analýza projektu, logický rámec a v neposlední řadě i nákladová a riziková analýza projektu.

### 8.1 Propojení spolupráce divizí Ochrana společnosti a Factory Controlling

Při procesu interního auditu musí auditor sbírat data z různých zdrojů, převážně z jednotlivých divizí, v závislosti na typu a rozsahu daného auditu. Z těchto dat zpracovává různé analýzy, stanovuje vlastní plán auditu a cíle auditu. Cílem celého snažení interního auditu je nalézt buď úspory, nebo slabá místa, která brání tvořit vyšší přidanou hodnotu a tím tlačít na zvýšení efektivnosti a výkonnosti navazujícího procesu.

Z analytické části bylo zjištěno, že divize provádějící interní audit (čili Divize Ochrana společnosti) a divize Factory Controlling spolu nespolupracující tak, jak by bylo vhodné a žádané. Přičemž propojení hlubší spolupráce by mělo pozitivní efekty pro obě zúčastněné strany. Z tohoto vyplývá první návrh pro zlepšení a to propojení spolupráce.

#### ➤ **Návrh pro zlepšení**

Návrhem pro zlepšení stávající situace je propojení spolupráce mezi divizemi Ochrana společnosti a Factory Controlling.

#### ➤ **Předpoklady**

- **Komunikace**

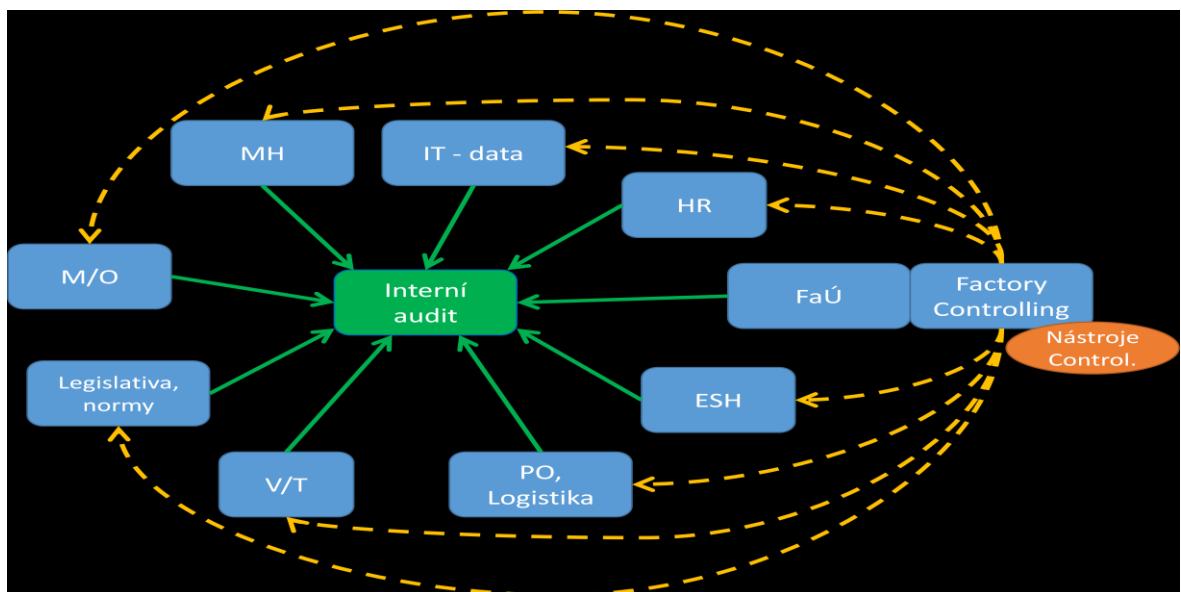
Spolupráce bez komunikace není možná. Proto je potřeba nejprve se zaměřit na způsob komunikace mezi danými divizemi.

Tento trend musí být podporován managementem společnosti a taktéž vedením daných divizí.

- Důvěra

Obě divize mají ve svých databázích velmi důvěrná a důležitá data, které by kvůli špatnému či neopatrnému zacházení s nimi mohla napáchat mnoho škod. Je potřeba si toto ujasnit hned v počátcích vzájemné spolupráce.

Možnosti získávání dat a spolupráce je zobrazena na následujícím schéma.



Obr. 27 Schéma propojení spolupráce (vlastní zpracování)

Popis schéma:

Při interním auditu získává auditor data z různých zdrojů, dle typu auditu oslovuje dané divize a čerpá od nich potřebné údaje a informace. Může využívat data z:

- MH = Materiálové hospodářství
- IT = Počítačové oddělení
  - Data z různých systémů, které společnost využívá
- HR = Personální oddělení
  - Např. Zajištění informace kvůli zajištění lidského kapitálu, Vzdělávání
- M/O = Marketing, Obchod
  - Např. Informace o zákaznících
- FaÚ = Finance a účetnictví
  - Faktury, platby
- FC = Factory Controlling

- V/T = Výroba, Technika, kam patří:
- QM = Oddělení kvality
  - Informace o kvalitě výrobků
- PI = Product Industrialization
  - Informace technické, strojní předpisy, výrobní předpisy atd.,
- IE = Industrial Engineering
  - Informace o strojních kapacitách,
  - HC = headcount – Informace o požadovaném počtu pracovníků na daný objem produkce
- PO = Plant Operation
  - Plány
- V&V = Výzkum a vývoj
- ESH = Oddělení zabývající se environmentálními vlivy
  - Např: Informace o zátěži jednotlivých pracovišť

Nezávisle na průběhu interních auditů probíhají aktivity v divizi Factory Controlling, která provádí analýzy, kalkulace, vzájemné porovnávání a plány, a k tomu všemu potřebuje také data ze všech dostupných zdrojů, jako jsou jednotlivé divize a legislativa.

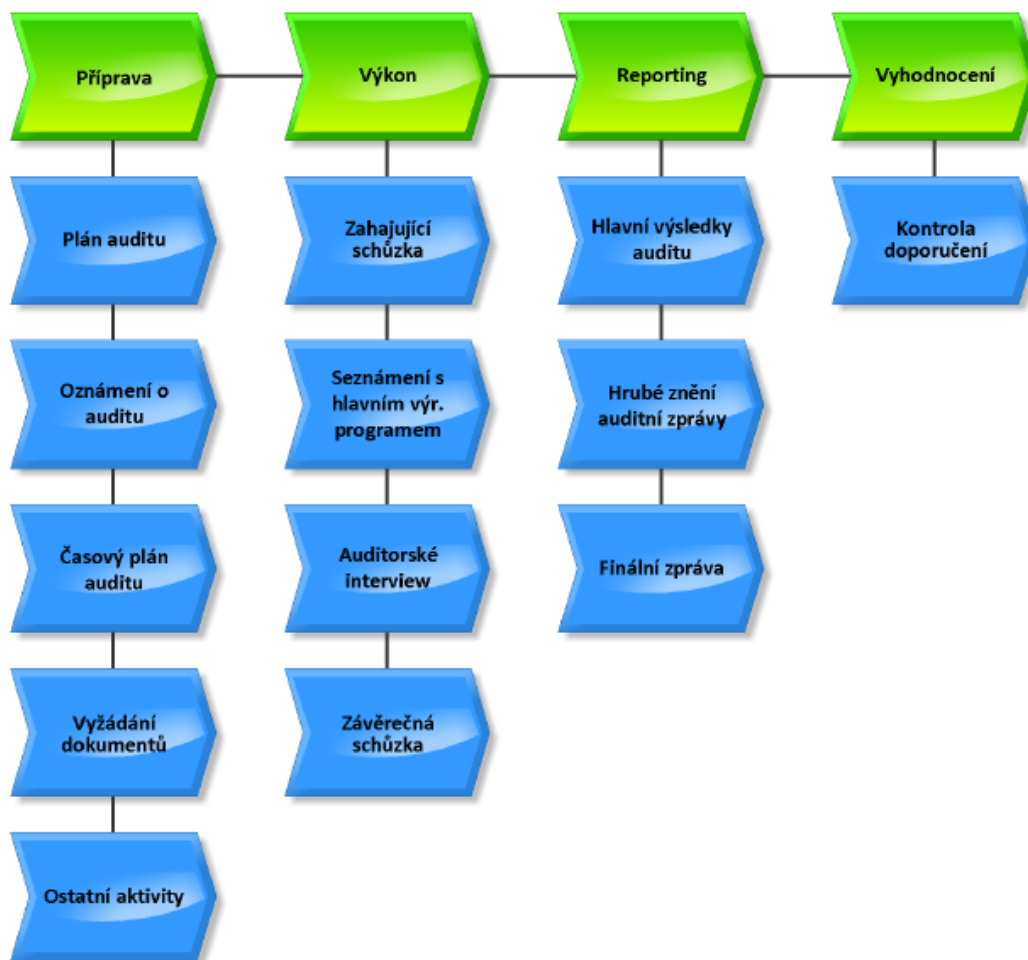
Základní myšlenkou navrženého schéma je propojení mezi procesem interního auditu a controllingu, za předpokladu vzájemné spolupráce a možnosti využívání jednotlivých výstupů analýz, kalkulací a průzkumů.

Detailní popis využití vhodných controllingových nástrojů při interním auditu ve výrobním podniku je vysvětlen v následující podkapitole.

## 8.2 Využití vhodných nástrojů controllingu v interním auditu

Proces interního auditu ve společnosti Continental Barum s.r.o. má nastaveny jednotlivé kroky, podle kterých se postupuje, a které mají logickou návaznost.

Optimalizace procesu interního auditu z hlediska využití vhodných controllingových nástrojů se týká převážně kroku č. 1 – Příprava auditu. Celkový proces interního auditu je znázorněn na následujícím schématu.



Obr. 28 Schéma procesu interního auditu (vlastní zpracování)

V přípravné části je potřeba se připravit na audit opravdu precizně a proto je vhodné k tomu využít všechny dostupné zdroje dat.

Interní auditor zná mnoho způsobů, jak si vyhodnotit jednotlivé části procesu, který audituje, avšak pokud danou analýzu již má zpracována taktéž Divize Factory Controlling, je zbytečné, aby se interní auditor touto analýzou zabýval sám a musel ji sám vypracovávat.

➤ **Návrh na zlepšení**

Dalším návrhem pro zlepšení stávající situace je využití vhodných controllingových nástrojů v interním auditu.

➤ **Předpoklady pro implementaci**

- Implementace návrhu č. 1 – Propojení spolupráce mezi divizemi Ochrana společnosti a Factory Controlling

Za předpokladu, že bude implementován návrh č. 1 – Propojení spolupráce mezi divizemi Ochrana společnosti a Factory Controlling a s tím související potřeba kvalitní komunikace mezi divizemi.

- Znalost controllingových nástrojů

Aby mohl auditor využívat výstupy z jednotlivých analýz, reportingových zpráv a podobně, musí dobře znát postup a metodiku daných nástrojů, aby se dokázal správně a rychle orientovat ve všech materiálech a zpracovaných analýzách.

### **8.2.1 Vybrané controllingové nástroje vhodné pro využití při procesu interního auditu**

V této části diplomové práce jsou uvedeny praktické příklady možností využití controllingových nástrojů v interním auditu, které jsou uzpůsobeny jako příručka pro stávající interní auditory, aby mohli dané návrhy implementovat do své každodenní práce. Tato příručka pak může být využita i pro zaškolení nových zaměstnanců interního auditu, aby byli schopni vykonávat svou práci, co nejdříve po zaškolení.

➤ **Analýza podnikového okolí**

- Controllingový nástroj: Analýza podnikového okolí
- Oblast: Strategický controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Audit srovnání plánu se skutečností

➤ **Analýza podniku**

- Controllingový nástroj: Analýza podniku
- Oblast: Strategický controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat

- Typ auditu: Audit srovnání plánu se skutečností

Strategický controlling je orientován na budoucnost. Vhodné využít při auditu, který porovnává plán se skutečností. Z hlediska controllingu je důležité určit, zdali jsme se dostali na plánovanou úroveň, avšak audit určuje, proč jsme se na tuto plánovanou úroveň nedostali.

➤ **Balanced Scorecard**

- Controllingový nástroj: Balanced Scorecard
- Oblast: Strategický controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Audit vybraného procesu

➤ **Balanced Scorecard – Perspektiva učení se a růstu**

- Controllingový nástroj: Balanced Scorecard
- Oblast: Strategický controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Audit HR, Personální audit

➤ **Analýza personálního stavu**

- Controllingový nástroj: Analýza personálního stavu
- Oblast: Personální controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Interní audit procesu

Možnost uplatnění v praxi:

Na anonymní upozornění interní auditor provede analýzu pracovního času zaměstnance, který vykazuje nadměrné přesčasové hodiny a nízké využívání ŘD (= řádná dovolená).

Auditor může:

- 1) Zahájit interní šetření pomocí systémových nástrojů, nebo:
- 2) Zaměřit se nejdříve na controllingovou zprávu Analýza personálního stavu

Při využití druhé možnosti, čili zaměření se nejdříve na controllingovou zprávu postupuje následovně:

Výsledky v poslední controllingové zprávě auditor porovná se skutečností, zjištěné výsledky potvrdí tvrdými daty ze systému evidence docházky a zahájí interview s dotyčným (musí mít předem připravený dotazník, jasně cílené otázky).

Pokud možno, analyzuje chování a majetkové vztahy zaměstnance, např. osobní automobil, oblékání, hodinky, doplňky,...atd.

V případě signifikantního zjištění nadstandardního životního stylu a prokázání podvodného chování na pracovišti auditor postupuje dále dle legislativy ČR (předání případu na PČR, atd.)

Výhody využití tohoto controllingového nástroje:

- Úspora času auditora
- Rychlé zjištění aktuální personální situace – zdali zaměstnanců na tomto oddělení není málo a nejsou přetížení
- Podrobnější příprava v části plánování interního auditu
- Rychlejší příprava → možnost rychlejší reakce na nastalou skutečnost

➤ **Make or buy**

- Controllingový nástroj: Make or buy (Vyrobit nebo koupit)
- Oblast: Strategický controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Audit výrobního procesu, audit marketingu, audit obchodu

Možnost uplatnění v praxi:

- Při auditu procesu, např.: audit procesu výroba směsí

Při přípravě auditu procesu je nutné si dopředu připravit materiál „otázky auditora“, aby měl auditor jistotu, že postupně prozkoumá vše podstatné.

Otázky auditora:

- 1) Jak velká je vázanost kapitálu při vlastní výrobě oproti nákupu zvenčí?
- 2) Je jakost nákupu zajištěna?
- 3) Jak vysoké jsou variabilní a fixní náklady při nákupu cizích výrobků nebo služeb?
- 4) Jak vysoké jsou příspěvky na úhradu při vlastní výrobě a při nákupu?
- 5) Jaký vliv má rozhodnutí na pracovníky?

V této části přípravy auditu přichází na řadu návrh na zlepšení, a to využití controllingových nástrojů, je nutné, dopředu si určit, která část lze vyřešit pomocí controllingových nástrojů a analýz, aby se auditor vyvaroval duplikace práce, která by nastala v případě, že by vypracovával své vlastní analýzy, jako podklady k auditorským otázkám, i když už jsou tyto analýzy zpracované. Další výhodou využití controllingových nástrojů je bezesporu přístup k datům a informacím, které již nemusí sám vyhledávat.

Návrh na využití controllingových nástrojů a metod u daných auditorských otázek:

- Otázka č. 1: Jak velká je vázanost kapitálu při vlastní výrobě oproti nákupu zvenčí?
  - Návrh metody: Přezkoušení výrobního zařízení a oběžných prostředků.
- Otázka č. 2: Je jakost nákupu zajištěna?
  - Vhodný controllingový nástroj: Analýza make or buy
- Otázka č. 3: Jak vysoké jsou variabilní a fixní náklady při nákupu cizích výrobků nebo služeb?
  - Návrh metody: Srovnání celkových nákladů při vlastní výrobě a nákupu.
  - Vhodné controllingové nástroje: Kalkulace nákladů, Analýza make or buy
- Otázka č. 4: Jak vysoké jsou příspěvky na úhradu při vlastní výrobě a při nákupu?
  - Návrh metody: Zjištění variabilních a fixních nákladů pro obě alternativy.
  - Vhodné controllingové nástroje: Kalkulace variabilních a fixních nákladů, Analýza variabilních nákladů, Analýza fixních nákladů, Analýza make or buy
- Otázka č. 5: Jaký vliv má rozhodnutí na pracovníky?
  - Návrh metody: Zajištěnost pracovních míst a kvalifikace pracovníků.
  - Vhodné controllingové nástroje: Personální controlling, Analýza BSC – Perspektiva učení se a růstu



➤ **Rozpočty nákladů**

- Controllingový nástroj: Rozpočet nákladů
- Oblast: Operativní controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Interní audit procesu

➤ **Analýza odchylek skutečnosti od plánů**

- Controllingový nástroj: Analýza odchylek skutečnosti od plánů
- Oblast: Operativní controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Interní audit procesu, Audit plánů nákladů střediska/procesu se skutečností

Možnost uplatnění v praxi:

Při auditu plánů nákladů střediska (nebo jednotlivého procesu) se skutečností je vhodné použít controllingové nástroje rozpočty nákladů a analýzy odchylek skutečnosti od plánů.

➤ **Rozpočet výkonů**

- Controllingový nástroj: Rozpočet výkonů (v rámci řízení ziskovosti)
- Oblast: Operativní controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Personální audit

Možnost uplatnění v praxi:

Potřeba auditu (důvod vzniku): Controller na centrále v Německu udělal benchmarking divizí Energetika, z kterého zjistil, že v porovnání s jinou, stejně velkou továrnou, je v CoBa vysoký počet lidí na počet zařízení. → Vznikl požadavek na personální audit.

Náplň daného personálního auditu: analýza pochůzkových tras energetiků, zhodnocení náplně práce energetiků, časové snímky, analýza zákonných požadavků v tomto odvětví... atd. → vše složité analýzy, náročné na čas.

Controlling má nástroj rozpočet výkonů, v rámci časové úspory navrhuji použít tento nástroj při tomto typu auditu.

Výhody využití tohoto controllingového nástroje:

- Úspora času auditora
- Rychlé zjištění aktuální personální situace
- Podrobnější příprava v části plánování interního auditu
- Rychlejší příprava → možnost rychlejší reakce na nastalou skutečnost

➤ **Kalkulace a analýza krycího příspěvku**

- Controllingový nástroj: Kalkulace a analýza krycího příspěvku (v rámci řízení ziskovosti)
- Oblast: Operativní controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Interní audit procesu, interní audit střediska

Možnost uplatnění v praxi:

Při interním auditu procesu nebo střediska je nutné myslet také na krycí příspěvek, auditor tuto problematiku podchytí pomocí auditorských otázek auditu.

Auditorská otázka v tomto případě: Je středisko (proces) schopno hradit alespoň fixní náklady?

Vhodnými controllingovými nástroji v této situaci jsou výpočet krycího příspěvku a analýza krycího příspěvku.

Výhody využití těchto controllingových nástrojů:

- Úspora času auditora
- Podrobnější příprava v části plánování interního auditu
- Rychlé zjištění aktuálního stavu ziskovosti daného střediska či procesu
- Rychlejší příprava → možnost rychlejší reakce na nastalou skutečnost

➤ **Analýza objemu zakázky**

- Controllingový nástroj: Analýza objemu zakázek
- Oblast: Operativní controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Interní audit procesu

Možnost uplatnění v praxi:

V rámci interního auditu procesu se audit zaměřuje především na hledání úzkého místa. V případě, že auditovaný proces generuje určitý objem výrobků, vhodná auditorská otázka zní: Je tento objem efektivní?

Pro zodpovězení je vhodné využít controllingový nástroj analýzu objemu zakázky.

Výhody využití tohoto controllingového nástroje:

- Možnost objevit úzké místo procesu
- Úspora času auditora
- Podrobnější příprava v části plánování interního auditu
- Rychlejší příprava → možnost rychlejší reakce na nastalou skutečnost

➤ **Krátkodobý hospodářský výsledek**

- Controllingový nástroj: Krátkodobý hospodářský výsledek
- Oblast: Operativní controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Interní audit procesu

➤ **Personální controlling**

- Controllingové nástroje: Analýza ukazatele poměru personálních nákladů k obratu, analýza ukazatele přidané hodnoty na pracovníka, analýza ukazatele podílu variabilní složky mzdy na celkovém objemu vyplacených mezd, analýza ukazatele plánování pracovních rezerv, analýza ukazatele míra fluktuace, analýza ukazatele podílu pracovníků se změněnou pracovní schopností
- Oblast: Personální controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat

- Typ auditu: Interní audit procesu

Možnost uplatnění v praxi:

V rámci přípravy auditu procesu (v kterékoliv části výroby) je nutné se zaměřit také na personální stránku auditovaného procesu. Při auditu daného procesu mohou nastat skutečnosti:

- mnoho zaměstnanců v daném procesu
- naopak málo zaměstnanců v procesu
- počet zaměstnanců je správný, ale pracují neefektivně

Auditora mimo jiné zajímá, jestli divize HR (personální oddělení) zabezpečuje efektivně proces, který je auditován. Pomocí interview auditor kontroluje, zdali vše funguje. Pro zefektivnění práce auditora je vhodné využít další controllingové nástroje, tentokrát z oblasti personálního controllingu.

Ukazatele, kterými se zabývá personální controlling:

- Poměr personálních nákladů k obratu
- Přidaná hodnota na pracovníka
- Podíl variabilní složky mzdy na celkovém objemu vyplacených mezd
- Plánování pracovních rezerv
- Míra fluktuace
- Podíl pracovníků se změněnou pracovní schopností

Dané ukazatele a jejich analýzy pomohou auditorovi zodpovědět mnoho otázek ohledně personálního stavu v daném procesu. Při kontrole a výpočtech personálního stavu je nutné zahrnout i určité rezervy pro případ nemoci a fluktuace.

Cílem celého snažení je nalézt buď úspory, nebo slabá místa, která brání tvořit vyšší přidanou hodnotu a tím tlačit na zvýšení efektivnosti a výkonnosti navazujícího procesu.

➤ Obrat zásob

- Controllingový nástroj: Analýza obratu zásob
- Oblast: Finanční controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Audit v oblasti logistiky, audit v oblasti skladování

Možnost uplatnění v praxi:

V průběhu auditu v oblasti logistiky a skladování je důležité mimo jiné i sledování dodržování zásad FIFO (first in first out) a FEFO (first expired first out). Použití controllingového nástroje analýza obratu zásob umožní auditorovi rychlé zorientování se v systému hospodaření daného střediska a také nabídne jedny z potřebných dat, nutných pro tento typ auditu.

➤ Doba obratu pohledávek

- Controllingový nástroj: Analýza obratu zásob
- Oblast: Finanční controlling
- Vhodné využití v interním auditu: Příprava auditu – sběr dat
- Typ auditu: Audit v oblasti financí, audit v oblasti obchodu

Možnost uplatnění v praxi:

Při auditu v oblasti obchodu je jedním ze zkoumaných objektů také kontrola, zda si daný pracovník obchodu nenárokuje vyšší odměny a provize za prodej, i když mu odběratelé neplatí. Při využití vhodných nástrojů z finančního controllingu jako je například analýza doby obratu pohledávek je možno tento jev ihned identifikovat a zasadit se o zavedení nápravných opatření, aby k tomu již dále nedocházelo.

Nápravné opatření a doporučení:

Vhodným nápravným opatřením v tomto případě je zhodnocení a případná úprava vhodné skladby KPI, aby to dané zaměstnance (v tomto případě zaměstnance obchodního oddělení) motivovalo nejen k vytváření určitého objemu prodeje, ale také k vymáhání těchto pohledávek.

### 8.3 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram je zobrazen v tabulce níže (viz. Tab. 6). Z daného harmonogramu je zřejmé, že spolupráce se společností probíhala opravdu aktivně a v dlouhém časovém horizontu.

Tab. 6 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Časový harmonogram projektu															
Datum \ Aktivita	01/2016	02/2016	03/2016	04/2016	05/2016	06/2016	07/2016	08/2016	09/2016	10/2016	11/2016	12/2016	01/2017	02/2017	04/2017
Kontaktování společnosti															
Definování projektu															
Sběr informací, dat															
Studium odborné literatury															
Studium literatury v knihovně															
Pozorování, analýza systémů, rozhovory se zaměstnanci															
Konzultace s odborníky v podniku															
Tvorba příručky															
Úprava diplomové práce															

## 8.4 SWOT analýza projektu

V tabulce Tab. 7 je uvedena SWOT analýza projektu, která zobrazuje silné a slabé stránky projektu a rovněž příležitosti a hrozby.

Tab. 7 SWOT analýza projektu (vlastní zpracování)

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailně zpracované analýza současného stavu</li> <li>• Možnost testování beta i plné verze systému</li> <li>• Možnost konzultací se zaměstnanci z různých divizí</li> <li>• Možnost zásahů do systému i po zavedení plné verze do praxe</li> </ul>	<p><b>Váha</b></p> <p>0,3</p> <p>0,2</p> <p>0,2</p> <p>0,3</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesouhlas některých oddělení</li> <li>• Neochota zaměstnanců učit se něčemu novému</li> <li>• Zjištění chyb v systému až při ostrém používání</li> <li>• Možnost ztráty dat ze systému</li> </ul>	<p><b>Váha</b></p> <p>0,2</p> <p>0,3</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení renomé u zákazníka</li> <li>• Vzorový systém pro další projekty</li> <li>• Zvýšení efektivity propouštění materiálu</li> <li>• Nové nápady/návrhy</li> </ul>	<p><b>Váha</b></p> <p>0,2</p> <p>0,3</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Možné změny legislativy</li> <li>• Změny v procesu propouštění materiálu</li> <li>• Časové vytížení zaměstnanců</li> </ul>	<p><b>Váha</b></p> <p>0,2</p> <p>0,3</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p>

## 8.5 Riziková analýza

Součástí praktické části diplomové práce je i analýza rizik metodou RIPRAN. Jsou definována jednotlivá rizika a na ně navazující scénáře. Vysvětlivky: VHR = velká hodnota rizika, SHR = střední hodnota rizika a MHR = malá hodnota rizika. Pokud je riziko střední nebo malé, je nutné provést opatření.

Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce Tab. 8.

Tab. 8 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

ID	Hrozba	P-st	Scénář	P-st scénáře	Celková P-st	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
1	Vedení společnosti nemá zájem o navrhnutá opatření	30%	Nerealizace navrhovaných změn	70%	21%	VD	VHR	Průběžná komunikace během projektu
2	Divize nebudou naplňovat cíle projektu	20%	Nebudou aplikované navrhované změny	80%	16%	SD	SHR	Školení, konzultace
3	Ztráta dat	5%	Ztráta času při získávání nových dat	100%	5%	SD	MHR	Záloha dat, akceptace
4	Chyby v analýze	10%	Špatné celkové závěry, hodnocení	100%	10%	SD	MHR	Přesnost, pozornost, kontrola, akceptace
5	Neznalost systému	35%	Neznalost, neschopnost zpracování projektu	70%	24,5%	VD	VHR	Nastudování odborné literatury
6	Navrhnutá opatření nepovedou ke zvýšení efektivity	45%	Projekt nesplní svůj cíl	60%	27%	VD	VHR	Komunikace s pracovníky DOS, konzultace s vedoucím DP



## 8.6 Zhodnocení přínosů projektu

Tato část diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení přínosů projektu, ať už z finančního či nefinančního hlediska.

### 8.6.1 Finanční přínosy

Finanční přínosy vypracovaného projektu se současně zobrazí i v nefinančních přínosech, jelikož spolu úzce souvisí.

Hlavním přínosem projektu, který spočíval v propojení spolupráce mezi divizemi Ochrana společnosti a Factory Controlling a vypracování příručky pro vhodné využití vybraných controllingových nástrojů v interním auditu, je bezesporu úspora času auditora, který interní audit provádí a také celkové urychlení a zjednodušení procesu interního auditu. A jak je známo „čas = peníze“.

Základní data pro výpočet relativní úspory:

Počet auditů: 8-12 auditů/rok

Délka auditu: 3-4 týdny

Tab. 9 Výpočet relativní úspory (vlastní zpracování)

RELATIVNÍ ÚSPORA V KČ	
<b>Počet auditů/rok</b>	8
<b>Časová úspora/audit</b>	10 dní
<b>Úspora času/rok</b>	600h
<b>Náklady firmy na 1h (započteno 35% odvody)</b>	287 Kč
<b>Celkové relativní úspory/rok</b>	172 200 Kč

Na základě uvedených výpočtů lze díky implementování projektu ušetřit 172 200 Kč ročně (z pohledu nákladů firmy).

Celkový efekt ze zavedení projektu je však ještě vyšší, jelikož čas, který auditor uspoří, díky využívání controllingových nástrojů a spoluprací s Factory Controlling, dále využije pro další činnosti spojené s výkonem interního auditora, a bude tedy ještě více navyšovat tvorbu hodnoty pro společnost.

Celkové finanční přínosy se ještě navýší v závislosti od vykonávaných auditů.

Např. při auditu energetiky bylo potřeba zmapovat časový snímek jednotlivých zaměstnanců energetiky a pro tuto činnost byl po dobu 3 týdnů vyhrazen 1 zaměstnanec oddělení IE (průmyslové inženýrství). Pokud by se postupovalo dle příručky propojení spolupráce mezi divizí Ochrana společnosti a Factory Controllingem a využil by se zpracovaný report rozpočtu výkonů, mohl se zaměstnanec IE věnovat jiným činnostem své práce a vznikly by další relativní úspory v hodnotě 45 202 Kč.

Tab. 10 Výpočet relativní úspory – zaměstnanec IE

RELATIVNÍ ÚSPORA V KČ	
Počet auditů	1
Časová úspora/audit	21 dní
Úspora času/rok	157,5h
Náklady firmy na 1h (započteno 35% odvody)	287 Kč
<b>Celkové relativní úspory</b>	<b>45 202 Kč</b>

### 8.6.2 Nefinanční přínosy

Mezi nefinanční přínosy lze uvést:

#### ➤ Úspora času

Jak již bylo uvedeno výše, nesporným přínosem zavedení nápravných opatření vede k vysoké úspoře času, jak samotného interního auditora, tak z celkové doby interního auditu. Díky uspořenému času se může auditor věnovat dalším činnostem spojeným s výkonem jeho práce a přinášet tak podniku další hodnoty.

➤ **Rychlost**

Příprava interního auditu i samotný průběh auditu jsou procesy náročné na čas. Díky využívání controllingových nástrojů je možné vyhledat potřebná data a analýzy mnohem rychleji.

➤ **Příručka pro zaměstnance**

Příručka, která je vypracována v projektové části, je vhodná pro stávající interní auditory, aby mohli dané návrhy implementovat do své každodenní práce. Tato příručka pak může být využita i pro zaškolení nových zaměstnanců interního auditu, aby byli schopni vykonávat svou práci, co nejdříve po zaškolení.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na problematiku procesu interního auditu ve výrobním podniku Continental Barum s.r.o. a možnosti využití controllingových nástrojů pro optimalizaci daného procesu. Cílem diplomové práce bylo vytvořit postup (příručku) využití vhodných controllingových nástrojů v interním auditu v uvedené společnosti.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části byla provedena literární rešerše se zaměřením na problematiku interního auditu, jeho definice, chápání a postup, poté byla uvedena také problematika controllingu a nástroje, které controlling využívá. Znalosti z literární rešerše poté sloužily jako podklad pro zpracování druhé části práce.

V úvodu praktické části byla představena společnost Continental Barum s.r.o., její základní charakteristika a organizační struktura. Poté následovala analytická část s analýzou současného stavu interního auditu. Poté následovala také analýza controllingu v dané společnosti. V závěru analytické části byly popsány zjištěné skutečnosti a definovány nedostatky stávajícího systému. Na základě těchto zjištěných nedostatků byla navržena nápravná opatření.

Projektová část diplomové práce navázala na zjištěné nedostatky a především na navržená opatření. V rámci projektové části byla vypracována příručka pro stávající interní auditory, aby mohli dané návrhy implementovat do své každodenní práce. Tato příručka může být využita také jako školící materiál pro nové zaměstnance interního auditu.

Projektová část práce rovněž obsahuje zpracování časového harmonogramu, SWOT analýzu projektu a rizikovou analýzu RIPRAN.

V závěru diplomové práce bylo vypracováno finanční i nefinanční zhodnocení projektové části. Hlavním přínosem projektové části, která spočívala v propojení spolupráce mezi divizemi Ochrana společnosti a Factory Controlling a vypracování příručky pro vhodné využití vybraných controllingových nástrojů v interním auditu, je bezesporu úspora času auditora, který interní audit provádí a také celkové urychlení a zjednodušení procesu interního auditu

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. Interní audit a kontrola. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.

ESCHENBACH, Rolf et al. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

ESCHENBACH, R. a H. SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Překlad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

FOLTÝNOVÁ, Lucie. Implementace elektronického propustkového systému ve společnosti Continental Barum s.r.o. Zlín, 2016. Diplomová práce. UTB Zlín.

Hofmeister, R., Steigler, H. Controlling. 2.vyd. Praha: BaBtext, 1992. 160 stran. ISBN 80-900178-8-6

HORVÁTH, P. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, xiv, 288 s. Poradce controllingu. ISBN 8072590022.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KAFKA, Tomáš, 2009. Průvodce pro interní audit a risk management. 1.vyd. Praha: C. H. Beck.

KAPLAN, S. R. Advanced management accounting. London: Prentice Hall, 1998. ISBN 0-13-080220-4.

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

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008, xxi, 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KONEČNÝ, M. a M. REŽŇÁKOVÁ. Controlling. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000, 121 s. ISBN 80-214-1535-5.

KOŠŤAN, P. a O. ŠULERĚ. Firemní strategie : plánování a realizace. Pavol Košťan, Oldřich Šuleř. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. Praha: Český institut interních auditorů, 2004. ISBN 80-86689-25-5.

MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380049-9.

POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů. Praha: GRADA, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

SAWYER, Lawrence B. Interní audit. 2. české vyd. Přeložil Petr BONK. Praha: Český institut interních auditorů, 2002. ISBN 80-86689-08-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2006. Základy auditu. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra financí.

SCHRÖDER, E. F. Modernes Unternehmens – Controlling. 6. vyd., Ludwigshafen: 1996, 317 stran. ISBN 3-470-56606-2.

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

SYNEK, Miroslav et al. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

ŠÍŠKA, L. Vybrané kapitoly z controllingu. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 189 s. ISBN 978-80-210-4495-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana, FIBÍROVÁ. Reporting. 3. vyd. Praha: GRADA, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

VEBER, Jaromír et al. Management. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 807261-029-5

VOLLMUTH, H. J. Controlling - nový nástroj řízení. 2. vyd. Nakladatelství PROFESS, 1999. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

Vysušil, J., 1999. Integrované názvosloví controllingu. 1.vyd. Praha: Profess Consulting. 143 stran. ISBN 80-7259-007-3

VYSUŠIL, J., 1998. Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling. Praha: Profess Consulting. 130 stran. ISBN 80-7259-008-1

WEBER, J. a U. SCHÄFFER. Introduction to controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2008, 182 str. ISBN 9783791027593.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Controlling studijní text. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2014. 111 s. ISBN 978-80-214-4857-5.

Interní materiály společnosti Continental Barum s.r.o.

Internetové zdroje:

Barum [online]. 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.barum.cz/osobni/znacka>

Continental [online]. 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: [http://www.continental-corporation.com/www/hr\\_cz\\_cz/](http://www.continental-corporation.com/www/hr_cz_cz/)

Continental [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.continental-pneumatiky.cz/osobni>

ČIIA. 2017. Český institut interních auditorů [online]. Praha: ČIIA. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/>

Komora auditorů ČR [online]. 2017 [cit. 2017-03-04]. Zákon a evropské předpisy – auditorské předpisy. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/zakon-a-evropske-predpisy>

Komora auditorů ČR [online]. 2017 [cit. 2017-03-04]. Zákon a evropské předpisy – účetní předpisy. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/ucetni-predpisy-zakon-a-evropske-predpisy>

Komora auditorů ČR [online]. 2017 [cit. 2017-03-04]. Poslání a smysl auditu. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-audit>

Výpis z obchodního rejstříku Continental Barum s.r.o. In: Justice.cz [online]. © 2012-2014 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a192766&typ=actual&klic=esj469>

Zákon o účetnictví [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Účetní závěrka. Dostupné z:  
<http://zakon-oucetnictvi.cz/ucetni-zaverka/>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced ScoreCard
CoBa	Continental Barum s.r.o.
ČIIA	Český institut interních auditorů
DOS	Divize Ochrana společnosti
FC	Factory Controlling
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
KAČR	Komora auditorů České republiky.
Std Pneu	Standardní pneumatika

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Mezinárodní rámec (ČIIA, 2017) .....	14
Obr. 2 Zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury (Dvořáček, 2003, str. 67).....	18
Obr. 3 Vztah controllingu ke kontrole (Eschenbach a Siller, 2012, str. 35).....	20
Obr. 4 Controlling jako štábní oddělení (Žižlavský, 2014, s. 17).....	25
Obr. 5 Controlling jako liniové oddělení (Žižlavský, 2014, s. 18).....	25
Obr. 6 Členění controllingu (Chodasová, 2012, s. 27) .....	26
Obr. 7 SWOT analýza (Veber, 2000, str. 430) .....	30
Obr. 8 Analýza ziskovosti podle zákazníků (Fibírova, 2005, s. 166).....	36
Obr. 9 Logo Continental AG (Continental, 2017) .....	41
Obr. 10 Logo Barum (Barum, 2017) .....	42
Obr. 11 Společnost Continental Barum v Otrokovicích (Barum, 2017) .....	42
Obr. 12 Výrobní program Continental Corporation (Continental, 2017).....	43
Obr. 13 Některé vyráběné značky (Continental Barum s.r.o., 2014) .....	44
Obr. 14 Celosvětoví zákazníci (Continental Barum s.r.o., 2014).....	44
Obr. 15 Organizační struktura divize Ochrana společnosti (vlastní zpracování) .....	45
Obr. 16 Obecné schéma auditu (vlastní zpracování) .....	49
Obr. 17 Příprava auditu (vlastní zpracování).....	50
Obr. 18 Přínosy sebehodnocení (vlastní zpracování) .....	51
Obr. 19 Výkon auditu (vlastní zpracování) .....	52
Obr. 20 Princip dotazování – dokladování (vlastní zpracování) .....	53
Obr. 21 Reporting (vlastní zpracování) .....	54
Obr. 22 Matice rizik (vlastní zpracování).....	55
Obr. 23 Splnění opatření auditu (vlastní zpracování).....	55
Obr. 24 Časová osa procesu (vlastní zpracování).....	56
Obr. 25 Factory Controlling z pohledu organizační struktury (interní materiály společnosti).....	57
Obr. 26 Příklad kalkulace výrobků v systému SAP (interní materiály společnosti) .....	59
Obr. 27 Schéma propojení spolupráce (vlastní zpracování).....	66
Obr. 28 Schéma procesu interního auditu (vlastní zpracování).....	68

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Mění se charakter řízení (Dvořáček, 2003, str. 6) .....	15
Tab. 2 Obsahové a metodické přezkoušení alternativ (Vollmuth, 2004, s. 215).....	30
Tab. 3 PEST analýza – vybrané faktory (Veber, 2002, s. 433) .....	32
Tab. 4 Klasifikace odběratelů podle analýzy ABC (Vollmuth, 2004, s. 11).....	37
Tab. 5 Standardy Factory Controllingu (interní materiály společnosti) .....	61
Tab. 6 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	78
Tab. 7 SWOT analýza projektu (vlastní zpracování) .....	79
Tab. 8 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování) .....	80
Tab. 9 Výpočet relativní úspory (vlastní zpracování).....	81
Tab. 10 Výpočet relativní úspory – zaměstnanec IE .....	82

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Organizační struktura společnosti

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

