

System kontrolly a jeho vliv na zvyšování výkonnosti firmy VAP s.r.o.

Bc. Michaela Greplová, DiS.

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Greplová, DiS.**

Osobní číslo: **M110374**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Systém kontroly a jeho vliv na zvyšování výkonnosti
firmy VAP s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Charakterizujte pojem kontrola, její předmět, funkce, fáze a postupy.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu VAP, s.r.o.
- Analyzujte současný systém kontroly ve firmě VAP s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte nový nebo vylepšený projekt k systému kontroly ve firmě.
- Zhodnoťte nově navržený projekt systému kontroly.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. 648 s. ISBN 80-85839-45-8.
CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Manažerské dovednosti I. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
HILL, Ch. W. L. a JONES, G. R. Strategic management. 9th Edition. South-Western: Cengage Learning, 2010. 524 s. ISBN 13-978-0-538-75107-0.
PORVAZNÍK, J. a LADOVÁ, J. Celostní management. Čtvrté přepracované a doplněné vydání. Bratislava: IRIS, 2010. 492 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
SEDLÁK, M. Základy manažmentu. Bratislava: Lura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Michaela Gajdová

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce na téma Systém kontroly a jeho vliv na zvyšování výkonnosti firmy VAP s.r.o. je zaměřena na manažerskou funkci kontroly. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje vysvětlení pojmu kontrola, její podstata, význam, druhy, fáze, zásady a techniky. Praktická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se zaměřuje na analýzu současného stavu kontroly ve společnosti a druhá kapitola obsahuje, na základě analytické části, projekt v podobě doporučení k zlepšení systému kontroly ve společnosti.

Klíčová slova: kontrola, analýza, konkurence, faktory, zákazník, ukazatel, doporučení

ABSTRACT

This thesis on the topic of System control and its effect on increasing of performance VAP firm s.r.o., is focused on the managerial function of control. The work is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part explains the notion of the control, its nature and significance, kinds, stages, principles and techniques. The practical part is divided into two chapters. The first chapter focuses on the analysis of the contemporary state of the checking in the company. The second chapter is based on the analysis and contains the project in the form of recommendations how to improve the system of the control in the company.

Keywords: control, analysis, competition factors, customer, pointer, recommendations

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za odborné vedení, projevenou ochotu a trpělivost a v neposlední řadě za vstřícné rady, které byly cenným přínosem pro zpracování této diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONTROLA JAKO SOUČÁST MANAGEMENTU.....	12
1.1 PODSTATA A CHARAKTER KONTROLY	13
1.1.1 Význam kontroly.....	14
1.1.2 Úrovně kontroly	15
1.1.3 Klasifikace kontroly	16
1.1.4 Fáze kontroly.....	17
1.1.5 Hodnotící kritéria	19
1.1.6 Ekonomika kontroly.....	20
1.1.7 Zásady efektivní kontroly	20
1.2 PROJEKTOVÁNÍ KONTROLNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE.....	21
1.3 KONTROLNÍ PROCES	25
1.4 FUNKCE KONTROLNÍHO PROCESU	25
1.4.1 Činnosti v kontrolním procesu	26
1.4.2 Průběh kontrolního procesu	28
1.4.3 Slabiny kontrolního procesu	30
1.5 KONTROLNÍ TECHNIKY	32
1.5.1 Přehled kontrolních technik	32
1.5.1.1 Strategický management.....	32
1.5.1.2 Finanční management.....	37
1.5.1.3 Řízení lidských zdrojů	38
1.6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY VAP S.R.O.	42
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	42
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY	43
2.2.1 Čistý pracovní kapitál	45
2.2.2 Ukazatele rentability	45
2.2.3 Ukazatele likvidity	47
2.2.4 Ukazatele řízení aktiv.....	48
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KONTROLY VE FIRMĚ	50
3.1 INTERNÍ KONTROLA.....	50
3.1.1 Analýza konkurence.....	50
3.1.2 PEST analýza	53
3.1.3 SWOT analýza	56
3.1.4 Analýza zdrojů	59
3.1.4.1 Hmotný majetek.....	59
3.1.4.2 Nehmotný majetek.....	60
3.1.4.3 Personální zdroje.....	60
3.1.4.4 Finanční zdroje	61
3.1.5 Interní audit firmy	61

3.2	EXTERNÍ KONTROLA.....	70
3.2.1	Externí audit firmy	71
3.2.2	Kontrola státními orgány.....	71
4	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	73
4.1	DOPORUČENÍ VYCHÁZEJÍCÍ Z INTERNÍ KONTROLY V OBLASTI ANALÝZY KONKURENCE	73
4.2	DOPORUČENÍ VYCHÁZEJÍCÍ Z INTERNÍ KONTROLY V OBLASTI SWOT ANALÝZY.....	75
4.3	DOPORUČENÍ VYCHÁZEJÍCÍ Z INTERNÍ KONTROLY V OBLASTI ANALÝZY ZDROJŮ.....	82
4.4	DOPORUČENÍ VYCHÁZEJÍCÍ Z INTERNÍ KONTROLY V OBLASTI FINANČNÍ ANALÝZY.....	85
4.5	DOPORUČENÍ VYCHÁZEJÍCÍ Z INTERNÍHO AUDITU FIRMY.....	85
5	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH DOPORUČENÍ	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Kontrola patří mezi hlavní manažerské funkce a mezi základní části procesu řízení. Hlavním smyslem kontroly je posouzení jednotlivých činností podniku, zjištění odchylek od žádoucího stavu či vytýčených cílů a stanovení následných opatření pro zajištění lepší výkonnosti podniku. Tímto procesem regulace dochází na základě analytických poznatků k přijímání takových konečných opatření, které mohou zajistit dosahování lepších budoucích výsledků firmy. Tato práce se bude zabývat systémem kontroly ve firmě VAP s.r.o., jejíž hlavní podnikatelskou činností jsou vodohospodářské stavby.

Tuto práci na téma „Systém kontroly a jeho vliv na zvyšování výkonnosti firmy VAP s.r.o.“ jsem si zvolila ze dvou důvodů. Prvním je prohloubení znalostí systému kontroly a následné převedení zjištěných skutečností do praxe a druhým důvodem je poukázat na slabší místa ve firmě VAP s.r.o. V této firmě pracuji již pátým rokem, a tak vlastní zkušenosti získané během těchto let budu využívat při zhodnocování, porovnávání a doporučení vyplývající z následujících analýz.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části. První teoretická část se bude věnovat vymezení pojmu kontrola, její podstaty a charakteru, jaký má význam, jaké jsou úrovně kontroly, druhy, fáze a jaké jsou zásady efektivní kontroly. Dále bude rozebrán kontrolní proces, jeho funkce, průběh, činnosti a slabiny. V neposlední řadě budou uvedeny i možné kontrolní techniky, pomocí kterých může firma přesněji provádět kontrolní činnost, která povede k efektivnímu dosahování stanovených cílů.

Druhou část této práce bude tvořit analýza současného stavu firmy a projektová část, vycházející z těchto analýz. Analytická část bude obsahovat základní údaje o firmě VAP s.r.o. a jednotlivé typy analýz zaměřené na stav kontroly ve firmě, jako je analýza konkurence, PEST a SWOT analýza, analýza zdrojů, finanční analýza a interní audit firmy. Kromě této interní kontroly se bude práce dotýkat i kontroly externí. Metody použité v této kapitole budou patřit zejména mezi metody logické, a jak již bylo zmíněno, především bude využito analýz, jejichž zhodnocením budou navržena doporučení v části projektové.

Jako cíl této práce jsem si stanovila navrhnout na základě zjištěných skutečností, pomocí výše uvedených analýz taková opatření, která by pomohla firmě zvýšit efektivitu své podnikatelské činnosti, popřípadě snížit náklady v některých oblastech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONTROLA JAKO SOUČÁST MANAGEMENTU

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002, s.24).

„Proces managementu lze také definovat jako proces plánování, organizování, vedení (personalistika) a kontrolování lidí a jejich činnosti uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů“ (Kolektiv autorů, 2006, s.8).

Managementu, jako pojmu, odpovídá v češtině pojem řízení. (Porvazník, 2003, s.46) Francouz H. Fayol jako první definoval obsah řízení pomocí dalších pojmů tzv. funkcí řízení. Mezi ně patří – předvídání, plánování, organizování, přikazování, kontrolování a koordinování. A dodnes se za základ managementu považuje pojem řízení, respektive funkce řízení (Porvazník, 2010, s.26).

V rámci funkcí řízení je na základě časové posloupnosti kontrola třetí základní funkcí (první a nejdůležitější funkcí je plánování, druhou funkcí představuje organizování). Samotný obsah činností této funkce se zaměřuje na:

- 1) hodnocení správnosti vytyčení plánů
- 2) hodnocení průběhu uskutečňování plánů (Porvazník, 2010, s.351)

Hlavním úkolem kontroly je zhodnotit správnost vynaložení práce na určení cíle se záměrem využít zjištěné problémy a rezervy v následujícím období (Porvazník, 2010, s.351).

Aby kontrola probíhala správným způsobem, je nutné se opírat o odpovídající vztahy mezi subjekty managementu a útvary, ve kterých v organizaci pracují. V tomto případě se jedná o vztahy kontrolní. Tyto vztahy jsou specifické a nezávislé na vztazích rovnosti (v případě plánování) a direktnosti (v případě organizování). Subjekty kontroly však ve skutečnosti z každé této skupiny něco obsahují. *„Mají právo vědět, co potřebují, ale nemohou dát příkaz. Na druhé straně odkrývají rezervy, ale neurčují cíl“ (Porvazník, 2010, s.352).*

Pro správný průběh kontroly je nutné využít organický princip kontrolování. Ten je ovšem možné použít v případech, kdy se správně stanoví programové cíle a postupy jejich plnění. Na základě tohoto principu bude kontrola plnit svou funkci – *„udržovat vztahy vnitřní rovnováhy, které jsou předpokladem stability a růstu organizace“ (Porvazník, 2010, s.352).*

1.1 Podstata a charakter kontroly

Průvodním jevem plánování je kontrola, která dokončí celkový proces řízení. Plány, které jsou podnětem činnosti, se musí sledovat, aby se zajistilo, že se postupuje v souladu s cíly. Toto sledování nebo-li monitorování je samotnou podstatou funkce kontroly. (Sedlák, 2008, s. 144)

Každá kontrola má různou šířku a různý obsah. V užším slova smyslu je kontrola chápána jako kontrolní činnost nebo jako porovnávání plánu se skutečným výsledkem. V širším slova smyslu ji můžeme chápat jako proces regulace, kde se zdůrazňuje analytický charakter a přijímání konečných opatření. (Sedlák, 2008, s. 144)

Předmětem kontroly je včasné a hospodárné zjištění, analýza a přijetí výsledků směřující k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi původním záměrem firmy a jeho skutečností. Kontrola umožní díky specifikaci skutečných odchylek od plánu realizovat taková opatření, která povedou k dosažení stanovených cílů. Kontrolou může firma také působit preventivně na potenciální nežádoucí odchylky dříve, než k nim ve skutečnosti dojde. Současně kontrolou firma zjišťuje správnost provádění ostatních manažerských funkcí. (Bělohlávek, 2001, s. 175)

Kontrola úzce souvisí s informacemi a informačním procesem. Existují tři základní typy vstupních informací, se kterými kontrola pracuje:

- informace všeobecně platných norem a předpisů
- informace předpokládaných výstupů podnikových podsystémů, které vyplývají z jejich plánů
- informace o skutečném průběhu procesů (Sedlák, 2008, s. 145)

Výstup kontroly představuje informace, které popisují průběh kontrolních procesů a také charakter navrhovaných opatření.

Existují dva základní systémy prováděné kontroly:

1) nucená kontrola

- bývá často jádrem kontroly. Spočívá na důkladném dohlížení na podřízené, využívání formálních kontrolních nástrojů a na hierarchické struktuře kontrolorů

2) samokontrola

- může být: □ *samokontrola řídicího subjektu* (např. správnost připravovaných rozhodnutí)
- *samokontrola řízeného objektu* (např. kvalita výsledků své práce)

- samokontrola je součástí každé činnosti a každého rozhodnutí jako vlastní zpětná vazba. Její využívání zlepšuje úlohu člověka v pracovním procesu, zkvalitňuje a zhrubodárňuje řízení.
- při samokontrolě se klade velký důraz na stanovení vysokých, ale splnitelných úkolů a kontrola výsledků se nechává na samotných zaměstnancích. (Sedlák,

Obě tyto varianty kontroly jsou závislé na určitých podmínkách a zvolený přístup ke kontrole se musí přizpůsobit vykonávané činnosti. (Sedlák, 2008, s. 143-144)

1.1.1 Význam kontroly

Znakem úspěšnosti firmy jsou její schopnosti dosahovat svých stanovených cílů. K tomu firmy využívají své kontrolní techniky. Žádná firma není schopna dosahovat svých cílů bez efektivní kontroly. Hlavní význam kontroly tedy spočívá hlavně v:

- *zaměřený úsilí firmy* – efektivní kontrola zaměřuje veškerou energii firmy k dosažení rozhodujících cílů a současně nechává určitou volnost svým manažerům v jejich rozhodování. Kontrolní systémy jsou navrženy tak, aby byly schopny zjistit, jestli byly všechny plánované činnosti správně provedeny.
- *monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování* – kontrolní systémy monitorují, hodnotí a posilují takové chování a činnosti, které vyžaduje management firmy. Jelikož každá firma má ve svých činnostech rozdíly, musí mít při jejich kontrole připraven odpovídající kontrolní systém. V případě úspěšných firem může kontrolní systém svým sledováním, vyhodnocováním a ovlivňováním chování celé organizace znásobit schopnost realizovat své záměry.
- *koordinování činností* – kontrola má za úkol koordinovat činnost všech členů firmy pomocí standardů, zásad, norem, rozpočtů a systému hlášení. Bez toho by mohli jednotliví členové jednat a rozhodovat rozdílnými způsoby. Kontrolní systém tak stanovuje určité hranice v jejich rozhodování.
- *snižování nejistoty* – tím, že kontrolní systémy stanoví pravidla a zásady, jak řešit dané situace, snižuje se tak manažerská nejistota při rozhodování. (Bělohávek, 2001. s. 175-176)

1.1.2 Úrovně kontroly

S každou úrovní řízení ve firmě se mění i charakter kontrolních procesů. Logické tedy je, že vyšší management se zabývá kontrolními procesy strategickými a nižší management kontrolními procesy operativními.

Úrovně kontroly můžeme graficky znázornit následným schématem:



Obr. 1. Úrovně kontroly (Bělohlávek, 2001, s. 180)

Strategická kontrola – její činností je sledování vývoje firmy, zhodnocení použitých strategií, zda jsou prováděna kvalitní rozhodnutí, jaké jsou vztahy mezi organizačními jednotkami, celkovým výsledkem hospodaření aj. Tento typ kontroly se provádí za delší časové období a většinou je více zaměřena na budoucí vývoj firmy.

Manažerská kontrola – hlavním úkolem manažerské kontroly je přerozdělování zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy prací a postupy prací. Intervaly manažerské kontroly bývají periodické a zaměřují se na organizační jednotky jako celky.

Operativní kontrola – jejím hlavním obsahem jsou individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti ve firmě. Hlavním úkolem operativní kontroly je posouzení, zda byla práce provedena v souladu s postupy, pravidly a ve stanovených termínech. U operativní kontroly jsou časové intervaly výrazně kratší než u strategické kontroly. (Bělohlávek, 2001, s. 178-179)

1.1.3 Klasifikace kontroly

Jednotlivé druhy kontroly můžeme klasifikovat z různých hledisek. Nejčastěji se v praxi používá členění kontroly na – předběžnou, průběžnou a následnou. To je ovšem pro definované funkce řízení, obzvláště pak pro organizování, regulaci a jimi používané metody, nepřijatelné. Běžně nazývaná předběžná kontrola znamená ve skutečnosti korigování předpokládaných faktorů působení – funkci organizování. Současně kontrola průběžná představuje funkci regulace, pomocí níž se snižují ty faktory, o které se pak upravují parametry plánu. (Porvazník a kol., 2007, s. 399)

Mezi významná hlediska a druhy klasifikace kontroly patří:

1) podle původu kontrolujících prvků:

- a) *vnitřní* (interní) – kontrolované (objekty) a kontrolující (subjekty) prvky jsou součástí stejného systému. Tuto kontrolu většinou provádí přímo pracovníci organizace – buďto sami vedoucí organizace jako součást své řídicí práce nebo sami pověří ostatní pracovníky (Sedlák, 2008, s. 146)
- b) *vnější* (externí) – kontrolu provádí pracovníci nebo firmy, které působí mimo organizaci a kterým nejsou podřízeny kontrolované objekty. (Sedlák, 2008, s. 146). Externí kontrola může mít dvě podoby:
 - smluvní požadavky – organizace umožní externímu subjektu, aby prověřil určité skutečnosti, které se týkají její činnosti nebo jejích výsledků. Jde např. o prověření hospodaření firmy bankou, pokud si firmy žádá o úvěr nebo prověření skutečností týkající se pojištění apod.)
 - zákonné požadavky – řada zákonů poskytuje oprávnění, zpravidla státních orgánů, uskutečňovat určité kontrolní činnosti, jako jsou např. kontroly, které souvisí s daňovým přiznáním, úhrady poplatků na sociálním a zdravotním pojištění apod. (Veber a kol., 2006, str. 136)

2) podle úrovně řízení:

- a) *na vrcholové úrovni řízení* – představuje především kontrolu plnění strategických plánů se zaměřením na celkový výsledek hospodaření podniku
- b) *na nižších úrovních řízení* – představuje typ operativní kontroly. Zaměřuje se na vybrané úseky jeho činnosti (např. výroba, prodej, finanční oblast apod.)

3) podle šířky kontrolovaných objektů:

- a) *všeobecná kontrola* – je zaměřená na všechny činnosti kontrolovaného objektu (např. podniku nebo jeho organizačních jednotek)
- b) *specifická kontrola* – je zaměřená jen na některé oblasti podniku (např. finanční činnost, pravdivost výsledných údajů apod.)

4) podle pravidelnosti:

- a) *pravidelná* (periodická) – uplatňuje se tam, kde je nutné neustále zjišťovat rozdíly mezi skutečným plněním a plánem, a na základě tohoto zjištění realizovat vhodné korekce
- b) *nepřavidelná* – na základě potřeby prověřit některé skutečnosti, které nastaly v organizaci

5) podle místa konání:

- a) *přímá* – provádí se přímo na určeném místě, vztahuje se k činnostem, kterých se týká
- b) *nepřímá* – provádí se např. z výkazů, dokladů, z porad apod. (Sedlák, 2008, s. 146-148)

6) podle rozsahu:

- a) *komplexní* – umožní celkový přehled o problémech
- b) *dílčí* – představuje kontrolu v jednotlivých organizačních jednotkách (Sedlák, 2008, s. 146-148)

Způsob provedení kontroly by měl odpovídat objektu kontroly, popřípadě druhu kontroly. Často se v praxi objevují problémy, které vznikají z nesprávného použití metod kontroly. Mezi nejpoužívanější metody kontroly patří:

- porovnání vybraných plánovaných věcných a finančních ukazatelů s realitou
- komplexní analýza všech plánovaných věcných a finančních údajů s realitou
- expertní analýza úrovně plánování a podmínek realizovat plány
- metoda dotazníkové kontroly a její vyhodnocení
- rozhovory s kompetentními pracovníky (Porvazník a kol., 2007, s. 400)

1.1.4 Fáze kontroly

Fázi kontroly označujeme každou dílčí činností, která je součástí kontroly jako celku. Jednotlivými fázemi mohou být pověřeni různí pracovníci. U jednodušších kontrol mohou

jednotlivé fáze splývat, u složitějších můžeme sledovat relativní samostatnost jednotlivých fází.

Jako fáze kontroly můžeme určit:

1) určení předmětu kontroly – z hlediska ekonomického je nutné dodržovat některé obecné

zásady:

- neprovádět kontrolu *duplicitně* (v případě, že je daná oblast prověřována více pracovníky nebo je kontrola prováděna z více řídicích úrovní)
- zda je nutné provádět kontrolu *úplnou* (například kontrola všech prvků po celou dobu průběhu procesu) a zda ji nemůže podnik nahradit jinou např. kontrolou namátkovou

2) získání a výběr informací pro kontrolu – cílem kontroly je získat přehled o vývoji sou

časného stavu. Zdrojem těchto informací může být:

- informace z „terénu“, které představují primární informace získané přímým pozorováním. Výhoda spočívá v získání věrného obrazu sledovaného subjektu, bezprostřední kontakt aj.
- informace z hlášení, zpráv, sdělení. Z těchto prostředků manažeři nejčastěji čerpají informace, protože, obzvláště na vyšší úrovni řízení, nemohou být fyzicky přítomni u každé kontroly. Sdělují obraz řízené reality a na základě těchto informací se manažeři často rozhodují. Jestliže tyto informace poskytují nepřesný nebo zkreslený obraz, pak i závěry z nich vyvozené a případná opatření mohou být mylná

3) ověření správnosti získaných informací – z důvodu předejití omylných rozhodnutí způsobené nepřesnými informacemi by se měla posuzovat formální i věcná správnost informací:

- *formální* - ověřují se formální náležitosti, podpisová oprávnění, úplnost údajů apod.
- *věcná* – prověření záznamů na místě, programové prostředky vylučující nelogické údaje apod.

4) hodnocení kontrolovaných skutečností – představuje podstatu kontrolních procesů. Zá-

kladem hodnocení je srovnávání, kdy se stanovená kritéria porovnávají se skutečným stavem

5) závěry a návrhy opatření – dochází k vyvozování závěrů na základě kontrolního zjištění.

Mohou nastat tři druhy závěrů:

- a) „nech být“ – kontrola nezjistila žádné problémy, bylo dosaženo optimálního stavu, proto žádná nápravná opatření nejsou nutná
- b) „proved' korigující opatření“ – kontrolou zjištěný stav se v určitých oblastech liší od stavu požadovaného a je tedy zapotřebí přijmout nápravná opatření po mocí kterých se daný stav upraví
- c) „přijmi nové řešení“ – současný stav se vyvíjí nesprávným směrem nebo jsou zjištěny nedostatky, a proto je nezbytné přijmout nové rozhodnutí, které zajistí jiný způsob řešení problému

6) zpětná kontrola – pokud byla na základě předcházející kontroly navrhována nějaká nápravná opatření, měla by se po jejich aplikaci realizovat zpětná kontrola, která prověří jejich účinnosti. (Veber a kol., 2006, s. 136-138)

1.1.5 Hodnotící kritéria

Kontrolní činnost má tedy za úkol zhodnotit stav, popřípadě vývoj kontrolované reality. Pro samotné vyhodnocování je nutné stanovit určitá kritéria:

- standardy – patří mezi nejčastější kritérium kontroly. Můžeme je rozdělit:
 - *obecné normy a pravidla chování* – jejich znalost je samozřejmou součástí jejich kvalifikace, např. bezpečnostní, hygienické, požární
 - *specifické normy* – určují dílčí nebo cílové hodnoty pro danou činnost. Jedná se o:
 - fyzikální veličiny – např. teplota, tlak, kilogramy, metry, litry apod.
 - ekonomické veličiny – náklady, zisk, tržby, závazky, pohledávky apod.
 - kombinované veličiny – vznikají sloučením fyzikálních a ekonomických veličin – mzdové náklady na jednotku výroby apod.
 - neměřitelné veličiny – požadovaný stav nelze vyjádřit kvantitativně, proto je dobré využít kritéria vzorku, předlohy – specifikace tvarově náročných výrobků apod.
- časové srovnání – sledování vývoje v daném časovém období s ohledem na minulé časové období. Využívá se pro stanovení trendů vývoje kontrolované reality, vlivy sezónnosti apod.

- konkurenční srovnání – veličinou kontroly se stává hodnota, kterou dosáhla v dané oblasti konkurenční firma
- správné řídicí a provozní praktiky – představují obecné požadavky na chování a jednání pracovníků, které nejsou specifikovány v žádných dokumentech ani standardech, jsou obecně platné a kvalifikovaný pracovník je musí znát. Jedná se například o zpracování a čtení technických výkresů apod. (Veber, 2000, s. 96-97)

1.1.6 Ekonomika kontroly

Každá kontrolní činnost by měla probíhat efektivně. Neuskutečněné kontroly mohou přispět k neodhalení nedostatků, které mohou vést ke škodám. Tyto nedostatky mají pak finanční důsledky a mohou být důvodem nespokojenosti zákazníků, což se projeví na tržbách.

Na straně druhé pokud kontrola ukáže, že k žádným nedostatkům nedochází, byla tato kontrola do jisté míry zbytečná.

Nejméně výhodná se jeví závěrečná kontrola. Na jedné straně může být pro pracovníky motivačním faktorem, na straně druhé dojde ke zjištění špatné realizace až na konci procesu. Proto teorie managementu procesů doporučuje zaměřit úsilí na procesy, které k danému výsledku směřují. V případě zjištění nedostatku v průběhu procesu se mohou použít opatření, která zabrání hrozícím potížím. Efektivnější je tedy využít kontrolu průběžnou. Prevencí pro správný průběh procesu i konečného výsledku je však kontrola předběžná.

Pokud ovšem jsou nastavena taková opatření, která zabrání vzniku nedostatků, je nejvíce výhodné samotnou kontrolu minimalizovat nebo ji neprovádět vůbec. (Veber a kol., 2006, s. 139-141)

1.1.7 Zásady efektivní kontroly

Aby bylo řízení v organizaci skutečně efektivní, je nutné zavést efektivní systém kontroly. Proto je důležité, aby byl systém kontroly plně integrován do prostředí organizace, aby tomuto systému každý manažer rozuměl, odpovídal vloženým prostředkům, byl schopen přizpůsobit se vzniklým změnám, vytvářel příznivou atmosféru v organizaci aj.

Z toho můžeme vyvodit následující zásady efektivní kontroly:

- 1) *integrace* – kontrolní proces musí odpovídat organizační struktuře, specifice plánů a obsahové náplni hodnocených činností. Důležité rovněž je, aby byl v souladu s organizační kulturou. Nezbytná je provázanost s ostatními manažerskými funkcemi.

- 2) *přiměřenost* – kontrolní systém musí poskytovat informace důležité pro rozhodování. Zájmem kontrolní činnosti musí být to, co je z hlediska řízených procesů závažné.
- 3) *hospodárnost* – kontrolní systém by měl odhalovat a objasňovat příčiny odchylek při minimálních nákladech a bez nežádoucích vedlejších účinků. Hodnota zjištěných odchylek musí být větší než náklady vynaložené na kontrolu
- 4) *zaměření do budoucnosti* – kontrolní systém by měl predikovat významné odchylky od plánovaných záměrů dříve, než nastanou. Má-li být kontrola efektivní, musí být zaměřena do budoucna
- 5) *srozumitelnost* – kontrolní systém by měl být přizpůsoben úrovni, potřebám a chápání jednotlivých manažerů. Současně by měl být natolik jednoduchý, aby jeho výsledky byly srozumitelné i kontrolovaným pracovníkům
- 6) *pružnost* – kontrolní systém musí být natolik pružný a přizpůsobivý, aby reagoval na neočekávané změny, které mají vliv na firemní cíle, plány, postupy. Změna by měla být zabudována do kontrolního systému, aby průběžně hodnotil aktuálnost zavedených pravidel, postupů a standardů
- 7) *motivace* – kontrolní systém by měl zejména vysokou úroveň participace všech zaměstnanců vytvářet k vyšší kvalitě motivující atmosféru vnitřní kontroly. Participace vede ke sdílenému chápání smyslu kontroly, k pocitu spoluvlastnictví a spoluodpovědnosti, k efektivnějšímu systému řízení. (Bělohlávek, 2001, s. 181-182)

1.2 Projektování kontrolního systému organizace

Kontrolní systém by měl představovat skupinu vzájemně propojených kontrolních činností, nikoliv soubor různých individuálních kontrol. Při sestavování vnitřního kontrolního systému je proto důležité ujasnit si, jaká je samotná úloha vnitřního kontrolního systému. Je tedy nutné položit si následující otázky:

- **proč** kontrolovat – funkce a účel kontroly
- **co** kontrolovat – předmět kontroly
- **kdo** kontroluje – subjekt kontroly
- **kdy a jak často** kontrolovat – periodičita kontroly
- **jak** kontrolovat – způsob a metody kontroly

▪ Účel kontroly

Pomocí otázky „proč“ kontrolovat se vlastně ptáme na samotnou funkci a účel kontroly.

Kontrola může mít tyto tři základní funkce:

- inspekční – úkolem je objektivní zjišťování a vyhodnocování sledovaného skutečného stavu se specifikovanými požadavky. Pokud by chyběla kritéria určující žádoucí stav, je tato kontrola nepodstatná.
- prevenční – svou přítomností působí na stabilní vývoj řízené reality. U podřízených pracovníků vyvolává vědomě nebo podvědomě vyšší odpovědnost při realizaci stanovených cílů.
- eliminační – díky kontrole jsou uskutečňována zásadní opatření, která mají zabránit vzniku nežádoucích situací. V tomto případě vystupuje kontrola jako „síto“, které zabraňuje vstupu např. vadných výrobků nebo zjištěných závad, které by mohly způsobit úrazy nebo ekologické havárie aj.

Původně byl účel kontroly zaměřen na odhalování nedostatků. V současné době se okruh kontrolní činnosti rozšiřuje o prověřování funkce systému.

▪ Předmět kontroly

Veškeré firemní aktivity nemusí být kontrolovány. Některé z nich mohou být kontrolovány jen minimálně, u jiných je to nezbytností. Zvýšené kontrolní úsilí by se mělo zaměřit na následující:

- *regulované elementy* – patří sem skupina rizikových výrobků. Stát může nařídit u firemních aktivit či pracovních činností určité požadavky, jak by tyto výrobky měly vypadat a příslušnými nástroji (legislativními, ekonomickými) si vynutit jejich plnění. Proto jsou tyto požadavky (hygienické, bezpečnostní, ekologické aj.) pro firmu prioritní, a to i co se týče kontroly.
- *nestabilní procesy* – aktivity, u kterých se neustále objevují četné problémy a dosud nebyla účinná žádná opatření na jejich nápravu
- *zvláštní procesy* – aktivity, které se po jejich dokončení nedají napravit nebo je jejich náprava velice nákladná. Je proto nutné jim v jejich průběhu věnovat nejen vysokou pozornost, ale i pozornost v rámci kontroly jejich průběhu
- *nové aktivity* – jelikož se jedná o většinou nové aktivity, hrozí u nich vyšší potenciální riziko vzniků nedostatků. Jedná se např. o zavedení nových výrobků,

nákupu nových materiálů, zavedení nové technologie apod. (Veber a kol., 2006, s.141-151)

Druhý pohled kontroly se může ptát na hodnotící kritéria kontroly. V tomto případě se může zaměření rozdělit na:

- *kvantitativní aspekty* – zaměření na množství kritéria (vyjádřena ve fyzických jednotkách)
- *ekonomické aspekty* – zaměření na hospodárnost (vyjádřena ve finančních jednotkách)
- *kvalitativní aspekty* – zaměření na dosažení stanovených kvalitativních parametrů, které jsou stanoveny specifikací kvality
- *časové aspekty* – zaměření na dodržení časových požadavků (vyjádřeny v časových jednotkách (Veber, 2000, s. 101-102)

▪ **Subjekt kontroly**

Na otázku „kdo“ má kontrolovat, existuje řada možností:

- *vedoucí pracovníci* – „kdo řídí – kontroluje“, by měl každý řídicí pracovník zajistit určitou míru kontroly
- *jednotliví zaměstnanci* – prostřednictvím školení, řídicích aktivit či kontroly manažery by měla organizace vytvořit takové pracovní podmínky, kdy by jednotliví zaměstnanci měli jako součást své pracovní aktivity i kontrolu vlastní činnosti
- *interní kontroloři* – mohou se dále dělit:
 - *specialisty* – kontrolní činnost vykonávají v rámci své profese (např. podnikový kontrolor, pracovník technické kontroly apod.)
 - *vyškolené pracovníky* – kteří provádějí kontroly vedle své hlavní činnosti (např. bezpečnostní technik, interní auditor apod.)
- *externí odborníci* – kteří jsou ve službách vnitřní kontroly organizace

▪ **Časová dimenze**

Při stanovování vnitřního kontrolního systému je nutné zvážit jak termíny samotné kontroly, tak její četnost.

1) *termín kontroly* – můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- *řádná* – provádí se v plánovaných termínech

- mimořádná – pokud nastaly nebo jsou naznačovány nežádoucí situace

2) *četnost kontroly* – opět existuje více možností:

- četnost kontrol v průběhu roku
- četnost kontroly v průběhu kontrolní akce

Doporučuje se minimálně jednou za rok zkontrolovat všechny řízené oblasti organizace. Častější kontrola by měla být prováděna v aktivitách, které pro organizaci představují prioritu nebo jejich chod je pro organizaci rizikový.

Dále se může časový charakter kontroly s ohledem na vývoj prověřované reality rozdělit na:

- *předběžnou* – kontrola podmínek pro hladký průběh budoucích procesů
- *průběžnou* – jestli je průběh činnosti v souladu se specifikovanými záměry
- *následnou* – ověření, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků

▪ **Postupy, metody kontroly**

Otázka „jak“ kontrolovat se zaměřuje na přístupy, které se využívají ke kontrole. Jaké jsou tedy možnosti přístupů:

1) *běžná vnitřní kontrola*

- je to proces, který realizují statutární orgány firmy a/nebo management. Management by měl poskytnout určitou jistotu, že bude dosaženo stanovených cílů. Tento typ kontroly zpravidla nemá jistý metodický postu. Může se jednat i např. o kontrolu realizovanou při procházení určitým pracovištěm

2) *riziková analýza*

- má za úkol najít a vyhodnotit rizika u existujících i u připravovaných aktivit. Na základě tohoto vyhodnocení může management přijmout rozhodnutí, zda daná rizika budou přijatelná nebo zda je nutné zavést opatření k eliminaci nebo omezení těchto rizik

3) *audit*

- jedná se o nestranné ověření procesů určité skutečnosti, funkce útvaru apod., které vedou k jejich realizaci. Můžeme se setkat s auditem:
 - externím – který provádí autorizovaní kvalifikovaní externí pracovníci nebo fir

my. Na základě výsledku je vyhotovena objektivní zpráva (např. osvědčení, certifikát), kterou firma používá ke stanovenému účelu (např. jak průkaz správně vedeného účetnictví nebo že zavedený systém řízení jakosti odpovídá požadavkům normy ISO 9001 apod.).

▫ interní – tento typ auditu provádí zaměstnanci firmy, kteří jsou k tomu vyškoleni a kteří jsou nezávislí na činnostech, které prověřují. Jde o nezávislé hodnocení jednotlivých činností a kontrolních systémů uvnitř firmy. Má za úkol ověřit, jestli jsou naplňovány přijaté koncepce a postupy, jestli jsou dodržovány stanovené standardy apod. (Veber a kol., 2006, s.141-151)

4) *controlling*

- vztah controllingu ke kontrole vystihuje konfrontace dvou mezních přístupů:

- controlling je velmi detailně a zodpovědně prováděná kontrola
- controlling není žádná běžná kontrola, ale jde o kategorii v podnikovém řízení zaměřenou výrazně na budoucí úspěšnost podniku. (PJCA, © 2012)

5) *automatická kontrola*

- může být využita jako zpětná vazba řízení technologických zařízení. Díky moderním informačním systémům (počítačovým přenosovým sítím) mohou být v reálném čase zaznamenávány, přenášeny a vyhodnocovány informace o řízené realitě a mohou být operativně prováděny případné regulační zásahy. (Veber a kol., 2006, s.141-151)

1.3 Kontrolní proces

Podle toho, na jaké činnosti organizace se kontrolní proces zaměřuje, či na jaké úrovni řízení se provádí, jsou kontrolní procesy velmi různorodé. Ovšem všechny plní svou určitou typickou funkci a jejich průběh je podobný. (Bělohlávek, 2001, s. 176)

1.4 Funkce kontrolního procesu

Dobře efektivní kontrolní systém by měl naplňovat čtyři vzájemně provázané a na sebe navazující funkce:

- 1) *dohled* - aby bylo dosaženo požadovaného výkonu, kontrolní systémy dohlíží na probíhající činnosti. Záměrem je zjistit, jestli jsou v průběhu výkonu pro-

váděny příslušné činnosti. Dohled provádí většinou přímý nadřízený metodou pozorování nebo kontrolních schůzek.

- 2) *srovnávání* – účelem je srovnat rozdíly mezi aktuálním výkonem a požadovaným výkonem a posoudit, jestli je tato odchylka akceptovatelná.
- 3) *náprava odchylek* – existují dva typy nápravných opatření:
 - okamžitá – je přijímáno, aby ovlivnilo současný výkon (např. přesčasová práce)
 - zásadní – ovlivňuje budoucí výkon. Jeho součástí je analýza příčin odchylek, aby se minimalizoval jejich výskyt v budoucnu.
- 4) *ovlivňování budoucích rozhodnutí* – v neposlední řadě je funkcí kontroly poskytnout zpětnou vazbu manažerům. Možnost poučení z minulých výsledků a současných problémů umožní manažerům lépe sledovat budoucí vývoj. (Bělohávek, 2001, s. 176)

1.4.1 Činnosti v kontrolním procesu

Kontrolní proces zahrnuje následující čtyři základní skupiny:

- Monitorování prostředí

- kontrolní proces je ovlivněn řadou faktorů, a to i změnami v okolním prostředí. Vliv těchto faktorů na zdroje může vést ke změně organizačních cílů a současně i k přeskupení vnitřních zdrojů. Proto by firma měla mít nepřetržitý přehled o změnách v okolním prostředí, o legislativních a společenských změnách, postojích spotřebitelů, dodavatelů a distributorů a v neposlední řadě o dostupnosti zdrojů. Všechny tyto změny ovlivňují samotný výhled firmy, a to především její dlouhodobé záměry a potřeby zdrojů, které jsou nezbytné pro stanovení směru, kterým se firma bude nadále ubírat.

- Vymezení směru

- kontrolní proces je závislý na stanovení cílů, plánů a rozpočtů. Tyto faktory poskytují kontrole kritéria, standardy nebo měřítka, pomocí kterých je porovnáván skutečný průběh plánovaných aktivit s jejich výsledky.

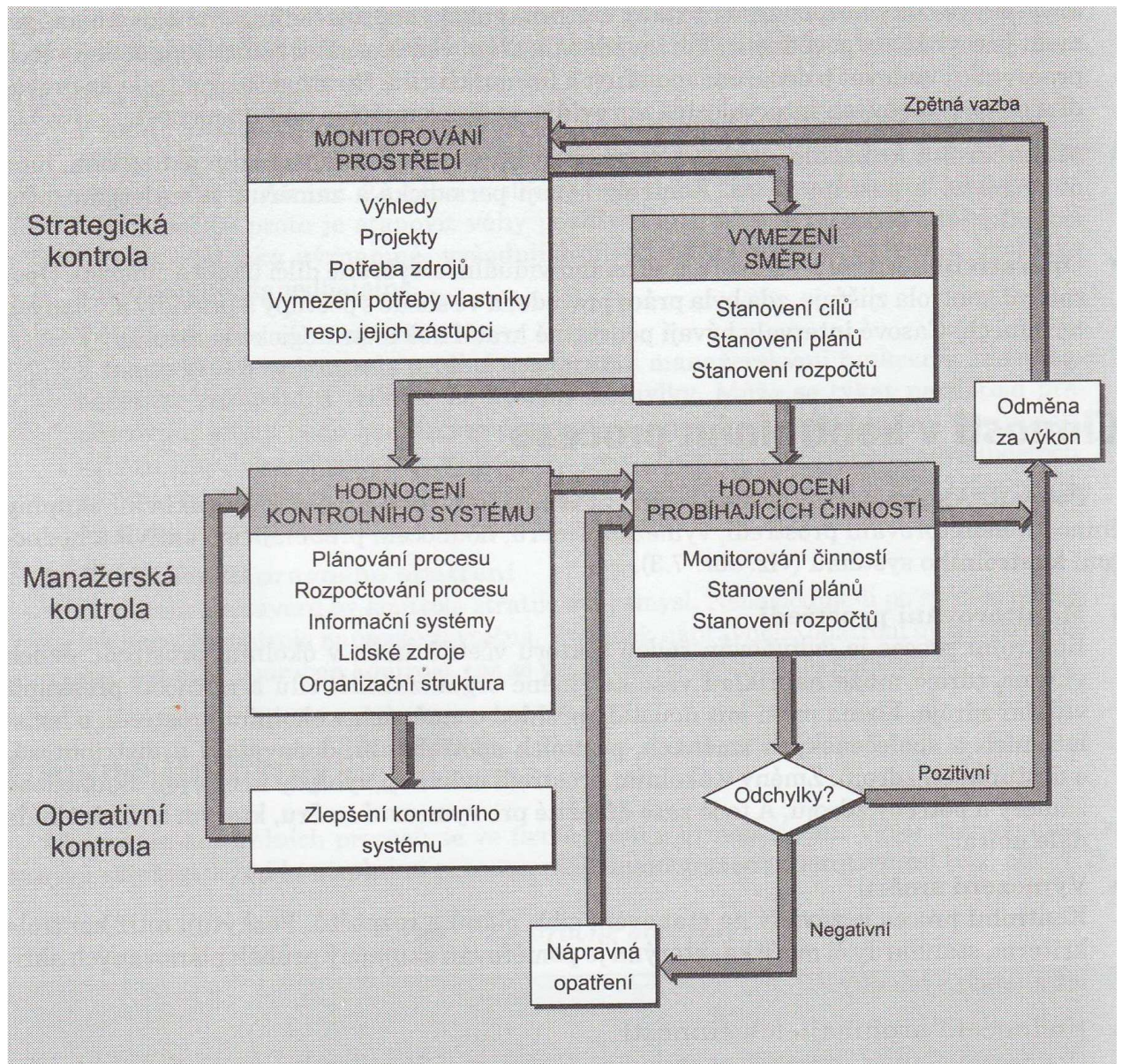
- Hodnocení probíhajících činností

- v první řadě hodnocení činnosti organizace vyžaduje kontinuálně činnosti sledovat a výsledky srovnávat se standardy. Proto pro každou činnost musí být stanovena přiměřená odchylka. Běžně se stanoví horní a spodní hranice odchylky, která se akceptuje v porovnání se standardem. Pokud bude odchylka přesahovat tyto limity, pak musí následovat rozhodnutí o nápravném opatření. Tento způsob řízení se označuje jako *řízení pomocí výjimek*. Toto řízení umožní manažerovi zabývat se jen vážnými záležitostmi a ostatní běžné činnosti mohou vykonávat jeho podřízení.

- Hodnocení kontrolního procesu

- nedílnou součástí kontroly je i neustálé zjišťování, zda je kontrolní systém neustále efektivní. Musí proto poskytovat včasné a přesné informace, které odpovídají potřebě k rozhodování. Jelikož hlavním cílem kontrolního systému je dosahovat u pracovníků ve firmě stabilně požadovaného chování a výsledků, musí být kontrolní systém neustále hodnocen, aktualizován a zlepšován. (Bělohlávek, 2001, s. 179)

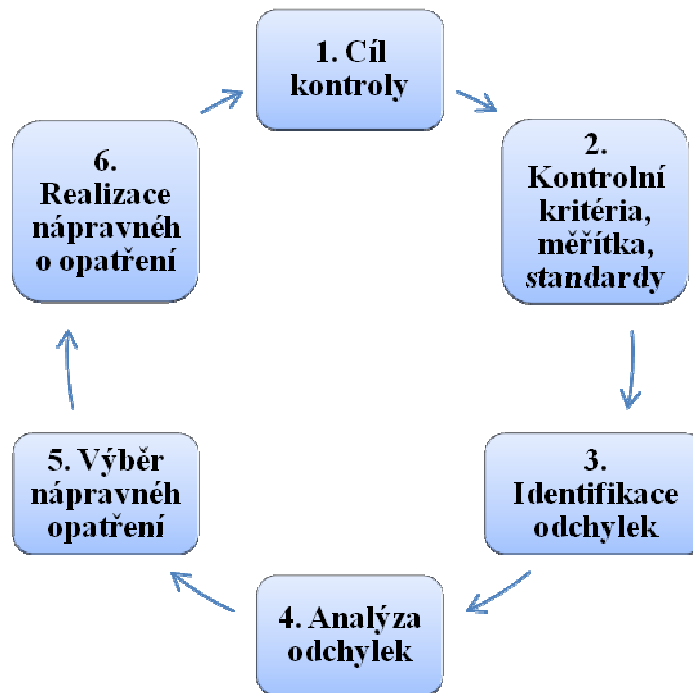
Všechny tyto činnosti kontrolního systému můžeme přehledně znázornit na následujícím obrázku:



Obr. 2. Činnosti v kontrolním procesu (Bělohlávek, 2001, s. 180)

1.4.2 Průběh kontrolního procesu

Aby mohl být kontrolní proces zařazen mezi efektivní systémový prvek řízení, měl by být naplánován do dílčích, na sebe navazujících kroků. Průběh kontrolního cyklu můžeme znázornit následujícím obrázkem:



Obr. 3. Kontrolní cyklus (Bělohlávek, 2001, s. 177)

1. Cíl kontroly

V každém kontrolním procesu musí být stanoven cíl. Pokud není předem promyšlený cíl, nemůže žádná činnost být efektivní

2) Kontrolní kritéria, měřítko, standardy

Mezi úkoly kontroly také patří zjišťovat rozdíl mezi záměrem a skutečností. Záměr je většinou vyjádřen nějakým plánem. Plány jsou ovšem různě složité a podrobné, a proto někdy není možné, nebo efektivní, je porovnávat do detailu se skutečností. Proto jsou vypracovávány speciální standardy, kritéria a měřítko vykonané práce, které představují určité klíčové body plánu, po jejichž vyhodnocení jsme schopni posoudit, jestli je celkový postup práce uspokojující.

3) Identifikace odchylek

Odchylky jsou stanoveny rozborem kontrolovaných procesů a jejich srovnáním se stanovenými kontrolními kritérii, měřítky a standardy. V lepším případě jsou případné odchylky určeny dříve, než skutečně nastanou, aby bylo možné jim předejít.

4) Analýza odchylek

V této fázi má kontrola „rozborový charakter“, který se podobá analytickým činnostem důležitých pro manažerské rozhodování a implementaci. Odchyly mají buď pozitivní nebo negativní charakter. Zjištěné výsledky pak jsou často kombinací obou druhů odchylek. Je proto nezbytné stanovit váhy pozitivního a negativního charakteru. Je také důležité rozlišit odchylky významné, které vyžadují přijetí nápravného opatření, a odchylky nevýznamné, které mohou být zanedbatelné.

5) Výběr nápravného opatření

V této fázi se kontrola protíná s dalšími manažerskými funkcemi, a to manažerským rozhodnutím vedoucím ke korekci odchylky. To může představovat například přepracování plánu, změna organizační struktury a povinností, výběru jiných zaměstnanců, vzdělávání nebo výcviku v některých dovednostech aj. Vždy je ale nutné, aby se jednalo o integrované řešení.

6) Realizace nápravného opatření

Pokud na základě kontroly nebudou realizovány její závěry, pak samotná kontrola ztrácí svůj smysl. To samé platí v případě, kdy je kontrolou zjištěna nějaká odchylka a následně nebude zahájena akce na její odstranění. Pokud dojde k nápravnému opatření, musí být výsledek zase podroben kontrole a to se pak promítne do dalších cílů kontrolního procesu. (Bělohlávek, 2001, s. 177-178)

1.4.3 Slabiny kontrolního procesu

Také v systému kontroly se mohou vyskytnout určitá negativa, odchylky, které mohou celý proces kontroly znehodnotit a tím ovlivnit firemní výsledek či samotné efektivní řízení organizace. Důležité je poskytovat odpovídající údaje, být obezřetní co se týče velikosti nákladů, dbát na srozumitelný výstup kontroly, na celkové hodnocení apod.

Jaké mohou být nejčastější odchylky:

- *žádná nebo nízká kontrola* – kontrola je nezbytnou součástí systému řízení v organizaci, a proto při její absenci nelze zajistit dostatečný pořádek, spolehlivost, stabilitu ani včasnou adaptaci na změny
- *přílišná těsnost kontroly* – lidé mají potřebu mít pocit jisté odpovědnosti za svou práci.

Přílišná kontrola, dodržování řady předpisů, nařízení a zákazů, častá hlášení atd. může vést k odporu vůči kontrole. Pracovníci pak začnou dělat jen to, co se od nich očekává a nic víc

- *nehospodárnost*- někdy se kontrola provádí i tam, kde je předem jasné, že výsledek nelze ovlivnit nebo je kontrola velmi nákladná a tudíž jsou vynaložené náklady vyšší než samotný přínos kontrolního procesu
- *nepřesnost* – kontrolní proces může poskytovat i nepřesné údaje, a to když se například zaměří na podružné místo, když při srovnání nevychází ze stejné základny nebo při srovnání nebere v potaz nové faktory
- *nesrozumitelnost* – pokud manažer nerozumí kontrolnímu procesu, nebude ho ani ke své práci používat. Často jsou složité postupy používány v kontrolním procesu jen proto, aby se dotyčný ukázal ve firmě jako odborník na tuto problematiku
- *subjektivnost* – každý člověk vnímá své okolí na základě svých zkušeností. Proto se může stát, že dva manažeři v kontrolním procesu vidí danou situaci jinak. K dalšímu zkreslení údajů může dojít proto, že lidé mají pocit hlásit svým nadřízeným to, co si myslí, že chtějí slyšet. Manažeři naproti tomu předávají takové informace, aby se ukázali v lepším světle. Proto i mohou popírat skutečnost, že vůbec k nějakým negativním odchylkám dochází.
- *samoúčelnost* – některé kontrolní procesy nejsou využívány k odstranění negativních odchylek a jejich přínosem může být jen sporný vliv na pracovní kázeň. Často se stává, že kontrolní procesy nejsou aktualizovány, a tak neodpovídají změněné organizační podobě, specifické a struktuře plánů. (Bělohlávek, 2001, s. 180-181)

1.5 Kontrolní techniky

Kontrolní techniky slouží jako nástroj pro manažery ke sledování prostředí, určení směru, kterým chce firma jít a hodnocení činností firmy, tzn. k zajištění všech činností v kontrolním procesu. Hlavním úkolem kontrolních technik je usnadnit, urychlit a zpřesnit kontrolní činnost a pomáhat v efektivnímu plnění stanovených podnikových cílů. Mnohé kontrolní techniky mohou být shodné s některými plánovacími či analytickými činnostmi. Rozdílem mezi těmito technikami je pak v tom, za jakým účelem jsou využívány a v které etapě procesu řízení jsou používány. (Šuleř, 2003, s. 175)

1.5.1 Přehled kontrolních technik

V současné době nelze sestavit úplný přehled kontrolních technik z důvodu jejich počtu, variantností, a že jsou stále vyvíjeny techniky nové, přizpůsobivější potřebám jednotlivých úrovní řízení. Některé techniky se mohou využívat i pro více účelů, proto je těžké je s určitostí jednoznačně zařadit. V následujícím přehledu je zachyceno několik možných variant kontrolních technik na úrovni:

- strategického řízení
- finančního řízení
- řízení lidských zdrojů (Šuleř, 2003, s.175)

1.5.1.1 *Strategický management*

1) Analýza konkurence

- jde o soustavné sledování konkurence a její strategie pro schopnost předpovědět její budoucí strategické kroky. Zkoumání má odpovědět na otázky – co konkurence dělá, proč to dělá, co je schopna udělat, v čem je zranitelná. Díky precizní analýze konkurence se může odhadnout budoucí vývoj daného oboru a na základě tohoto odhadu pak firma může zhodnotit efektivitu svých strategických cílů. (Šuleř, 2003, s.176)

2) Analýza organizace

- jde o zhodnocení firemních cílů a činností ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Tato analýza se zaměřuje na:
 - cíle – popis cílů, přesnost jejich definice, jak je jednotlivé organizační úrovně chápou

- činnosti – co se realizovalo a co se má realizovat k dosažení stanovených cílů
- rozhodování – kdo a kde vydává klíčová rozhodnutí, jak je činnost řízena
- vztahy – mezilidské vztahy, komunikace, informační toky
- organizační struktura – počet řídicích úrovní, počty podřízených středních a vrcholových manažerů, jakým způsobem jsou firemní činnosti slučovány
- struktura práce – náplň povinností, odpovědnosti a pravomocí
- organizační klima – úroveň týmové práce, řešení problémů, komunikace apod.
- styl řízení – jaký styl řízení převažuje hlavně na vrcholové úrovni řízení
- management – přednosti a slabiny klíčových pracovníků, jak mnoho je firma závislá na osobnostech. (Šuleř, 2003, s. 176-177)

3) Analýza PEST

- vychází z popisu faktorů, které jsou důležité pro vývoj externího prostředí firmy v minulosti a současně firma zvažuje, jak se budou tyto faktory měnit v čase. (Veber, 2000, s.432). Soustředí se na ty faktory, které by mohly pro firmu v budoucím vývoji znamenat příležitost nebo hrozby. Poskytuje managementu analýzu událostí a trendů v oblasti: (Šuleř, 2003, s. 178)

- ekonomické – např. vývoj HDP, úrokové sazby, míra inflace, míra nezaměstnanosti aj.
- politicko-právní – antimonopolní opatření, zákony, sociální politika, politika zdanění aj.
- sociálně kulturní – demografický vývoj, míra vzdělanosti, přístup k práci aj.
- technologické – trendy ve vývoji a výzkumu, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií aj. (Veber, 2000, s.433)

4) Analýza SWOT

- tato technika slouží k poznání okolního prostředí organizace a jejích vnitřních možností. (Šuleř, 1995, s. 35). Díky analýze SWOT může firma vytvořit strategii, která zmírňuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, umožňuje využít budoucích příležitostí, využívá silné stránky a odstraňuje její slabé stránky organizace. (Veber, 2000, s. 428)

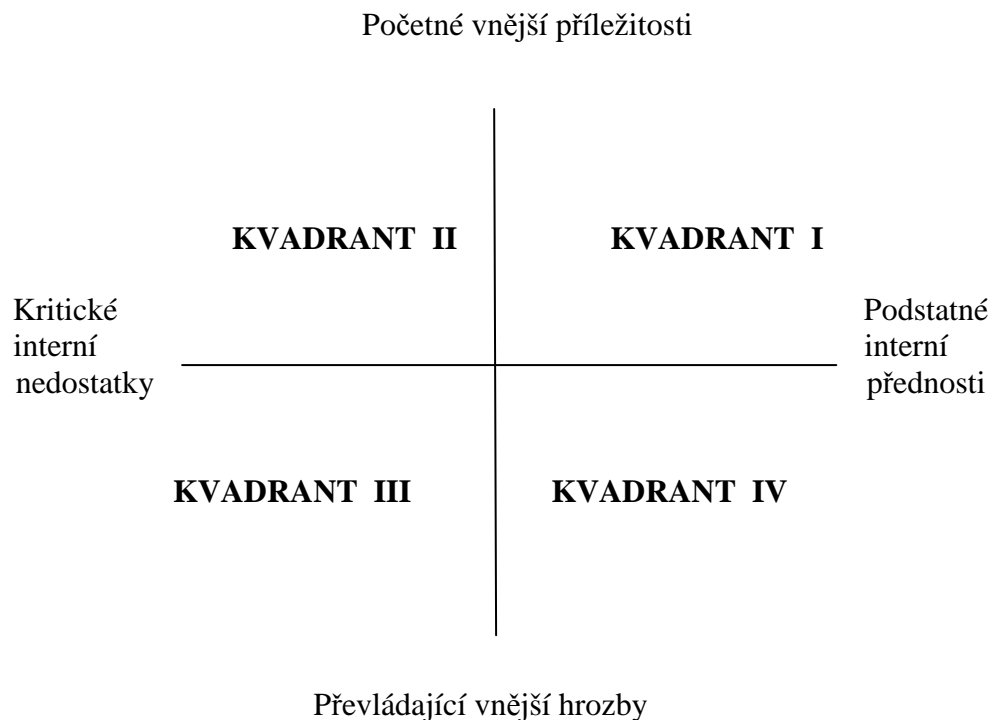
Pojem SWOT představuje zkratky čtyř anglických slov:

- **Strengths** – silné stránky (umožní firmě dosáhnout převahy nad konkurencí)
- **Weaknesses** – slabé stránky (mohou přispět ke snížení organizační výkonnosti)
- **Opportunities** – příležitosti (podmínky, které pozitivně přispívají součným nebo budoucím výstupům organizace)
- **Threats** – hrozby (podmínky, které negativně přispívají současným nebo budoucím výstupům organizace) (Šuleř, 2005, s. 36)

INTERNÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
přístup ke kvalitním materiálům	nedostatek potřebných zdrojů
dobré finanční vztahy	neschopnost financovat
silná image	slabá image
patenty	zastaralé stroje
rozsáhlé distribuční kanály	špatná lokalita organizace
úroveň managementu atd.	úzký výrobní program atd.
EXTERNÍ	
Příležitosti	Hrozby
rostoucí počet zákazníků	pokles počtu zákazníků
nové technologie	nové technologie
vstup na nové trhy	vstup silné konkurence
změny v zákonech	změna legislativy
rozšíření výrobního programu	mění se potřeby zákazníka
vertikální integrace atd.	demografické změny atd.

Obr. 4. Přehled SWOT analýzy (Šuleř, 2005, s. 36-38)

Po dokončení analýzy mohou manažeři srovnat externí příležitosti a hrozby s interními silnými a slabými stránkami a zhodnotit stávající pozici organizace, případně organizaci připravit na budoucí vývoj. Pro znázornění výsledku může management využít čtyři kvadranty:



Obr. 5. Diagram analýzy SWOT (Šuleř, 1995, s. 39)

- kvadrant I – v tomto kvadrantu se pojí externí příležitosti s interními silnými stránkami
- kvadrant II – ukazuje neschopnost firmy využít externí příležitosti pro firemní interní slabé stránky
- kvadrant III – firma se nachází v situaci, kdy externí hrozba ohrožuje existenci firmy prostřednictvím jejich interních slabých stránek
- kvadrant IV – externí hrozba může poškodit silnou stránku firmy (Šuleř, 2005, s.37-39)

5) Analýza zdrojů

- slouží ke zkoumání vhodného složení a využití vnitřních zdrojů k dosažení stanovených cílů. Výsledek má ukázat, jak by mohly být zdroje přeskupeny, aby firma snadněji dosáhla svých cílů. Analýza se zaměřuje na zodpovězení otázek:

- jaké zdroje má firma k dispozici
- jak efektivně jsou tyto zdroje využívány
- jak jsou dané zdroje flexibilní
- jak jsou dané zdroje v rovnováze
- jak jsou zdroje ve vzájemném souladu a v souladu s okolním prostředím

- jaký je stupeň a charakter zaostávání zdrojů (Šuleř, 1995, s. 33-35)

6) Audit managementu a audit podniku

- audit managementu se soustřeďuje na hodnocení managementu jako celku a kvality systému řízení

- audit podniku se soustřeďuje na hodnocení současné situace podniku s přihlédnutím k budoucím změnám okolního prostředí. (Šuleř, 2003, s.179)

7) Benchmarking

- dle Šuleře (2003) se jedná o techniku porovnávání vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a rychlosti operací se špičkovými firmami. Porovnávat se může jak celá firma, tak její jednotlivé části ze dvou hledisek:

▫ interního – hledisko produktivity

▫ externího – hledisko očekávání zákazníků

Benchmarking se může dělit do tří kategorií:

1) *vnitřní* – srovnání v rámci stejné organizace

2) *vnější* – srovnání firmy s cizí podobnou konkurencí

3) *funkční* – srovnání výrobků, služeb, postupů s jinou, bez ohledu na odvětví (Šuleř, 2003, s.179)

8) Kontrola finanční situace

- pomocí rozvahy, která vykazuje finanční situaci firmy

- pomocí výsledovky, která vykazuje pohyb peněz za dané období

- pomocí návratnosti investic (ROI), která udává poměr mezi výnosy a investovaným kapitálem

- pomocí souhrnných rozpočtů, které jsou sumářem všech dílčích rozpočtů a umožní manažerovi zkontrolovat, jak efektivně firma dosahuje svých cílů (Šuleř, 2003, s. 180-181)

1.5.1.2 Finanční management

1) Finanční analýza

- úkolem je identifikace slabín finančního hospodaření, což by mohlo vést v budoucím vývoji k problémům. Základním nástrojem této analýzy je výpočet finančních poměrových ukazatelů:

a) *ukazatele likvidity* – schopnost firmy včas platit své závazky (Šuleř, 2003, s. 183)

- běžná - oběžná aktiva / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci
- rychlá - krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci
- okamžitá - finanční majetek/ krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci (Pavelková, 2009, s. 31-32)

b) *ukazatele řízení aktiv* – jak efektivně firma řídí svá aktiva (Šuleř, 2003, s. 183)

- obrat celkových aktiv = tržby / aktiva
- obrat celkových aktiv = výnosy / aktiva
- doba obratu zásob = (zásoby / tržby)*360
- doba obratu pohledávek z tržeb = (pohledávky / tržby)*360
- doba obratu závazků z tržeb = (závazky / tržby)*360 (Pavelková, 2009, s. 33-34)

c) *ukazatele řízení dluhu* – schopnost splatit své závazky při financování cizími zdroji (Šuleř, 2003, s. 183)

- ukazatel celkové zadluženosti = cizí zdroje / aktiva
- míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál
- dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje = dlouhodobé závazky + dlouhodobé BÚ) / cizí zdroje
- dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál = dlouhodobé závazky + dlouhodobé BÚ) / vlastní kapitál + dlouhodobé závazky + dlouhodobé BÚ
- krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem = vlastní kapitál / dlouhodobá aktiva

- krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji = vlastní kapitál + dlouhodobé závazky + dlouhodobé BÚ) / dlouhodobá aktiva
 - úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky (Pavelková, 2009, s. 28-30)
- d) *ukazatele ziskovosti* – vykazují vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na zisk firmy (Šuleř, 2003, s. 183)
- rentabilita tržeb (ROS) = čistý zisk / tržby
 - rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / aktiva
 - rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál (Pavelková, 2009, s. 23-24)
- e) *ukazatele tržní hodnoty* – obraz tržního ocenění firmy (Šuleř, 2003, s. 183)

2) Analýza cash flow

- úkolem je zjistit, jestli byly peněžní toky řízeny tak, aby měla firma vždy k dispozici dostatečnou zásobu hotovostních peněžních prostředků. Většinou se zpravují výkazy v:
 - cash flow v provozní činnosti
 - použití cash flow na dlouhodobé investiční aktivity
 - cash flow související se finančními operacemi (Šuleř, 2003, s. 182)

3) rozpočty

- jsou to plány v číselné podobě. Existuje několik podob:
 - rozpočty příjmů a výdajů
 - rozpočty času, prostoru, materiálů a výrobků
 - rozpočty kapitálových výdajů
 - rozpočty hotovosti. (Šuleř, 2003, s. 183-184)

1.5.1.3 *Řízení lidských zdrojů*

1) Analýza potřeby pracovníků

- slouží ke zhodnocení, jestli má firma nebo bude mít daný počet a typ pracovníků nutných k realizaci svých cílů

2) Analýza pracovních míst

- popis pracovního místa je základem pro specifikaci pracovního místa a tím i ke stanovení požadavků na samotného pracovníka. Analyzují se úkoly, odpovědnost, propojení s jinými pracovními místy aj.

3) Analýza zdrojů pracovních sil

- srovnáním se situací na trhu s ohledem na profesně-kvalifikační orientaci lze zhodnotit vhodnost počtu a struktury pracovníků ve firmě, jejich pohyb ve firmě a na disponibilitu potřebných pracovníků na trhu práce

4) Analýza vzdělávacích potřeb

- zjišťuje nepoměr mezi současnou a potřebnou kvalifikací a vzděláním pracovníků

5) Hodnocení práce

- jde o zajištění, aby se při vytváření platových struktur objevila v odměnách pracovníka náročnost, složitost práce a požadavky na pracovníka

6) Hodnocení pracovníků

- představuje účinný nástroj kontroly. Úkolem je zhodnotit, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní zadané úkoly. Výsledky této kontroly se pak probírají s jednotlivými zaměstnanci a hledají se cesty pro zlepšení pracovního výkonu. (Šuleř, 2003, s. 185-187)

1.6 Shrnutí teoretické části

Teoretická část byla zaměřena na jednotlivé zhodnocení kontrol, zejména na jejich podstatu, charakter a význam. Z výše uvedeného jsme se mohli dozvědět, že hlavním úkolem kontroly je zhodnotit správnost vynaložení práce na určení cíle se záměrem využít zjištěné problémy a rezervy v následujícím období (Porvazník, 2010, s.351).

Dále se tato část práce zabývá jednotlivými úrovněmi kontroly, a to strategickou, manažerskou a operativní kontrolou a klasifikuje jednotlivé druhy kontrol z různých hledisek. Uvádí nejpoužívanější metody kontroly, zabývá se jednotlivými fázemi kontroly, které by měly provázet každou dílčí činnost firmy. Jelikož má kontrolní činnost za úkol zhodnotit určitý stav kontrolovaného prvku, práce se zabývá i hodnotícími kritérii, které obsahují standardy, časové srovnání, konkurenční srovnání a správné řídicí a provozní taktiky. Předpokladem kontroly je i její efektivnost, proto je této problematice věnována kapitola ekonomiky kontroly a jsou vymezeny zásady efektivní kontroly.

Propojení jednotlivých kontrolních činností je sloučeno pomocí kontrolního systému organizace. Tento systém zahrnuje stanovení účelu kontroly, předmětu, kdo bude kontrolu provádět, jak často se bude kontrola provádět a odpovídá na otázku, jaké postupy a metody kontroly budou využity. Tyto všechny uvedené činnosti kontrolního systému se realizují pomocí kontrolního procesu, který je uveden ve čtvrté kapitole teoretické části.

Důležitým nástrojem pro manažery, určení směru, sledování prostředí a hodnocení činností firmy jsou kontrolní techniky. Pátá kapitola obsahuje přehled těchto kontrolních technik, kdy některé z nich budou využity v analytické části.

Po teoretické části následuje část praktická, která bude rozdělena do dvou kapitol, a to analytickou a projektovou. V analytické části budou provedeny jednotlivé typy analýz pro zjištění současného stavu kontroly ve firmě. Tyto metody by měly přispět v následující projektové části k objasnění cíle této práce, který spočívá v nalezení doporučení na základě zjištěných dat, jak zvýšit efektivitu podnikatelské činnosti, popřípadě snížit náklady v některých oblastech.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY VAP S.R.O.

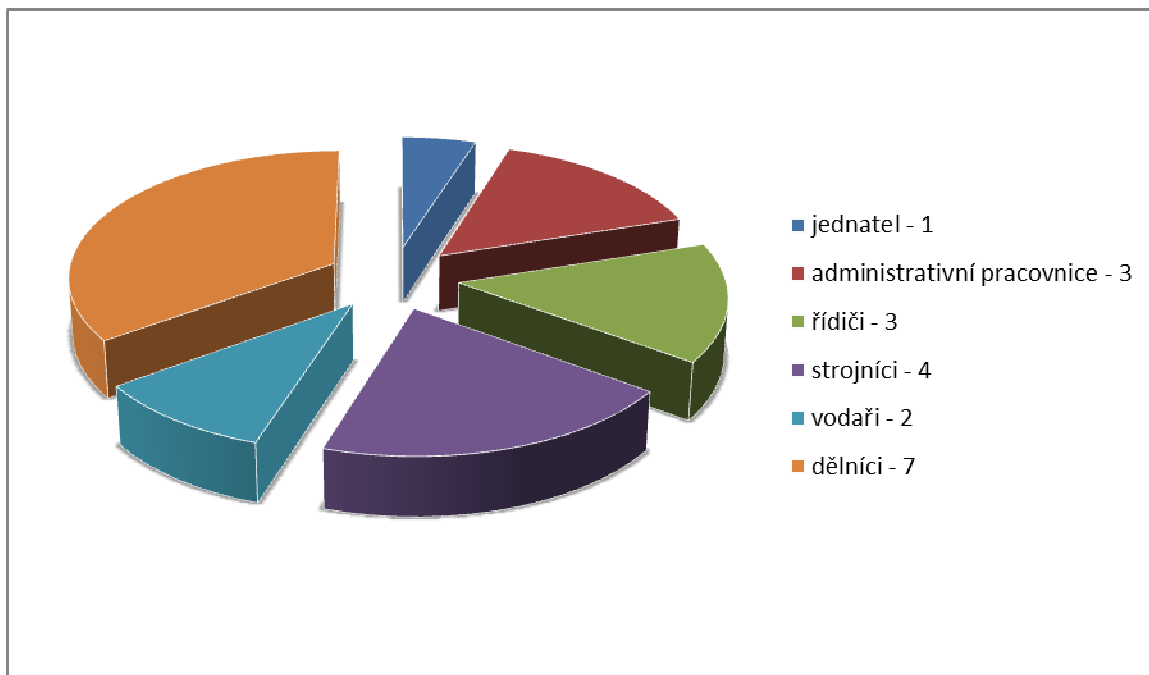
2.1 Základní údaje o firmě

Stavební firma nese název VAP s.r.o. a sídlí v Boskovicích. Společnost byla založena 19.2.1999, a to rozdělením společnosti VAP, s.r.o. Blansko dle rozhodnutí valné hromady společníků VAP na dvě nástupnické společnosti. Zrušení firmy VAP, s.r.o. Blansko proběhlo bez likvidace rozdělením na firmu VAP s.r.o. Boskovice a firmu VAP, s.r.o. Blansko, která už v současné době neexistuje. Firma VAP s.r.o. je na základě rozhodnutí valné hromady společníků právním nástupcem firmy VAP, s.r.o. Blansko.

Hlavní činností, kterou se firma zabývá, je provádění staveb, včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, dále koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Mezi stěžejní náplň firmy patří především výstavba vodohospodářských staveb – inženýrské sítě (vodovody, kanalizace), plynovod, se specializací na výstavbu čistíren odpadních vod, úpravní vody, dále pak i výstavba komunikací jak pro motorová vozidla, tak i pro pěší. Jelikož má firma autorizaci na stavby vodního hospodářství a krajinného inženýrství, specializace stavby zdravotnětechnické, výše zmíněné stavby jako plynovody a komunikace realizuje pomocí zdejších subdodavatelů.

Našimi klienty jsou především města, obce, malé, střední i velké firmy, fyzické osoby. Svou činnost realizuje firma hlavně v okrese Blansko, Brno-venkov, Prostějov. Firma se neustále snaží o zkvalitňování svých služeb, o rozšiřování okruhu svých klientů a v neposlední řadě o udržení spokojenosti svých stálých klientů. Z toho i vyplývá, že firma má ve svém okolí velmi dobrou pověst a klienti se na nás obrací opakovaně.

Od svého vzniku provedla firma vysoký počet velkých staveb, které realizuje veškerými dopravními a mechanizačními prostředky. Mezi takové patří například stavby pro společnosti jako IMOS, Skanska, Silnice Brno a další. Samozřejmě také nespočet staveb jako hlavní dodavatel. Provádění staveb na vysoké úrovni také zajišťuje patřičná profesní způsobilost zaměstnanců, která odpovídá náročnosti jednotlivých druhů prací. V roce 1999 má firma již 20 zaměstnanců, což je reakce na zvýšený počet nových zakázek. Tento počet si firma udržuje do současnosti. Jaké je tedy složení firmy:



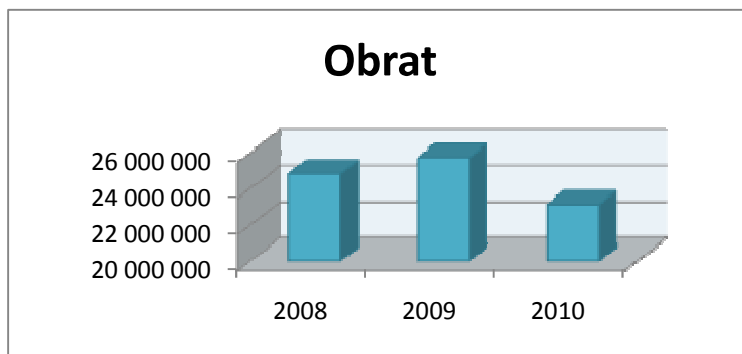
Obr. 6. Struktura pracovníků ve firmě (zdroj vlastní)

Od roku 2002 firma zakládá své internetové stránky, kde nabízí své služby a zvyšuje si tak možnosti rozšířit si okruh svých budoucích zákazníků. V současné době má firma svou stabilní pozici na trhu a má vybudované své dobré jméno. (interní zdroje)

2.2 Finanční analýza firmy

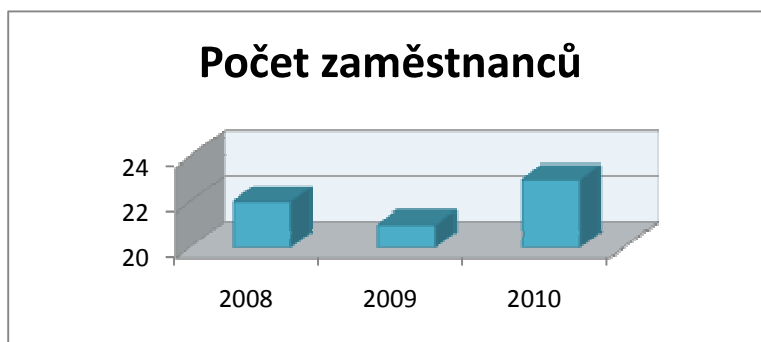
V roce 2010 činil obrat společnosti VAP s.r.o. přes 23 miliónů Kč. Z následujícího grafu je zřejmý poměrný pokles v roce 2010.¹ Pokles obratu v roce 2010 byl do značné míry zapříčiněn vysokou rozpracovaností zakázek, které byly vyfakturovány až v roce 2011. Výše obratu závisí na počtu zakázek v daném regionu. Z vývoje obratu za poslední sledované roky lze pozorovat, že objem zakázek vykazuje stabilní hodnoty.

¹ Byly použity data z let 2008,2009,2010. Data z roku 2011 v době analýzy podniku nebyly ještě k dispozici.



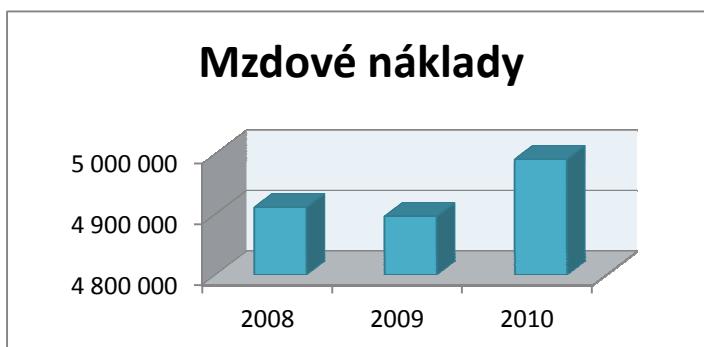
Graf 1. Vývoj obratu firmy (zdroj vlastní)

Počet zaměstnanců v příslušném roce se opět odráží na počtu zakázek v daném roce. Firma přijímá i zaměstnance jen na několik měsíců v případě většího počtu zakázek v daném období. Pokud porovnáme počet zaměstnanců a obrat v roce 2009, je to dáno tím, že společnost v roce 2009 využívala více subdodávky od jiných stavebních společností. V roce 2011 má firma 20 zaměstnanců.



Graf 2. Roční počet zaměstnanců (zdroj vlastní)

Celkové mzdové náklady v roce 2010 činily 4,9 miliónů Kč.



Graf 3. Mzdové náklady (zdroj vlastní)

2.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál patří mezi rozdílové ukazatele. ČPK představuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má vliv na platební schopnost podniku (Pavelková, 2009, s. 27). Z tabulky je patrné, že ve všech sledovaných letech firma vykazuje kladné hodnoty, krátkodobý majetek firmy dostatečně převyšuje krátkodobé závazky a firma tak nemá potíže s úhradou svých splatných závazků.

	2008	2009	2010
Zásoby (+)	702 000	2 523 000	5 610 000
Pohledávky (+)	9 214 000	5 871 000	7 627 000
Fin.majetek (+)	695 000	2 649 000	1 882 000
Krátkodobé závazky (-)	3 652 000	1 863 000	3 465 000
Krátkodobé úvěry (-)	213 000	75 000	0
ČPK	6 746 000	9 105 000	11 654 000

Tab. 1. Čistý pracovní kapitál (zdroj vlastní)

Čistý pracovní kapitál ve firmě má rostoucí tendenci. Výrazný nárůst v roce 2009 byl způsoben poklesem krátkodobých závazků a současným růstem oběžného majetku. Na rostoucí tendenci ČPK má také vliv výrazné zvýšení zásob, které je způsobeno především nedokončenou výrobou, která ve firmě představuje nedokončené zakázky. K dokončení a fakturaci těchto rozpracovaných zakázek dochází zpravidla začátkem následujícího roku.

2.2.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří k nejsledovanějším ukazatelům právě proto, že podávají informace o účinku, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Tyto ukazatele poměrují zisk s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů při vynaložení určitého množství prostředků

	2008	2009	2010
Tržby	24 127 000	23 900 000	20 054 000
EBIT	3 900 000	3 348 000	1 320 000
EAT	3 015 000	2 707 000	1 104 000
EBT	3 943 000	3 405 000	1 400 000
Aktiva	16 378 000	15 758 000	18 389 000
Vlastní kapitál	12 413 000	13 620 000	14 724 000

Tab. 2. Ukazatele rentability (zdroj vlastní)

• **Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / Aktiva**

Ukazatel charakterizuje celkovou výdělečnou schopnost podniku. Poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. ROA se využívá nejen ke komplexnímu posouzení ziskové schopnosti firmy jako celku, ale i při hodnocení výsledků práce dosažených ve vnitropodnikových složkách.

	2008	2009	2010	2008/2009	2009/2010
ROA	23,9%	21,3%	7,2%	- 2,6%	- 1,41%

Tab. 3. Rentabilita celkového kapitálu (zdroj vlastní)

Ukazatel ROA ve firmě dosahuje kladných hodnot, v roce 2008 a 2009 výrazně převyšuje obvyklé hodnoty odvětví, v roce 2010 došlo k poklesu, který je zapříčiněn na takto malou společnost vysokou výší nedokončených zakázek. Ziskovost prostředků vložených do podnikání je nad úrovní úroků poskytovaných bankami.

• **Rentabilita tržeb (ROS) = Čistý zisk / Tržby**

Ukazatel měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb, vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání.

	2008	2009	2010	2008/2009	2009/2010
ROS	16,34%	14,25%	6,98%	- 2,09%	- 7,27%

Tab. 4. Rentabilita tržeb (zdroj vlastní)

Ukazatel ziskové marže ve firmě dosahuje také vysokých hodnot, ačkoli sledujeme mírný pokles, stále jsou tyto hodnoty pro firmu pozitivní. I zde je patrný vliv nedokončené výroby na pokles ukazatele v roce 2010.

• **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = Čistý zisk / Vlastní kapitál**

ROE hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho akcionáři nebo jeho vlastníci.

	2008	2009	2010	2008/2009	2009/2010
ROE	31,76%	24,99%	9,51%	- 6,77%	- 15,48%

Tab. 5. Rentabilita vlastního kapitálu (zdroj vlastní)

Ukazatel ROE by měl vykazovat vyšší hodnotu, než jsou úroky, které poskytují banky z dlouhodobých vkladů. U sledované firmy je tento předpoklad splněn ve všech sledovaných letech. Majitel podniku získá vkladem svých prostředků do firmy vyšší zhodnocení, než kdyby tyto prostředky vložil do dlouhodobých vkladů u banky a to i po započtení rizika z investice do podnikání.

2.2.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity udávají schopnost firmy hradit své závazky. Poměříují to, čím je firma může zaplatit s tím, co musí zaplatit (Pavelková, 2009, s.31).

	2008	2009	2010	2008/2009	2009/2010
Běžná likvidita	2,91	5,43	4,37	+ 2,52	- 1,06
Pohotová likvidita	2,56	4,39	2,69	+ 1,83	- 1,70
Hotovostní likvidita	0,18	1,37	0,53	+ 1,19	- 0,84

Tab. 6. Ukazatele likvidity (zdroj vlastní)

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku. Optimální je rozmezí 1,5 – 2,5 (Pavelková, 2009, s.31). Jak je z tabulky patrné, firma tuto hodnotu každý rok překračuje. Nejméně byla optimální hodnota překročena v roce 2008 a nejvyšší hodnotu firma dosáhla v roce 2009.

Pohotová likvidita vyřadí z oběžných aktiv položku zásoby. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5, což firma VAP s.r.o. opět výrazně překračuje v každém sledovaném roce. Pokud poměříme hodnoty běžné a pohotové likvidity, rozdíl představuje velikost zásob. Jelikož rozdíly těchto dvou ukazatelů jsou nepatrné, firma tak neměla žádné velké zásoby, kromě roku 2010, kdy je tento rozdíl markantní právě z důvodu nedokončených zakázek.

Hotovostní likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5 a vykazuje efektivitu využívání finančních prostředků (Pavelková, 2009, s.32). V případě firmy VAP s.r.o. můžeme říci, že v roce 2008 a 2010 se pohybuje v optimálním rozmezí s výjimkou roku 2009.

	2008	2009	2010
ČPK/OA	59,8%	78,8%	75,4%

Tab. 7. Podíl ČPK na OA (zdroj vlastní)

Ukazatel měří finanční stabilitu podniku, měl by dosahovat hodnot 30-50%.

2.2.4 Ukazatele řízení aktiv

Měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy. Ukazatele aktivity měří celkovou rychlost obratu aktiv nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek.

	2008	2009	2010	2008/2009	2009/2010
Obrat celkových aktiv	1,47	1,52	1,09	+ 0,05	- 0,42
Doba obratu aktiv	67,88	237,36	330,12	+ 169,48	+ 92,76
Doba obratu zásob	10,48	38,01	100,71	+ 27,53	+ 62,7
Doba obratu pohledávek	284,04	190,8	284,4	- 93,24	+ 93,6
Doba obratu závazků	107,64	52,49	123,2	- 55,15	+ 70,71

Tab. 8. Ukazatele řízení aktiv (zdroj vlastní)

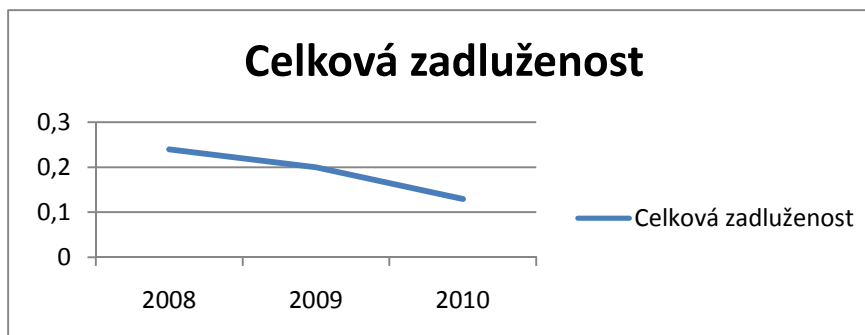
Optimální hodnota ukazatele celkových aktiv je 1, což firma VAP s.r.o. v každém roce tuto hodnotu přesahuje, tudíž z každé 1 Kč majetku dosahuje alespoň 1 Kč tržeb. Svědčí to o dostatečném využívání aktiv k podnikatelské činnosti. Efektivnost využívání aktiv je ve firmě ovlivněna vysokou likviditou. Při efektivnějším využití volných krátkodobých aktiv by hodnota těchto ukazatelů vykazovala vyšší hodnoty. Dále můžeme z tabulky vidět, že doba obratu zásob se zvyšuje. Je to způsobeno nedokončenými zakázkami.

Ukazatele řízení dluhu

Celková zadluženost představuje, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva. Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 30-60% (Pavelková, 2009, s.28). Z výsledků je patrné, že zadluženost firmy má klesající charakter. Důvodem je to, že firma neměla žádný dlouhodobý cizí kapitál, a tak celkovou zadluženost ovlivňuje jen krátkodobý cizí kapitál.

	2008	2009	2010
Celková zadluženost	0,24	0,13	0,2

Tab. 9. Ukazatel celkové zadluženosti (zdroj vlastní)



Graf 4. Celková zadluženost (zdroj vlastní)

	2008	2009	2010
Kvóta vlastního kapitálu	75,8%	86,43%	80,1%

Tab. 10. Kvóta vlastního kapitálu (zdroj vlastní)

Kvóta vlastního kapitálu nám udává, jak je firma schopna pokrýt svá aktiva vlastním kapitálem. Uvedené hodnoty vykazují, že je firma schopna v průměru 80% pokrýt svá aktiva vlastním kapitálem.



Graf 5. Kvóta vlastního kapitálu (zdroj vlastní)

Také tento ukazatel vykazuje oproti odvětví vysoké hodnoty, což je způsobeno tím, že ve firmě převažuje konzervativní způsob financování. Je zřejmé, že se firma vyhýbá riziku z úvěrového financování kapitálu.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KONTROLY VE FIRMĚ

Pro lepší přehlednost následujících kapitol jsem rozdělila aktuální kontrolní činnost firmy VAP s.r.o. následovně do interní a externí kontroly.

Do interní kontroly jsem zahrнула instituty typu analýzy konkurence, analýzu organizace, analýzu PEST a SWOT, dále se zabývám analýzou zdrojů, rozborem managementu a auditu podniku. Z oblasti finančního managementu jsem vybrala analýzu finančních ukazatelů firmy.

Do externí kontroly považuji za důležité zahrnout kontrolu vnějších institucí, např. orgány státní správy z oblasti ochrany životního prostředí, vodohospodářství, Oblastní inspektorát práce, Živnostenský úřad, Finanční úřad aj.

3.1 Interní kontrola

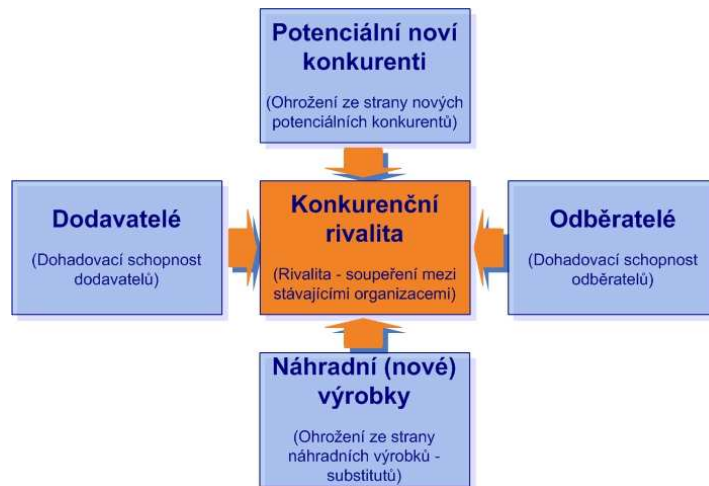
Vnitřní kontrola, jinými slovy kontrolní mechanismus, představuje kontrolní činnosti v rámci organizace. Cílem interní kontroly je tedy ve sledovaném období zjistit případné odchylky od stanovených cílů firmy. Kontrola umožní firmě pružně čelit ekonomickým změnám a výkyvům konkurence.

3.1.1 Analýza konkurence

V rámci Jihomoravského kraje, ve kterém firma působí, byly v loňském roce vystaveny podniky s 20 a více zaměstnanci, inženýrské stavby v hodnotě 15 625 mil. Kč (Statistická ročenka České republiky 2011). V rámci analýzy konkurence je nutné zmínit skutečnost, že v odvětví výstavby inženýrských staveb dochází každoročně k mírnému vzestupu finanční alokace určených na výstavbu. Na rozdíl od poklesu odvětví výstavby bytových budov, inženýrské stavby neklesají. Výše uvedenou skutečnost uvádím z toho důvodu, že i přes vliv rostoucích zakázek se nezvyšuje počet nově příchozích firem do odvětví. A to i přes fakt, že se Jihomoravský kraj řadí na třetí místo v rámci České republiky ve výši investic poskytnuté na nově vystavené inženýrské stavby.

Firma VAP s.r.o. se v oblasti malých firem v našem regionu řadí mezi firmy s dobrým obchodním jménem. Postavení firmy bylo vybudováno dlouholetou kvalitně odvedenou prací. S tím se pojí i nákup těžké pracovní techniky, která se stává konkurenční výhodou oproti jiným malým firmám případně živnostníkům. Při analýze konkurence se firma zaměřuje na působení obdobných podniků, které se mohou zúčastnit výběrových řízení na stavební

zakázky. Proto je vždy nutné zhodnotit před začátkem sezóny stav a úroveň konkurence, jakož i možnou intenzitu konkurenční snahy inovovat přes zimu strojový park těžké techniky a tím být krok dopředu oproti firmě VAP s.r.o. Pro analýzu konkurence se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model zahrnuje:



Obr. 7. Porterův model konkurenčních sil

(Poradce a poradenství: Vlastní cesta, © 2009)

1. potenciální noví konkurenti - i přes značné finanční náklady, nutně vynaložené pro vstup na trh, se může objevit nový konkurent, který v loňské sezóně podnikal jako OSVČ a přes zimu se transformoval na společnost s ručením omezeným. V tuto chvíli se konkurent stává přímým soupeřem pro zakázky, u kterých je vyžadována právní forma podnikání ve formě obchodní společnosti. Kromě samotné ceny je nutné zvažovat i tzv. přidanou hodnotu pro zákazníka. Touto přidanou hodnotou může být uvedení pozemku do původního stavu, zajištění ekologické likvidace zbytků zeminy či přesun menší těžké techniky, která je schopna provést práci s menším rozsahem poškození dotčeného pozemku, tedy jak počtem přejezdů, tak i plošným výměrem, na kterém může technika pracovat. Z pohledu již zavedené firmy je velmi obtížné vstoupit na současný trh v tomto odvětví v našem regionu a prosadit se. Existuje zde několik dlouholetých zavedených firem, které mají své jméno a svou cenu, a proto bude i těžké se pod tuto cenu dostat. Ovšem nastává doba, kdy se do jednoho regionu hlásí už i firmy z jiných regionů, a tak začíná být jev, kdy se o jednu zakázku hlásí i 20 stavebních firem. Proto bude v budoucnu

těžké odhadnout, kolik firem se přihlásí do výběrového řízení. To vše se bude odrážet na cenách, které mohou hraničit se ziskovostí.

- 2. dodavatelé** – v současné době pro firmu dodavatelé nepředstavují žádný tlak. Firmu, které nabízejí materiál pro vodohospodářské stavby, přibývá, a tak není pro firmu problémem, přejít od jednoho výrobce k druhému. Což se stalo ve firmě VAP s.r.o., která omezila dodávky od místního dodavatele a přešla ke konkurenční firmě, která nabízela zajímavější ceny. A to bohužel i přes to, že nám místní dodavatel, podle něj, poskytoval „luxusní ceny“, které ve výsledku byly vyšší než u konkurenční firmy. Může to být i strategie konkurenční firmy, která se snaží proniknout na trh do dalšího regionu pomocí nižších cen.
- 3. odběratelé** – co se týče oblasti vlivu odběratelů, také v této oblasti nehrozí žádné tlaky z jejich strany, jelikož firma sama nabízí určitou přidanou hodnotu (vedení pozemku do původního stavu). Jak již bylo zmíněno, firma má vybudované své dobré jméno a není neobvyklé, že zákazníci přijdou nejdříve do naší firmy, a pak v případě odmítnutí zakázky odchází ke konkurenci. Firma se snaží vyhovět všem svým zákazníkům, a proto někdy vykonává zakázky, na kterých má minimum zisku. Zakázky odmítá jen v krajních případech, kdy opravdu již nemá kapacitu svých zaměstnanců.
- 4. ohrožení ze strany substitutů** – tato oblast se těžko specifikuje. Firma se zabývá vodohospodářskými stavbami, především jsou to inženýrské sítě, ať jejich nové vybudování či rekonstrukce. Není tedy možná žádná obměna či podobný produkt. Jediné, co by se mohlo brát v úvahu, jsou potrubí z různých materiálů – PVC, keramika. Výběr materiálu však závisí na investorovi dle jeho cenových možností. Proto ohrožení ze strany substitutů je velmi minimální.
- 5. konkurenční rivalita** – konkurenční rivalita by se dala z dlouhodobého hlediska hodnotit jako konstantní. Cíle konkurence a firmy VAP s.r.o. mají podobné prvky, a to získání zakázky. Vesměs všechny konkurenční firmy (stejně velikosti) disponují stejnou pracovní technikou. Konkurenční výhodou firmy mohlo být v minulosti i získání norem ISO, které v současné době ustupují do pozadí. Důvodem je nový zákon o stavebních zakázkách, který normy ISO posílá do pozadí tím, že už nemusí být podmínkou podání nabídky. Touto problematikou se zabývám níže. Tak se jedinou zbraní mezi firmami stává cena. Záleží už na firmě, v jakém je postavení, zda

si může dovolit nabídnout cenu vyšší a riskovat tím, že zakázku nezíská, či nabídne cenu nižší a bude se muset vypořádat s minimálním výnosem.

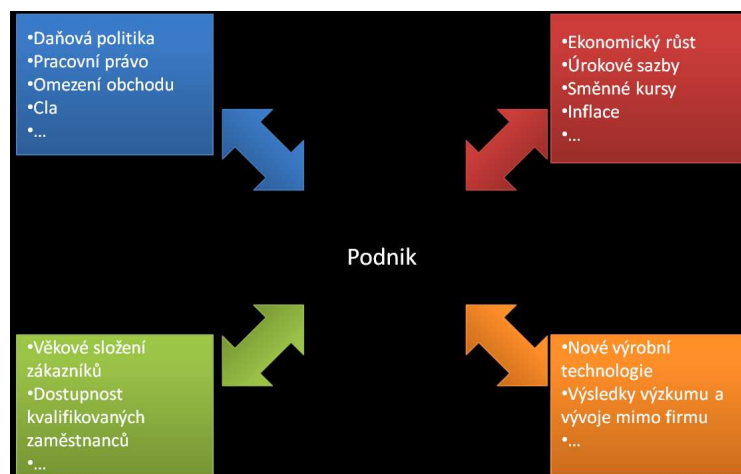
Firma VAP s.r.o. vyhodnotila tyto ukazatele následovně:

Ukazatel	Slabý	Podprůměrný	Průměrný	Nadprůměrný	Silný
Potenciální konkurenti		x			
Dodavatelé			x		
Odběratelé			x		
Substituty	x				
Rivalita konkurence			x		

Obr. 8. Vyhodnocení analýzy konkurence (zdroj vlastní)

3.1.2 PEST analýza

Úkolem PEST analýzy je zhodnotit faktory vnějšího prostředí, které mohou působit na firmu. Dává tedy firmě přehled o možných příležitostech nebo hrozbách. Podle Kováře a Krchové: „V PEST analýze vycházíme z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory, dimenze, mění v čase.“ PEST analýza rozděluje vnější okolí firmy na tyto faktory:



Obr. 9. PEST analýza (Beran, © 2012, Weby Google)

1. ekonomické – ekonomické faktory mají největší vliv na výkonnost firmy a to zejména z důvodu hospodářské situace země. Firma VAP s.r.o. z velké části má zakázky od investorů z veřejného sektoru – města, obce, svazky obcí. Jelikož se jedná o rozpočtové organiza-

ce, je důležitá vazba obcí a měst na státní rozpočet. I přes neustálé snižování rozpočtů měst a obcí firma zatím nepociťuje snižování počtu zakázek. Důvodem je i skutečnost, že větší investiční zakázky jsou plánovány s několikaletým předstihem.

Dalším faktorem, který může ovlivnit výkonnost firmy je úroková sazba. V současné době firma má řádně a včas splacený leasing na všechny stroje a vozidla, tudíž úroková sazba nijak neovlivňuje chod firmy. Jelikož firma má vcelku nový vozový park, do budoucna nepočítá s žádným dalším leasingem. Jiným způsobem, jakým může výše úrokové sazby firmu ovlivnit je ochota zákazníků využívat úvěry pro realizaci zakázky. U soukromých subjektů se většinou jedná o zakázky malého rozsahu, tudíž nemusí využívat žádné úvěry pro jejich financování. U zakázek měst a obcí, kdy se jedná o zakázky velkého rozsahu v rámci milionů korun, má úroková sazba značný vliv a firma VAP s.r.o. se již několikrát v minulosti setkala se zrušením zakázky z důvodu budoucí velké zadluženosti investora.

Faktor míry nezaměstnanosti nijak firmu neovlivňuje z dvou důvodů. Prvním důvodem je, že firma má stabilní počet zaměstnanců a neustále eviduje nové žádosti o přijetí do pracovního poměru. Druhým důvodem je, jak je uvedeno výše, že se firma z velké části zabývá především státními zakázkami a případný růst nezaměstnanosti spojený s menší ochotou soukromých subjektů investovat peníze do výstavby ji v závěrečném účtu nijak významně neohroží.

2. politicko-právní – politicko-právní prostředí firmu VAP s.r.o. provází při každodenní činnosti. Ať se již jedná o dílčí změny zákoníku práce či neustále probírané navrhované změny daně z příjmu právnických osob až po novelu zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění (dále jen zákon o veřejných zakázkách). V poslední době je právě změna zákona o veřejných zakázkách aktuálním tématem, kterým se musí firma do budoucna zabývat. Novela přinesla rozsáhlou změnu zákona o veřejných zakázkách. Novela nabyla účinnosti 1. dubna 2012 a přinesla následující oblasti, které se nejvíce dotknou činnosti firmy:

- *změny limitů pro zadávací řízení*

- *kvalifikace dodavatelů* (nově postačí doložit čestné prohlášení o finanční a ekonomické způsobilosti dodavatele, dochází ke snížení hodnoty certifikátů ISO norm, které již nebudou povinným prvkem nabídky a tím se podstatně rozšíří okruh budoucích soutěžitelů a v neposlední řadě zákon upravuje výpis referenčních staveb, a to konkrétně ve výši finančního objemu, kdy zadavatel nesmí požadovat vý-

pis staveb, které by rozpočtově přesahovaly 50% předpokládané hodnoty veřejné zakázky)

- *otevírání obálek s nabídkami* (odpadá kontrola úplnosti obsahu nabídky, protože tento krok přechází až do bodu posouzení nabídek)

- *hodnotící kritéria* (nově nemohou být posuzována za povinná kritéria splnění nabídky délka splatnosti faktur, výše smluvních pokut)

- *uzavření smlouvy* (odpadá možnost následného uzavírání smluvních dodatků k podstatným částem smlouvy, jelikož by tyto dodatky mohly ovlivnit hodnotící kritéria předchozího zadávacího řízení. Jedná se zejména o dodatečné stavební práce) (Vrbka, Stavebnictví, 2012, s.24)

3. sociálně kulturní – firma VAP s.r.o. pociťuje při přijímání žádostí uchazečů o pracovní poměr nedostatek odborně kvalifikovaných pracovníků. Tato situace nastala zejména spojením středních škol v regionu, kdy vznikly nové 4-leté, většinou ekonomicky zaměřené obory na úkor dřívějších výučních oborů, jako jsou instalatéři a vodohospodáři. Dalším milníkem, který lze z výše uvedené skutečnosti vyvodit je i pokles absolventů výučních oborů s řidičským oprávněním na skupinu C², C+E³, T⁴.

4. technologické – co se týče oblasti vodohospodářských staveb, žádné velké změny v posledních několika letech neproběhly. Pouze může docházet k vylepšování vlastností materiálů, které mají vliv zejména na životnost materiálu (u firmy VAP s.r.o. se to týká především kanalizačního a vodovodního potrubí, u kterého je životnost a pevnost materiálu velmi podstatná, z důvodu komplikovaných a finančně náročných výkopových prací a s tím i související omezení silničního provozu či rozkopání nově vybudovaných komunikací). Do této oblasti lze zařadit i nutnost sledovat podstatné změny v administrativní činnosti, kdy v nepřehledném množství nových informačních technologií se vyvíjí softwary, které umožní pružnější sledování nákladů firmy, skladových zásob aj. Firma VAP s.r.o. se v minulosti snažila nakoupit co nejkvalitnější techniku, u které dochází k menšímu techno-

² motorová vozidla s max. přípustnou hmotností nad 3 500 kg; smí být připojeno přípojné vozidlo s max. přípustnou hmotností do 750 kg

³ jízdní soupravy složené z motorového vozidla skupiny C a přípojného vozidla s max. přípustnou hmotností nad 750 kg

⁴ T opravňuje k řízení traktoru a samojízdného pracovního stroje, k motorovému vozidlu smí být připojeno přípojné vozidlo

logickému opotřebení, díky čemuž firma nemusí v budoucích několika letech nakupovat stroje s vyspělejší technologií a nemusí se bát o ohrožení své konkurenční pozice na trhu.

Z výše uvedených faktorů vyplývá, i přes skutečnost, že v současné době firma VAP s.r.o. patří mezi stabilní firmy na trhu, je následná kontrola, zejména ekonomických a politicko-právních ukazatelů velmi důležitá. Právě tyto faktory, které jsou ovlivňovány poslední dobou nestabilním politickým systémem, mají v častých změnách natolik závažné důsledky, že firma VAP s.r.o. jen stěží pružně reaguje na ustavičně nové změny, zejména v politicko-právní oblasti.

3.1.3 SWOT analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tato technika slouží k poznání okolního prostředí firmy a jejích vnitřních možností. Poskytuje firmě základní informace o současné situaci a představuje počáteční bod pro navrženou strategii. Proto by se jejímu sestavení měl věnovat určitý čas a pozornost.

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Obr. 10. SWOT analýza

(Poradce a poradenství Vlastní cesta, © 2009)

Analýza SWOT pro firmu VAP s.r.o.:

INTERNÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
- dobré jméno firmy	- omezená pracovní kapacita
- technologická úroveň	- zakázky v jednom regionu
- ISO normy 9001:2001, 14001:2005	- sjednávání zakázek a jednání se zákazníky jen majitelem
- kvalitní servis, služby	- sezónní práce
- spolehliví dodavatelé	- náklady na údržbu strojů
- stabilita firmy aj.	
EXTERNÍ	
Příležitosti	Hrozby
- stabilní poptávka	- zhoršená finanční situace in- vestorů
- změna zákona o veřejných za- kázkách (odsun ISO norem)	- vliv velkých stavebních firem
- rozšíření počtu dodavatelů	- zhoršená platební schopnost odběratelů
- zprůhlednění zadávání veřejných zakázek	- příchod firem z vedlejších regionů
- vývoj nových softwarů (kniha jízdy na základě GPS modulů)	- rostoucí ceny materiálů, PHM
	- nedostatek vyučených v oboru

Obr. 11. SWOT analýza firmy VAP s.r.o. (zdroj vlastní)

Z tabulky SWOT analýzy vychází následující faktory, které působí na firmu:

Mezi nejvýznamnější faktory silných stránek firmy patří zejména dobré jméno firmy, které si firma VAP s.r.o. vybudovala během dlouhodobé činnosti v regionu. K dobrému jménu přispěla i vysoká technologická úroveň vozového parku firmy. Kladem firmy je skutečnost, že firma vlastní různorodý vozový park, jak pro realizaci menších zakázek, většinou vycházející z požadavků soukromých investorů (např. přípojky k rodinným domům), tak pro velkokapacitní výkopové práce (např. propojení kanalizací obcí). Velkým přínosem je i fakt, že firma vlastní těžkou dopravní techniku, čímž se snižují náklady na převoz menších nekolejových strojů. Díky výše uvedenému firma vykazuje individuální přístup k zákazníkovi, což se stává značnou konkurenční výhodou.

Protikladné slabé stránky jsou analyzovány v samotné velikosti firmy. Jedná se zejména o omezenou pracovní kapacitu. To se projevuje tím, že větší zakázky jsou získané s několika měsíčním předstihem. Tento předstih je nutný z důvodu administrativní náročnosti, kdy tato doba je vyhrazena pro získání stavebních povolení, vyjádření od příslušných úřadů,

vyměření stavby geodetem atd. Proto není výjimečná situace, kdy firma nemůže uspokojit jinou zakázku, která se objeví v době realizace již nasmlouvané zakázky. Z důvodu sezónnosti práce se firma VAP s.r.o. nechce rozšiřovat z dosavadní malé firmy na firmu větší. Slabou stránkou je i plánování nasmlouvaných zakázek v pořadí za sebou. Velký faktor při plánování hraje počasí, kdy často nastává situace (hlavně v jarních a podzimních měsících), kdy z důvodu špatného počasí dochází k posunu dokončení prací na zakázce a tím i narušení plánovacího kalendáře firmy VAP s.r.o. Další slabou stránkou firmy jsou i náklady na opravy strojů (z důvodu náročné vytiženosti dle charakteru terénu), u nichž skončila záruční lhůta.

Ze SWOT analýzy vyplývají externí příležitosti firmy ve formě stabilní poptávky po výstavbách či rekonstrukcích inženýrských sítí. Jak jsem uvedla výše, tato stabilita poptávky vyplývá nejen z toho, že se veřejné zakázky na úkor snižování rozpočtů plánují dlouhodobě dopředu, ale i z důvodu mírného růstu zakázek v regionu, kdy inženýrské stavby vykazují, na rozdíl od soukromých staveb stále mírný vzestup. Jako nejdůležitější příležitost pro firmu bych uvedla změnu zákona o veřejných zakázkách, kdy se konečně zprůhlední možnost zadávání veřejných zakázek. Pro malé firmy je velkou příležitostí i zrušení sporných požadavků na splnění kvalifikace, kdy již nebude možné zadávat výběrová řízení „šitá na míru“ určitým velkým firmám. Takovým požadavkem byl například roční obrat firmy, kdy například malé firmy nedosahují ročního stamilionového obratu. A přesto by byly schopny zakázku provést levněji. Kladně hodnotím i odsunutí ISO norem do pozadí, kdy požadavek na ISO normu byl jedním z páteřních požadavků na větší zakázku. Tento krok znamená pro malé firmy výrazné ušetření nákladů, které se pojily se zavedením a udržováním certifikátů ISO norem. Pokud by v minulosti nebyla zavedena norma ISO, znamenalo by to pro samotnou firmu VAP s.r.o. ušetření výdajů v rámci statisíců korun.

Mezi největší hrozby, vyplývající z analýzy pro firmu, lze zařadit cenu PHM, kterou musí firma zohlednit v nabídce. Cena PHM je spíše rostoucí. Firma VAP s.r.o. zohlední cenu PHM v daném měsíci vypracování nabídky, ovšem v době realizace zakázky o dva měsíce později může cena PHM vzrůst řádově až o 2 Kč na litr. Předpokládané navýšení ceny nafty firma v nabídce nezohledňuje z důvodu navýšení celkové ceny nabídky a tím případné snížení možnosti výhry dané zakázky. V analýze je dále zohledněn rostoucí vliv velkých stavebních firem, které již přestaly realizovat zakázky ve velkých městech a vzhledem k poklesu zakázek ve stavebnictví (rodinných domů a bytových komplexů) se začaly transformovat na výstavbu inženýrských sítí a začínají se zajímat i o zakázky v regionech, ve

kterých doposud nepůsobily. SWOT analýza obsahuje i hrozbu v podobě druhotné platební neschopnosti firem, kdy tato skutečnost se stala v ČR velkým nešvarem, na který již doplatila řada menších firem.

3.1.4 Analýza zdrojů

Chce-li firma dosáhnout vytýčených cílů, je potřeba zapojit do systému kontroly analýzu zdrojů podniku. Do těchto zdrojů může podnik zařadit svůj majetek jak hmotný, tak nehmotný, personální zdroje a finance. Právě vhodná kombinace těchto zdrojů může sloužit k dosažení vytýčených cílů a k celkové efektivní výkonnosti podniku.

3.1.4.1 Hmotný majetek

Souhrnně se do kategorie hmotný majetek řadí budovy, pozemky, stroje a zařízení. Firma VAP s.r.o. má hmotný majetek v celkové hodnotě 10,5 mil. Kč.

Do hmotného majetku firmy VAP s.r.o. bezpochyby patří rozsáhlý vozový park, jak těžké výkopové techniky, tak nákladní dopravy i firemní osobní automobily. Do této kategorie je nutné zahrnout i výkonné elektrocentrály, speciální nástroje na řezání kanalizačních trubek a další nutná vybavení pro zaměstnance. Tato skupina hmotného majetku je stěžejním prostředkem k dosahování životaschopnosti firmy. Proto je tento majetek pečlivě sledován vedením firmy a v případě opotřebení je hlavní prioritou obnova jeho funkčního stavu. Firma VAP s.r.o. disponuje stroji a zařízení v hodnotě cca 11 mil. Kč. Tato částka narostla zejména z důvodu nákupu nových strojů, aby firma disponovala novými, moderními technologiemi.

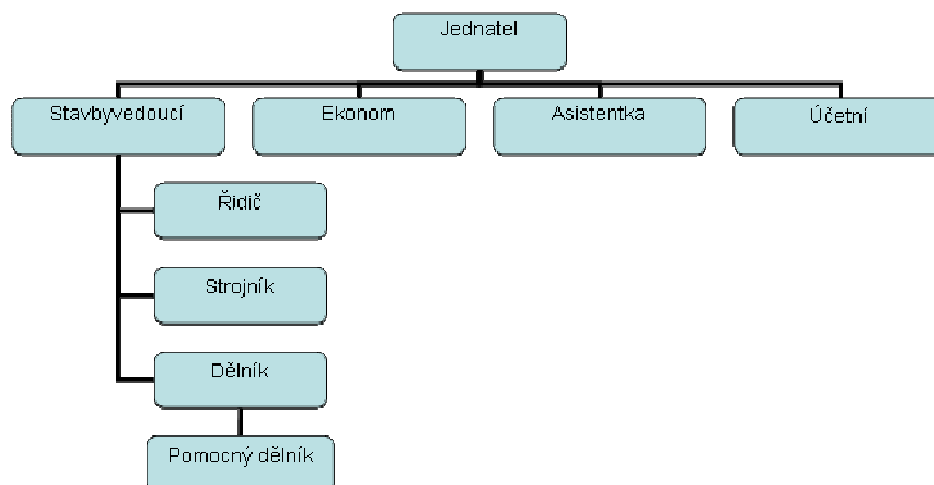
Druhou nejvýznamnější kategorií hmotného majetku jsou budovy a pozemky pro uskladnění techniky a materiálu. Firma VAP s.r.o. je majitelem budovy a pozemku, kde sídlí. Na přilehlém pozemku u sídla společnosti parkuje svůj vozový park a uskladňuje materiál, tím firmě odpadají náklady spojené s nájmem pozemku pro parkování a uskladnění materiálu. Jedinou výjimkou v poslední době tvoří část přilehlého pozemku, který firma začala využívat k parkování dalších vozidel, z důvodu rozšiřujícího se vozového parku, který bylo nutné nakoupit ke zvýšení konkurenceschopnosti. Tento pozemek o rozloze 8x15 metrů si firma najímá za roční nájemné 10 000,- Kč. Vzhledem k tomu, že firma VAP s.r.o. vlastní budovu, v které má sídlo, odpadá i nájem za kancelářské prostory, skladovací prostory a prostory pro zaměstnance (šatna, sprchy, toalety). Do této kategorie samozřejmě spadá i kompletní vybavení budovy. Hodnota budovy a přilehlého pozemku činí 3,3 mil. Kč.

3.1.4.2 Nehmotný majetek

V rámci nehmotného majetku si firma VAP s.r.o. cení svého dobrého jména na trhu, kdy jméno firmy je dobře známo v okolních obcích či svazcích obcí, a právě díky tomu je firma často obesílána výzvou k podání nabídky. Další kategorií nehmotného majetku představují softwarové programy, které firma využívá. Jedná se především o účetní programy (Kalkul), AutoCad (pro případné kreslení projektové dokumentace), elektronická kniha jízd, program pro tvorbu rozpočtů. Celková hodnota nehmotného majetku firmy VAP s.r.o. bez know-how činí dle rozvahy cca 300 tis. Kč.

3.1.4.3 Personální zdroje

Firma VAP s.r.o. má 20 zaměstnanců. Z toho dlouhodobě zaměstnává 10 pracovníků na trvalý pracovní poměr (doba neurčitá). Tyto pracovníky si firma velmi cení z hlediska jejich odbornosti a zapracovanosti u firmy. Zbytek pracovníků zaměstnává na dobu určitou, z důvodu sezónní práce, a to do poloviny měsíce prosince, s případným nástupem od jara následujícího roku. Ve většině případů se znovu přijmou ti stejní zaměstnanci, s výjimkou 2-3 případů, kdy si našel zaměstnanec jinou práci nebo o tuto práci již neprojevil zájem. Tento způsob zaměstnávání umožnila výjimka ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Ovšem právě sezónní zaměstnanost se začala projevovat na zodpovědnosti a motivaci těchto pracovníků, což v budoucnu by mohla vyřešit novela zákoníku práce, která stanovuje povinnost zaměstnavatele zaměstnat osoby na dobu neurčitou po třech předchozích přijetích na dobu určitou. Nedílnou součástí kvality personálního zdroje jsou každoroční, tematicky zaměřená školení. Pracovníci firmy jsou proškolení jak v oblasti bezpečnosti práce, tak v oblasti bezpečnosti silničního provozu. Mimo tato školení probíhá každoročně i odborně zaměřená školení pro strojníky a vazače. Tato školení jsou firmou stanovena, jako předpoklady způsobilosti. Osobní náklady zaměstnanců byly v loňském roce ve výši 4,9 mil. Kč.



Obr. 12. Organizační schéma firmy VAP s.r.o. (zdroj vlastní)

3.1.4.4 Finanční zdroje

Firma VAP s.r.o. je společnost s ručením omezeným a její základní kapitál, vzhledem k počátku založení firmy v roce 1999, činí 100 000,- Kč a je v plné výši splacen. Majitelem firmy a zároveň jednatelem je jedna osoba. V současné době firma nemá žádné dlouhodobé ani krátkodobé bankovní úvěry a všechny leasingy jsou splaceny. Značnou část finančních zdrojů firmy představuje hotovost na bankovním účtu. Vzhledem k nepotřebnosti využívat bankovní úvěry či krátkodobé finanční půjčky je firma osvobozena od případného zatížení úrokové sazby při nutnosti nákupu hmotného majetku. Firma se tak může snadněji rozhodovat, kam finanční zdroje, uložené u banky, bude investovat (oprava těžké techniky, reklama aj.).

3.1.5 Interní audit firmy

„Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematicky metodicky přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.“⁵

Při zahájení interního auditu ve firmě se prověřovaný subjekt seznámí s rozsahem a cílem auditu a určí se metody, postupy a kroky, které budou při auditu použity. Zejména se určí

⁵ http://www.interniaudit.cz/download/ippf/ramec_blok_CD.pdf

činnosti a podmínky, jak se budou shromažďovat informace. Samotné shromažďování informací se děje například na základě osobního jednání či studia dokladů týkající se oblasti auditu. Dojde-li v průběhu vlastního auditu ke zjištění neshody, vyhotoví se Záznam o neshodě z auditu. V záznamu se uvede přesný popis neshody a navrhnou se opatření směřující k její nápravě. Při zjištění méně závažného problému se uvede pouze doporučení, jak je možné daný problém vyřešit (např. doporučení zvážit místní řád skladu).

Ve firmě VAP s.r.o. se interní audit provádí 1x ročně na základě shromáždění písemných důkazů, dokazováním pomocí svědectví a vlastním pozorováním, které sleduje požadavky, které si firma stanovila. Důraz ve firmě je kladen zejména na vyplňování předepsaných záznamů a evidencí. Výsledkem každé oblasti hodnocení může být:

- *neshoda* – znamená, že se jedná o závažnou neshodu a firma musí zahájit opatření k nápravě. Toto zjištění musí být odstraněno.
- *doporučení* – námět na zlepšení nebo drobnou neshodu
- *pochvala* – vzorové ošetření (interní zdroj firmy VAP s.r.o.)

Interní kontrola firmy VAP s.r.o. je rozdělena do pěti oblastí:

1) Systém řízení

- zaměřuje se zejména na všeobecné požadavky (obrat, zisk, naplnění kapacity firmy)
- požadavky na dokumentaci (povinné dokumentované postupy-Havarijní řád, Zásady organizace, Skartační, spisový a archivační řád aj.)

2) Odpovědnost managementu

- *aktivita managementu* - jednatel společnosti soustavně vede zaměstnance k pochopení nezbytnosti splnit požadavky zákazníka při respektování požadavků předpisů a zákonů, které se dotýkají činnosti firmy. K vývoji a zlepšování systému řízení jakosti a životního prostředí se jednatel společnosti zavazuje k poskytování přiměřených zdrojů, které jsou vyhodnocovány v rámci přezkoumání systému vedením. Jednatel společnosti – představitel vedení prosazuje užívání efektivního a účinného systému řízení pro naplnění:
 - vyšší spokojenosti zákazníků,
 - politiky a cílů jakosti a ochrany životního prostředí,

- legislativních požadavků,
 - zlepšování se v oblasti poskytovaných služeb,
 - zlepšováním a snižováním dopadů své činnosti na životní prostředí,
 - rozvoje společnosti.
- *zaměření na zákazníka* - požadavky zákazníků zavazují jednatele a zaměstnance společnosti uspokojovat potřeby zákazníků s ohledem na čas a náklady s tím spojené. Toto uspokojování potřeb se netýká pouze jakosti nabízených služeb zákazníkům, ale i s tím spojenou důležitou oblastí ochrany přírodního prostředí, která je úzce spojená s problematikou stavebnictví. Všechny požadavky zákazníků jsou určeny, zhodnoceny a převedeny do požadavků realizace zakázky s cílem dosáhnout spokojenosti zákazníka, případně i dotčených stran, zejména pak vlastníků pozemků
- *zásady organizace* – vydané zásady (jakosti a životního prostředí) jsou závazné pro všechny zaměstnance a vyžaduje jejich efektivní spolupráci v zájmu dosažení stálého zvyšování úrovně jakosti a ochrany životního prostředí. Obsahuje následující požadavky:
- uspokojování potřeb zákazníků,
 - zlepšování služeb společnosti,
 - závazek prevence znečištění a poškození ŽP,
 - hospodárnost,
 - rozhodování založené na faktech,
 - dodržování legislativy a šetrné chování se k životnímu prostředí
- *cíle organizace* – firma si stanovuje své cíle, které zaznamenává do Karty cílů, kde je uváděn název cíle, jaké jsou zdroje na jeho dosažení, termíny zahájení a dokončení a harmonogram postupu dosahování cíle
- cíle organizace firmy jsou stanoveny tak, aby umožňovaly plnit zásady organizace. Pro stanovení cílů organizace bere jednatel společnosti do úvahy významná zjištění z:
- výsledků přezkoumání systémů řízení vedením,
 - jakosti poskytovaných služeb,

- míry plnění legislativních požadavků
- vyhodnocování spokojenosti našich:
 - zákazníků;
 - zaměstnanců;
 - dodavatelů
- cíle musí obsahovat:
 - konkrétní a jasně formulovaný záměr v měřitelných jednotkách – cílovou hodnotu
 - termíny zahájení a ukončení
 - zdroje
 - odpovědné zaměstnance za plnění
 - harmonogram plnění cíle
- *plánování systému řízení* - plánováním se rozumí činnosti, které vedou firmu VAP s.r.o. k naplnění zásad prostřednictvím cílů. Jednatel firmy odpovídá za plánování v systému řízení. Plánování v systému řízení je zaměřeno na:
 - proces realizace zakázky – poskytování služeb,
 - ostatní podpůrné procesy systému řízení,
 - plánování a uvolňování zdrojů,
 - potřeby řízených záznamů,
 - dodržování legislativy v oblasti ochrany životního prostředí.
- *environmentální aspekty a dopady* - environmentální aspekty spojené s jednotlivými činnostmi a službami organizace jsou identifikovány, evidovány a hodnoceny pomocí registru environmentálních aspektů.
- *právní a jiné požadavky* – sledování aktuálního stavu právních předpisů, předpisů místní úpravy (např. městské vyhlášky). Po provedené aktualizaci je provedena případná změna do Tabulky dokumentů a záznamů. S touto změnou musí být seznámeni všichni, kterých se tato změna dotýká. Po provedené kontrole Tabulky dokumentů a záznamů je vždy informováno vedení společnosti na nejbližší následné poradě, včetně případných dopadů na společnost. Průběžná evidence odpadů je vedena na Kartách průběžné evidence odpadu. Hlášení o produkci odpadu se odevzdává 1x ročně na příslušný úřad.

- *odpovědnost a pravomoc* - jednatel společnosti stanovuje odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců pomocí Karet funkcí, které stanovují odpovědnosti, pravomoci a kvalifikační požadavky funkcí.
 - *komunikace* - ve firmě se používají nástroje interní komunikace:
 - porady – které probíhají každý měsíc, existuje z nich zápis, probírá se systém řízení – cíle, neshody, plán akcí apod.
 - neformální porady na pracovištích se zaměstnanci,
 - kontroly a porady se všemi zaměstnanci na pracovišti, včetně školení
 - *přezkoumání systému managementu* – představitel vedení se vyjadřuje k následujícím bodům:
 - stav plnění cílů organizace
 - vliv změn legislativy
 - spokojenost zákazníků
 - doporučení pro zlepšování
 - výsledky předchozích přezkoumání vedením
 - výkonnost procesů aj.
- výstupy z přezkoumání vedením zahrnují jakákoli rozhodnutí a opatření vztahující se
- ke zlepšování ,efektivnosti systému řízení a jeho procesů,
 - ke zlepšování výrobku ve vztahu k požadavkům zákazníka,
 - k potřebám zdrojů.
- z přezkoumání je prováděn zápis do formuláře Zpráva o přezkoumání, reagující na všechny body vstupní zprávy a obsahující všechna opatření a rozhodnutí ke zlepšování systému, procesů a produktů, včetně potřeb zdrojů. Výstupem z přezkoumání může být také změna zásad organizace a navržení nových cílů organizace, vydání opatření k nápravě nebo preventivních opatření.

3) Management zdrojů

- *poskytování zdrojů* - jednatel společnosti VAP s.r.o. je odpovědný za zajišťování a poskytování dostatečných zdrojů pro chod a údržbu systému řízení, které jsou rozhodující pro kvalitu poskytovaných služeb. Mezi zdroje firmy náleží:
 - speciální technika k realizaci zakázek,

- další vybavení společnosti (dopravní prostředky),
 - SW a HW vybavení pro plánování, evidenci, řízení a vyhodnocování zakázek,
 - kvalifikovaní zaměstnanci, způsobilí provádět odborné práce,
 - finanční prostředky
- jednatel společnosti plánuje a zajišťuje potřebné zdroje pro:
- zajištění specifikací pro nákup provozních prostředků v potřebných termínech,
 - mzdy a ostatní vedlejší náklady (školení, propagaci, atd.),
 - obnovu a údržbu jednotlivých výrobních prostředků a prostředků pro ochranu zaměstnanců,
 - údržbu a zlepšování systému řízení společnosti,
 - investice dle potřeb pro rozvoj firmy;
 - zaměstnance pro řízení a provádění prací, v potřebném počtu s příslušnou kvalifikací dle požadavků jednotlivých pracovišť a s ohledem na potřeby rozvoje firmy.

Vyhodnocování zdrojů a vynaložených finančních prostředků se provádí formou vyhodnocování zakázky. Sledováním a vyhodnocováním zakázek majitel firmy iniciuje kroky pro zlepšování procesu poskytované služby a ovlivňování její hospodárnosti.

- *infrastruktura* - ve firmě je zajištěno a udržováno vybavení - prostředky, které potřebuje pro dosažení jakosti poskytovaných služeb a účinné ochrany životního prostředí, jako jsou :
 - zabezpečení pracoviště potřebnou technikou, náradím a vhodnými prostředky,
 - hardware a software pro plánování a řízení společnosti,
 - podpůrné služby (objednávky u dodavatelů, likvidace odpadů, servis strojů, atd.).
- *pracovní prostředí* - vhodné pracovní prostředí je zajišťováno již při plánování zakázky. Návrh a tvorba pracovního prostředí je realizována na základě:
 - vhodnosti pro realizaci zakázky,
 - ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
 - požadavků na ochranu životního prostředí,
 - technického zázemí.

4) Realizace produktu

Organizace plánuje a řídí procesy potřebné pro realizaci produktu. Ve firmě probíhají tyto typy hlavních procesů:

- *plánování realizace* - procesy probíhají v řízených podmínkách podle platných postupů, splňují požadavky zákazníků, legislativy a jsou v souladu se zásadami organizace a cíli organizace. Rovněž jsou sledovány a vyhodnocovány vzájemné vztahy těchto procesů, jejich efektivnost a spolehlivost.

- řízené podmínky znamenají, že:

- jsou dodržovány stanovené postupy;
 - jsou definovány odpovědnosti řídicích pracovníků za jednotlivé činnosti;
 - společnost je vybavena odpovídajícím nářadím, technikou a vybavením pro realizaci zakázek;
 - dokumentací zakázek je zajišťována shoda se stanovenými kritérii nebo s příslušnými standardy;
 - v jednotlivých činnostech jsou dle potřeby definována kritéria a metody pro kontrolu výsledků;
 - jsou měřeny, monitorovány a vyhodnocovány klíčové parametry procesů, které ovlivňují způsobilost procesů nebo kvalitu zakázky aj.
- *určování požadavků na produkt* - pro identifikaci potřeb zákazníka se bere v úvahu:

- úplnost požadavků zákazníka na požadované produkty;
- požadavky, které zákazník nespécifikoval, ale jsou potřebné z hlediska vhodnosti k danému účelu (mohou být zjištěny při prostudování dokumentace k přestavbě, tyto požadavky jsou projednány se zákazníkem a jsou zohledněny ve smlouvě o dílo nebo jejich dodatcích);
- závazky spojené s realizací zakázky včetně platných zákonných požadavků, a vyhlášek a předpisů

- každá zakázka je přezkoumána tak, aby bylo zajištěno, že jsou:

- definovány a dokumentovány požadavky zákazníka (objednávky, smlouvy o dílo, podklady k poptávce – zakázce)
- vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky (poptávky,) u kterých došlo ke změnám oproti původním požadavkům

- splněny specifikace zákazníka, a zda je společnost způsobilá dostát jeho požadavkům na dodávku (odhad objemu prací, vytíženost – kapacita)
 - splněny legislativní požadavky, týkající se zakázky
- *nakupování* - pro hodnocení dodavatelů jsou ve společnosti používána zejména tato kritéria:
- cena (výše ve vztahu k jakosti, stabilita ceny, obchodní podmínky),
 - plnění termínů dodávek,
 - kvalita dodávky (doklady o jakosti, atesty, certifikáty, odborná způsobilost dodavatele, bezpečnostní listy), bezpečnost a spolehlivost dodávek, chování k životnímu prostředí
 - komunikace a servis, (pružná reakce na změny, technické poradenství, ochrana životního prostředí, obaly, odpady),
 - dostupnost dodavatele,
 - značení používaných obalů,
 - reklamace (způsob a akceschopnost dodavatele při vyřizování reklamací).

Hodnocení dodavatelů provádí jednatel firmy VAP s.r.o. i na základě informací ostatních zaměstnanců. Výsledky hodnocení dodavatelů jsou vedeny na formuláři „Hodnocení dodavatelů“. Výběr a hodnocení dodavatelů schvaluje vedení společnosti. Hodnocení dodavatelů se aktualizuje a vyhodnocuje minimálně 1x za rok.

- *řízení a poskytování služeb* - každá zakázka je sledována a řízena jednatelem, který má informace o všech fázích jejího průběhu, které si ověřuje ze záznamů nebo osobně (stavební deník, stanovení harmonogramu prací, plánů kontrolních dnů, výrobní porady). Kritéria pro vedení a provádění prací jsou stanovena a upřesněna uzavřenou smlouvou mezi společností a zákazníkem, dokumentací zakázky a plněním požadavků platné legislativy. Splnění těchto kritérií kontroluje jednatel společnosti v součinnosti se zákazníkem nebo jinými zainteresovanými stranami (odbor životního prostředí, atd.). Po ukončení díla jsou vyhotoveny a kompletovány příslušné doklady (stavební deník), které dokladují shodu díla s požadavky smlouvy a zákazníka a jsou zákazníkovi předávány spolu s fakturou.

5) Měření, analýza a zlepšování

➤ *spokojenost zákazníka* – ve firmě je zaveden a udržován systém zpětné vazby pro sledování spokojenosti zákazníků prostřednictvím:

- záznamů ve Stavebním deníku
- předávacích protokolů
- osvědčení o řádném provedení staveb
- úzké spolupráce jednatele a stavbyvedoucího se zákazníky

- výsledky měření spokojenosti zákazníka jsou projednávány průběžně na výrobních poradách. Důležitým důkazem spokojenosti zákazníků je doporučování společnosti dalším potenciálním zákazníkům, případně získané reference od zákazníků realizovaných staveb

➤ *měření produktu* - je zajištěno převzetím pracoviště, průběžným monitorováním zakázky, kontrolou provedených prací. Probíhá v těchto etapách:

- kontrola projektové dokumentace
- kontrola technologických postupů (technické listy)
- vstupní kontrola - materiálů (kontrola podle objednávky a dodacího listu)
- průběžná kontrola (stavbyvedoucí provádí kontrolu prací vlastních pracovníků i subdodavatelů)
- mezioperační kontrola – kontrolní den
- výstupní kontrola (předání stavby)

- výsledky monitorování a měření produktu vyhodnocuje jednatel

➤ *analýza údajů* – pravidelně se analyzují údaje o:

- shodě s požadavky na produkt
- shodě s právními a jinými požadavky
- procesech a výrobcích, včetně příležitostí pro preventivní opatření

- tyto údaje slouží jako podklad pro přezkoumávání systému řízení vedením. Na základě výsledků jsou navrhována opatření k nápravě a stanoveny cíle organizace.

Data pro vyhodnocování systému řízení vychází také z těchto zdrojů:

- neshody, nápravná a preventivní opatření
- vyhodnocení školení
- výsledky hodnocení zakázek
- reklamace a stížnosti, informace od zákazníků
- výsledky hodnocení dodavatelů aj.

- *neustálé zlepšování* – firma neustále zlepšuje efektivnost svého systému řízení. Pro zlepšování využívá:
 - zásady a cíle organizace
 - analýzy údajů
 - opatření k nápravě a preventivní opatření
 - přezkoumání systému managementu
 - informace od zákazníků
 - výsledky kontrol státních orgánů aj.
- *opatření k nápravě* - všechny neshody, které jsou zjištěny ve vlastních procesech, systému řízení nebo při realizaci zakázky jsou analyzovány pro zjištění jejich příčin a jejich následné odstranění.
- *preventivní opatření* - firma stanovuje preventivní opatření k identifikaci a odstranění příčin potenciálních neshod, aby se zabránilo jejich vzniku. Údaje pro identifikaci možných neshod a jejich příčin lze získat z:
 - analýzy trhu
 - měření spokojenosti zákazníků
 - z reklamací a stížností zákazníků
 - z podnětů zainteresovaných stran
 - sledování a hodnocení cílů organizace
 - hodnocení souladu s právními a jinými požadavky
 - z ponaučení získaných na základě vzniklých neshod aj. (interní zdroje firmy VAP s.r.o.)

3.2 Externí kontrola

Externí kontrola je takový druh kontroly, kterou zajišťují subjekty stojící mimo organizaci. Tyto subjekty se zaměřují na dodržování stanovených a závazných pravidel, zejména na dodržování legislativních norem. Existují dvě podoby externí kontroly:

- 1) smluvní kontrola – firma se smluvně dohodne s externím subjektem na provedení kontroly ve firmě (např. externí audit, prověření funkčního pojištění, daňový poradce, investoři aj.)
- 2) zákonná kontrola - tento druh kontroly vyplývá z veřejnoprávní povahy kontrolujících subjektů, kteří na základě svěřených pravomocí státem provádí kontrolní činnost ve

firmě (např. finanční úřad, Česká správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, Živnostenský úřad, odbory MÚ – dopravy, životního prostředí aj.) (Učitelka.info, © 2010 – 2012)

3.2.1 Externí audit firmy

Ve firmě VAP s.r.o. se provádí smluvní externí audit na základě Smlouvy o kontrolní činnosti prověřovaného systému managementu („o dozoru“). Vykonavatelem je poskytovatel certifikačního orgánu, společnost TÜV SÜD Czech s.r.o. Předmětem vykonání kontroly je posouzení takového stavu firmy VAP s.r.o., který splňuje požadavky pro udělení, obnovení certifikátů ČSN EN ISO. Kontrola je zaměřena na provádění pravidelného dohledu nad certifikovanými systémy managementu osvědčených k provádění staveb, jejich změn a odstraňování v oboru pozemních a vodohospodářských staveb podle ČSN EN ISO 9001 (systém managementu jakosti) a ČSN EN 14001 (systém environmentálního managementu).

Firma VAP s.r.o. se s poskytovatelem certifikátu smluvně dohodla k provedení dozorového auditu a v případě zjištění závažných nedostatků má právo vykonavatel kontroly (poskytovatel certifikátu) odejmout firmě udělené certifikáty. (interní zdroje firmy VAP s.r.o.).

3.2.2 Kontrola státními orgány

Firma VAP s.r.o. se při své činnosti často setkává s kontrolou ze strany orgánů státní správy. Jedná se zejména o následující instituce:

- *Finanční úřad* – vykonává správu daní, odvodů, záloh na tyto příjmy, spravuje dotace, ukládá pokuty, vybírá a vymáhá odvody, poplatky, úhrady, pokuty a penále (Finanční úřad v Boskovicích, © 2006-2011). Poslední kontrola finančního úřadu ve firmě VAP s.r.o. proběhla v roce 2011. Z interních zdrojů firmy vyplývá, že četnost kontrol od FÚ Boskovice vychází v průměru jednou za pět let.
- *Zdravotní pojišťovny* – prověřují administrativní správnost odvodů zákonného zdravotního pojištění firmy za zaměstnance a kontrolují správnost a úplnost údajů, které jim firma VAP s.r.o. průběžně zasílá. Jedná se hlavně o přihlášky a odhlášky zaměstnanců.
- *Živnostenský úřad* – vykonává kontrolní činnosti dle zákona č. 455/1999 Sb., o živnostenském podnikání v platném znění. Na základě tohoto zákona provádí kont-

rolu a ukládá sankce za porušení povinností vyplývajících ze zákona – např. kontrola živnostenského oprávnění, identifikačních prvků firmy aj.

- *Městský úřad* – Odbor dopravy – vzhledem k charakteru prováděných prací firmy VAP s.r.o. vydává Odbor dopravy svá vyjádření ke stanovisku prováděných staveb, zejména při zasahování zemních prací do pozemních komunikací s omezením provozu, jakož i uvedení komunikace do původního stavu. Firma VAP s.r.o. se setkává s častou kontrolou tohoto odboru, který po vydání kladného stanoviska se zaměřuje na následnou kontrolu bezpečnosti a plynulosti silničního provozu. Hlavním cílem kontroly je dostatečné značení omezení provozu na pozemních komunikacích, čistotu vyjíždějících pracovních strojů a vozidel ze staveniště a následně i čistotu komunikace po skončení prací.
- *BOZP* – dalším externím orgánem kontrolující dodržování předpisů je Inspektorát bezpečnosti práce. *„Jeho hlavním úkolem je kontrola dodržování povinností plynoucích z pracovněprávních předpisů včetně předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. V odůvodněných případech mohou orgány inspekce práce ukládat pokuty za spáchání přestupku nebo správního deliktu.“* (Státní úřad inspekce práce, © 2012). Poslední kontrola od této instituce proběhla v červnu letošního roku. Kontrola se týkala dodržování bezpečnosti práce a ochranných pracovních pomůcek přímo na staveništi.

4 PROJEKTOVÁ ČÁST

Tato projektová část popisuje úvahy a názory, které vycházejí z části analytické. Cílem těchto úvah je navrhnout na základě zjištěného systému kontroly ve firmě VAP s.r.o., opatření směřující k zvýšení výkonnosti firmy. Tato kapitola se zabývá aktuálními problémy firmy VAP s.r.o., kdy současná situace ve firmě se stala během minulých let v určitých oblastech stagnující a právě projektová část mé diplomové práce by měla pomoci tento stav zlepšit.

4.1 Doporučení vycházející z interní kontroly v oblasti analýzy konkurence

Jak již bylo zmíněno v analytické části této práce, do regionu, kde působí firma VAP s.r.o., začínají přicházet nové, konkurenčně schopné firmy z okolních regionů, což se projevuje ve zvýšeném počtu přihlášených firem ve výběrových řízeních. Firma se musí začít zabývat nejen analýzou své nynější konkurence, ale zejména musí začít vstupovat jako potenciální konkurent na nové blízké trhy. K tomuto vstupu může firma využít svého vyspělého technologického parku, kterým, na rozdíl od místní konkurence, může převážet své stroje na větší vzdálenosti. Důvodem tohoto kroku je skutečnost, že vnější firmy, vstupující do oblastního trhu, procentuálně zmenšují možnost získání zakázek. Proto je nezbytné, aby firma expandovala do jiného regionu, kde by si nahradila snížený počet zakázek, případně se stala novým konkurentem pro firmu, která vstupuje do regionu firmy VAP s.r.o. působící v jejím regionu. Pomocnou ruku při vstupu do nového regionu může představovat zejména spolupráce s menšími místními firmami, které nedisponují takovým vozovým parkem, aby se mohly zúčastnit větších zakázek. Tento návrh lze zdůvodnit i tím, že je firma vyzývána k účasti na výběrových řízeních i z okolních regionů. Firma doposud tyto zakázky odmítala, protože doposud měla dostatek zakázek ve svém regionu, což se může s novou konkurencí v budoucnu změnit.

Co se týče oblasti dodavatelů materiálu, firma postupuje na základě kvalita a cena. To znamená, že pokud přijde nová firma s výhodnějšími podmínkami, je firma VAP s.r.o. ochotna přejít k jinému dodavateli. Jedinou podmínkou pro případný přechod je povinnost dodavatele předložit na prodávaný materiál certifikát o shodě materiálu. Neuplatňuje se tedy politika věrnosti značce. V oblasti dodávek stavebního materiálu není zatím co zlepšovat. Jako doporučující změnu vidím v oblasti dodavatelů služeb, především pak dodava-

tele opravárenských služeb vozového parku. I přes dlouhodobou spolupráci firmy VAP s.r.o. s opravárenskou firmou XY doporučuji vedení firmy zvážit i možnost přechodu k jiné, konkurenční opravárenské firmě, a to na základě vypracování nabídek od konkurenčních firem. Jelikož se jedná o opravárenské práce v hodnotě několika desítek tisíc korun měsíčně, je trvale neudržitelné, aby si opravárenská firma, vzhledem k rozsahu zakázek, účtovala stejné hodinové sazby vycházející z ceníku firmy XY, jako pro jednotlivé zákazníky, kteří využívají služeb firmy XY jen jednorázově či ojediněle. Toto doporučení se stává do budoucna aktuální tím, že po splaceném leasingu většinou končí i záruka na techniku. Jelikož jsou stroje denně v sezóně vytíženy v různorodých podmínkách, tak následné opotřebení, jakož i stárnutí stroje, přinese další zvýšené náklady na jejich opravu. Případný přechod ke konkurenční opravárenské firmě může firmě VAP s.r.o. ušetřit nemalé finanční prostředky.

Konkurenční rivalitu může změnit přístup jednotlivých firem k ISO normám. Firma VAP s.r.o. disponuje normami 9001 a 14001. Právě tyto normy začaly pozbývat svých výhod v rámci konkurenčního srovnání firem. S odsunem ISO norem do pozadí je nutné se zabývat dvěma otázkami – ponechat či zrušit zavedené normy? Samotné zavedení a udržení norem je vysoce finančně nákladné:

- zavedení ISO norem (9001, 14:001) – 150 000,- Kč
- každoroční příprava na audit - 15.000 Kč
- certifikace jednou za 3 roky TÜV - 130.000 Kč
- za udělení jednoho certifikátu - 5.000 Kč
- další náklady spojené s označováním a uskladněním materiálu

Firma VAP s.r.o. zavedla normy ISO v rámci zvýšení konkurenceschopnosti. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že výhody plynoucí z těchto norem jsou téměř nulové, o čemž svědčí i četnost jejich vyžádání si ve výběrových řízeních. Za posledních pět let bylo nutno předložit do cenové nabídky certifikáty ISO norem pouze 5x. V přínosu zavedení ISO norem spatřuji zejména zavedení kontrolních činností ve firmě (evidence odpadu, revize aj.), které se dříve nedělaly. Tuto činnost může převzít zaměstnanec firmy v rámci svých pracovních povinností. Z praktického hlediska bych firmě doporučila neobnovovat příslušné normy. Tím firma získá značnou finanční úsporu, kterou může využít v jiných oblastech ke zvýšení výkonnosti (reklama, nákup nové techniky aj.). V případě nutnosti předložení cer-

tifikátů jsou další kvalifikační požadavky zadavatele většinou spojeny se splněním dalších podmínek, které firma VAP s.r.o. není schopna splnit (např. výše obratu, obdobné zakázky v daném rozsahu, další typy ISO norem apod.). V těchto případech se jedná o tak velké zakázky, které by firma VAP s.r.o. stejně nemohla svými kapacitami pokrýt.

4.2 Doporučení vycházející z interní kontroly v oblasti SWOT analýzy

Z výsledků této analýzy můžeme vyčíst slabé stánky firmy v oblasti:

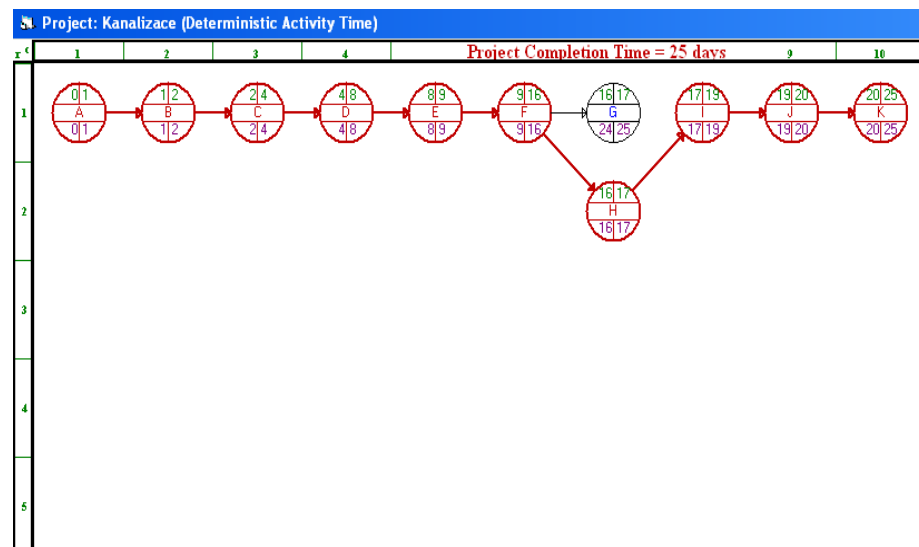
- Omezená pracovní kapacita
- Zakázky v jednom regionu
- Sjednávání zakázek a jednání se zákazníkem jednou osobou
- Sezónnost prací
- Náklady na údržbu strojů

Na základě tohoto seznamu hlavních slabých stránek firmy doporučuji zaměřit se na následující:

- Minimalizovat případnou omezenou pracovní kapacitu firmy účinným plánováním a předcházením vlivů, které mají dopad na případné zpoždění prováděných prací, a to ustanovením odpovědného pracovníka, který by na úseku kontroly využíval možné metody CPM (tedy metody kritické cesty). Tímto způsobem by bylo možné optimalizovat termíny stavebních prací tak, že by ušetřený čas mohl být využit v další prospěch firmy – přijetí další zakázky, pro školení zaměstnanců apod. Pro příklad CPM analýzy uvádím možný výpočet zakázky, ze které vyplynula doba realizace projektu za 25 dní. Jedná se o jednodušší typ zakázky, ve které jsou zohledněny i případné náhodné vlivy (např. počasí, typ bagru apod.). V praxi se obdobná zakázka tohoto typu plánovala přibližně o čtrnáct dnů déle, než jak by vyšlo pomocí této analýzy.

Činnost	Popis činnosti	Doba ve dnech	Předcházející činnost
A	Předání staveniště	1	-
B	Vytýčení sítí	1	A
C	Rozebrání podkladu	2	B
D	Hloubení rýhy	4	C
E	Zřízení lože	1	D
F	Položení trub	7	E
G	Geometrické zaměření	1	F
H	Obsyp potrubí	1	F
I	Zásyp rýhy	2	H
J	Odvoz přebytečné zeminy	1	I
K	Terénní úpravy	5	J

Tab. 11. Popis činností (zdroj vlastní)



Tab. 12. Grafické znázornění doby projektu (zdroj vlastní)

07-16-2012	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	F
7	H
8	I
9	J
10	K
Completion Time	25

Tab. 13. Kritická cesta (zdroj vlastní)

- Firmě dále doporučuji pro zvýšení výkonnosti stanovit jednoduchý a přehledný plán dovolených, ve kterém by byly vyznačeny důležité termíny stavebních zakázek, kdy v tomto období by byla omezena možnost čerpání dovolených klíčových zaměstnanců – strojník, vodohospodář. Pro motivaci zaměstnanců firmy VAP s.r.o. je s omezením dovolené spjat následující krok, a to zvýšení počtu dní dovolených z dosavadních 20 dnů na 25 dnů. Je důležité si uvědomit, že vzhledem k sezónnosti prováděných prací jsou z poloviny případů zaměstnanci přijati na dobu určitou a stanovením minimálního zákonného limitu počtu dnů dovolených je rovnocenné jako u konkurence. A tudíž zvýšený počet dnů dovolené by se mohl stát pro firmu VAP s.r.o. konkurenční výhodou při získání kvalifikovaných pracovníků. Omezenou pracovní kapacitu doporučuji snížit i zahájením spolupráce firmy s odbornými učilišti, u nichž by firma časem mohla získat nové pracovníky, kteří by v rámci povinné, odborné praxe by navštěvovali prováděné stavby. Právě zvýšením počtu osob na stavební zakázce (např. 2 studenti) by mohlo realizaci zakázky uspíšit či případně přijmout jednodušší stavební zakázku, která by odpovídala kvalifikačním požadavkům pracovníků (např. 2 studenti a jeden zaměstnanec firmy VAP s.r.o.).
- Pro zvýšení výkonnosti firmy je důležité věnovat pozornost kontrolním činnostem zaměřených na zjišťování stavu konkurence a to zejména té konkurence, která přichází na současný trh firmy VAP s.r.o. z okolních regionů. O důležitosti této kontroly svědčí i fakt, že kromě Porterova modelu konkurenčních sil se tato skutečnost projevila i v hodnocení SWOT analýzy, a to v části slabých stránek. O nutnosti kontrolovat konkurenceschopné firmy přicházející do regionu firmy VAP s.r.o. je rozebráno ve výše uvedených kapitolách.
- Dále z hodnocení slabých stránek SWOT analýzy vyplývá nutnost změnit přístup vrcholového managementu v oblasti sjednávání zakázek a následné komunikace se zákazníky. V současnosti je nutno delegovat rozhodovací pravomoc z vyšších míst na odpovědného pracovníka. Samotné pojetí sjednávání zakázek je nyní na takové úrovni, že plně zaměstnává majitele firmy tak, že mu zbývá minimální čas na kontrolu zaměstnanců a vykonávaných stavebních činností. Možnost sjednávat nové zakázky, jakož i komunikovat s dosavadními zákazníky doporučuji zaškolit ekonoma firmy ve spolupráci se stavbyvedoucím. Hlavním důvodem v delegování pravomocí na stavbyvedoucího spatřuji fakt, že

stavbyvedoucí je v každodenním styku se zaměstnanci, rozdává úkoly na patřičné stavby a mezi jeho úkoly patří i každodenní kontrola rozpracovaných staveb, čímž má jako první aktuální informace o tom, v jaké technickém stavu se daná zakázka nachází. Nutnost spojit praktické znalosti stavbyvedoucího s ekonomickými znalostmi hlavního ekonoma se již v minulosti jevílo jako úspěšné z důvodu toho, že se propojila nejen teorie a praxe, ale i znalost technických parametrů a cenového přehledu. Dalším důvodem této delegace je neustálá přítomnost ekonomického pracovníka v kanceláři firmy, kdy potenciální zákazník již nebude odkazován na nutnost kontaktu s majitelem firmy, který nemusí být vždy přítomen. Vlivem přerozdělení této činnosti může vedení firmy mít více času na kontrolu prováděných stavebních prací aj.

- V případě slabé stránky nákladů na údržbu strojů firmě doporučuji stejné kroky, které jsem uvedla v doporučení vycházející z interní kontroly v oblasti analýzy konkurence. Právě snižování těchto vysokých provozních nákladů je správným krokem k účinnějšímu využití vynaložených finančních prostředků.

Firma VAP s.r.o. pro rozšíření výkonnosti by měla využívat příležitosti ze SWOT analýzy tak, aby kontrolované aspekty byly maximálně využívány.

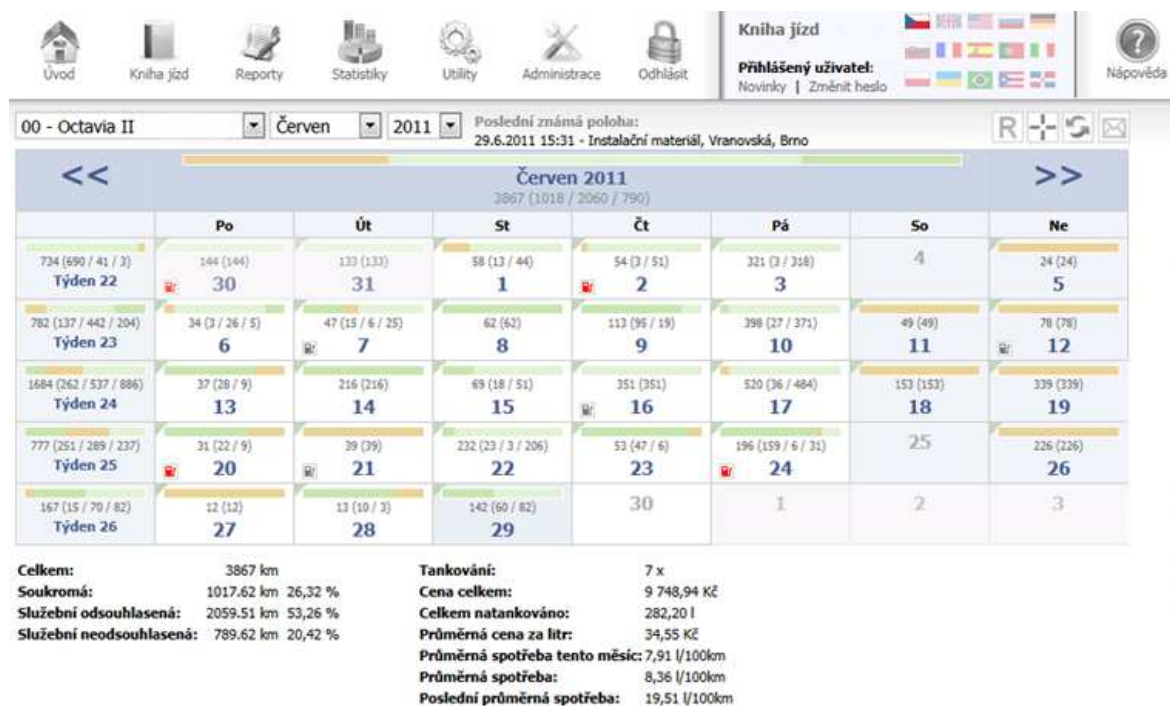
- I přes fakt, že firma má v současnosti stabilní poptávku, je v budoucnu nutné využít získaného času vrcholového managementu, z delegace pravomocí, pro činnosti nutné k získání nových zakázek v okolních, dosud nevyužitých regionech. Stávající politická situace již několik let nasvědčuje tomu, že financování veřejné správy je rok od roku skromnější. Doporučuji vedení firmy zvážit následující kroky k získání nových zakázek v technických zónách okolních větších měst a využít tak rostoucího potenciálu výstavby těchto průmyslových zón. Získání případných zakázek v průmyslových zónách by v budoucnosti mohlo vyrovnat případný pokles, který může v oblasti zakázek veřejné správy vlivem úspor nastat. Chce-li se firma VAP s.r.o. dále věnovat veřejným zakázkám, jakož hlavnímu zdroji příjmu, musí více sledovat politicko-právní a sociálně-kulturní změny ve společnosti. Proto firmě navrhuji zvážit kroky, které by vedly ke zvýšení kvalifikace ekonomického personálu, a to formou využívání nabídek jednotlivých univerzit nejen v rámci celoživotního vzdělávání. Právě sledování trendů a změn ve výše uvedených oblastech lze předcházet nečekaným legislativním změnám v oblasti stavebnictví. Samotná kontrola těchto změn by mohla

vést k získání konkurenční výhody a předcházet případným problémům, které mohou v oblasti výstavby nastat. Jako příklad lze uvést letošní změnu zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, který hovoří o změně zaměstnávání pracovníka opakovaně na dobu určitou. Tato změna znamená pro firmu VAP s.r.o. důležité personální změny v oblasti zaměstnanosti. Je nutné si uvědomit, že přehlédnutím politicko-právních aspektů by se firma mohla vystavit následným nemalým sankcím z důvodu porušování právních předpisů. Tyto změny je nutné sledovat nejen z negativního hlediska, ale z hlediska pozitivního, kdy jako kladnou změnu legislativy lze uvést změnu zákona o veřejných zakázkách, která nejenže odsunula do pozadí soubor ISO norem, ale i zpřehlednila zadávání veřejných zakázek a umožnila menším firmám zúčastnit se výběrových řízení.

- Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma může využívat příležitosti rozšíření počtu dodavatelů. Jak je uvedeno výše v analytické části, firma dobře využívá případné změny dodavatelů na základě kritéria cena-kvalita a případný přechod firmy od jednoho dodavatele k druhému ji nečiní žádné problémy. Ovšem z analytické části, jak z analýzy interní kontroly, tak SWOT analýzy vychází v této oblasti značný rozpor v případě výše uvedeného problému dodavatelských opravárenských služeb. Proto doporučuji, jak jsem uvedla výše, přechod na základě průzkumu trhu k jinému servisu. Firma by v tomto případě měla být stejně pružná, jak činí v přechodu mezi dodavatelem vodohospodářského materiálu. Dále doporučuji začít využívat možnosti internetových specializovaných obchodů, které jsou nejen cenově konkurenceschopné stávajícím kamenným obchodům, ale navíc i v případě větší zakázky nabízí přidanou hodnotu ve formě dovozu materiálu na staveniště zdarma. Jak ukazuje rozbor analýzy interní kontroly v druhém bodě, pružný přechod mezi dodavatelem se jeví jako vhodný a firma po špatných zkušenostech nemusí uvažovat o možné výhodě z věrnostních nákupů u jednoho dodavatele.
- Firmě doporučuji zvážit na základě prezentací jednotlivých firem využít příležitosti veletrhů a seznámit se s novými trendy v oblasti vývoje nových softwarů. Tato případná inovace by měla nejen umožnit firmě snížit náklady, ale i poskytnout jednotlivým členům firmy lepší přehled a snadnější práci. Bylo by vhodné, aby se veletrhů zúčastnili zástupci jak ekonomického, tak technického

úseku a vedení firmy. Nutnost zastoupení těchto jednotlivých pracovníků firmy vyplývá z charakteru jejich práce, kdy každý pracovník může na základě získaných zkušeností z provozu firmy vedení doporučit případné novinky pro lepší fungování firmy. Z hlediska kontroly bych za důležité považovala získat informace o prostředku kontroly pohybu vozidel na základě GPS modulu, kdy tato technologie nejen že umožňuje sledovat pohyb firemních vozidel, ale zároveň i nabízí možnost automatického vytváření elektronické knihy jízd. Jak uvádí jednotliví výrobci, k výhodám tohoto systému patří bezesporu až 30% úspora provozních nákladů. K dalším výhodám zejména patří:

- ✓ okamžitý přehled o jednotlivých vozidlech nebo celém vozovém parku
- ✓ dochází k záznamu jeho přesné polohy do interní paměti modulu. Tyto údaje se přenášejí prostřednictvím GSM sítě do serveru a dále se zpracovávají do přehledné knihy jízd. Lze tak sledovat pohyb vozidla přímo na mapě nebo připravit knihu jízd ve formě přehledné tabulky. Importem dat o tankování (CCS karty) je možno sledovat průměrnou spotřebu pohonných hmot. Kniha jízd integruje všechny potřebné funkce pro doložení např. finančnímu úřadu
- ✓ GPS monitoring se řadí mezi aktivní prvky zabezpečení, na které některé pojišťovny poskytují slevu na havarijní pojištění
- ✓ vkládat tankování a výdaje z platebních karet, s podporou mnoha čerpacích stanic. Při pravidelném zadávání informací o tankování zajistíte aktuální výpočty o spotřebě paliva a průměrných cenách za litr



Obr. 13. Ukázkový obrázek z knihy jízd (Auto GPS, © 2011)

- Pro případnou kontrolu spotřeby PHM u těžké techniky bych doporučila zvážit možnost začít využívat snímače průtoku nafty. Tento snímač nepředstavuje pro firmy vysoké počáteční náklady, jelikož se pohybuje řádově v rozmezí 500,- Kč – 6 000,- Kč dle požadovaných funkcí.

Pro eliminaci hrozeb vycházející ze SWOT analýzy doporučuji firmě VAP s.r.o. následující:

- Zhoršenou platební schopnost dodavatelů doporučuji řešit kvalitním právním vztahem, vybudovaným na základě rozboru platebních schopností dřívějších zákazníků. Ve většině případů města a obce plní své závazky řádně a včas, ale menší firmy, popřípadě jednotlivci, mají zhoršenou platební schopnost. I přes skutečnost, že jsou ve smlouvách o dílo uvedeny smluvní pokuty za zpožděné uhrazení faktur, firma VAP s.r.o. v rámci dobrých vztahů tyto smluvní pokuty v praxi neuplatňuje. Jako řešení navrhuji, v případě nesplacených faktur v horizontu např. dvou měsíců po splatnosti, vypracovat po uznání dluhu splátkový kalendář, ve kterém již bude započítána smluvní pokuta. Tímto krokem si firma může zachovat vlastní platební schopnost, jakož i v rámci dobrého jména v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů zachovat dosavadní politiku nevy-

užívání smluvních pokut, které se promíjejí, bude-li zaplacená faktura v celkové výši do výše uvedených dvou měsíců po lhůtě splatnosti. Další možnou alternativou pro snadnější vymáhání nesplacené pohledávky je využít případné rozhodčí doložky.

Při spolupráci firmy VAP s.r.o. s velkou firmou doporučuji opatrnost v případě nabídky možné spolupráce, kdy následné nesplacení závazku velké firmy vůči firmě VAP s.r.o. může znamenat dočasnou platební neschopnost. Velké firmy si pro spolupráci vyžadují vlastní smluvní podmínky ohledně právních a administrativních požadavků. Není výjimkou např. délka splatnosti faktur i dva měsíce. Pro firmu to představuje, v případě realizace této zakázky, po vyfakturování dílčí faktury, nutnost nést náklady na zaměstnance, materiál a provoz ze svých vlastních prostředků. Firma by se mohla pokusit vyjednat lepší platební podmínky – kratší dobu splatnosti či zálohu na první dílčí fakturu, aby mohla firma využívat peněžní tok na financování nákladů průběžně a nemusela si tak vytvářet finanční zásobu z vlastních zdrojů.

- Hrozbu ve formě rostoucích cen PHM lze eliminovat nejen výše uvedenou technologickou modernizací ve formě využívání GPS modulů či průtokoměrů, ale opět i využitím příležitostí rozšířeného okruhu dodavatelů, kdy doporučuji obdobné kroky směřující k dohodě odebírat PHM na základě stejného klíče kvalita-cena jako u vodohospodářských materiálů. V tomto případě doporučuji zvážit možnost využít věrnostního, množstevního programu, který se v případě vodohospodářských materiálů neosvědčil, s místními čerpacími stanicemi. Firma dosud využívá pouze nákupu PHM podle oficiálních cen jednotlivých prodejců a nevyužila možnosti dohody snížení ceny s ohledem na velké množství odebraných PHM.

4.3 Doporučení vycházející z interní kontroly v oblasti analýzy zdrojů

Rozborem hmotného majetku firmy VAP s.r.o. bylo zjištěno, že firma vlastní hmotný majetek v celkové hodnotě 10,5 mil. Kč. Z této analýzy vyplývá opět nutnost zaměřit se na vozový park, jakož i na údržbu budovy a přilehlého pozemku v hodnotě 3,3 mil. Kč. Po zvážení firmě doporučuji v této oblasti zamyslet se nad odkoupením pozemku přilehlého ke dvoru firmy, což by pro firmu znamenalo, vzhledem k současným prodejním cenám

zahrad cca 120,- Kč za metr čtverečný, jednorázový náklad 14 400,- Kč. V případě nájmu v částce 10 000,- Kč za rok představuje rychlou návratnost vložené investice.

Pro lepší ochranu hmotného majetku, zejména budovy, doporučuji revizi pojišťovacích smluv, které byly uzavřeny již před několika lety. Vzhledem k měnícím se pojistným podmínkám případná revize současných smluv by mohla přinést nejen nižší náklady, ale i lepší podmínky pro vyplacení případné škodné události. To samé doporučuji i pro kontrolu smluv na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a případné havarijní pojištění. I přesto, že je vozový park vždy od nákupu nového vozidla pojišťován u pojišťovny Kooperativa, tato pojišťovna zřejmě nezohledňuje počet pojištěných vozidel od jedné firmy, ani dobu pojištění. Její bonusový program se mi zdá minimální, protože již několik let platí firma stejné ceny, proto doporučuji přechod k jiné pojišťovně. K tomuto doporučení mě vede vlastní zjišťování pojistných cen jednotlivých pojišťoven. Jako příklad nutného přechodu uvádím následující dva příklady:

- ✓ Osobní vozidlo Toyota Avensis: Kooperativa, roční pojistné: 8.324,- Kč

ČPP, roční pojistné: 2.201,- Kč

- ✓ Nákladní automobil IVECO: Kooperativa, roční pojistné: 18 242,- Kč

ČPP, roční pojistné: 9 196,- Kč

Z uvedených příkladů je na první pohled jasné, že změna pojišťovny je nutná pro úsporu nákladů. Celková úspora na všech vozidlech firmy by dosahovala částky až 50 000,- Kč ročně.

Z analýzy zdrojů ve formě nehmotného majetku vyplývá, že firma VAP s.r.o. si cení svého dobrého jména na trhu. Právě vykonáváním kontroly nad dodržováním vnitřních stanovených zásad firmy lze dále dosahovat stejných výsledků, které umožní udržet toto dobré jméno. Jako přínos pro dobré jméno považuji i využívání výše uvedené CPM analýzy tak, aby nedocházelo k rozporu mezi stanovenými termíny. Firma VAP s.r.o. si velmi váží svého dobrého jména zejména v okolních městech, obcích či svazcích obcí a případné ušetřené finanční prostředky, vycházející z doporučení analýzy zdrojů hmotného majetku či z doporučení vycházející ze SWOT analýzy, může využít pro zviditelnění se u těchto potenciálních zákazníků. Toto zviditelnění doporučuji zejména formou reklamy a sponzorských darů jednotlivým obcím na jejich kulturní nebo sportovní akce. Co se týče softwaro-

vého vybavení firmy, by bylo vhodné zavést elektronickou knihu jízd pomocí GPS modulů, jak je zmíněno v předchozí kapitole.

V rámci mnou prováděných analýz ve firmě jsem zjistila, že si firma zálohuje svá data pouze 1 krát ročně, vždy na konci roku. Pro průběžnou kontrolní činnost je ovšem důležité zálohovat data častěji pro případné selhání výpočetní techniky. Pro tuto kontrolní činnost navrhuji firmě VAP s.r.o. zálohovat data vždy ke dni odvodu daně z přidané hodnoty, tedy jednou měsíčně. Tento termín navrhuji i z důvodu toho, že odvodem DPH a zálohováním dat předešlého měsíce se daný měsíc celkově uzavře.

V oblasti personálních zdrojů spatřuji největší slabinu v kontrole dodržování pracovní doby zaměstnanců. V současné době de facto žádná kontrola dodržování pracovní doby neprobíhá. Evidence příchodu a odchodu ze zaměstnání je prováděna písemným zápisem stavbyvedoucího do docházkového archu. Tento arch je pak hlavním podkladem pro zpracování mezd. Každý zaměstnanec si také píše docházku do svého výkazu pracovní doby. Problém shledávám v tom, že stavbyvedoucí, který má docházku zaměstnanců na starosti, byl do této funkce jmenován právě z řad stávajících zaměstnanců, kteří tohoto využívají v rámci kamarádkých vztahů. Proto oficiální arch s počtem odpracovaných hodin nemusí vždy plně odpovídat skutečnému stavu. Na základě tohoto zjištění navrhuji zvýšení osobní zodpovědnosti stavbyvedoucího za řádné plnění evidenčního archu. Pokud firma využije výše uvedené doporučení na delegování pravomocí, získá tak vedení více času na případné kontroly docházky zaměstnanců na staveništích především v čase blížícího se konce pracovní doby. Zvýšení osobní zodpovědnosti stavbyvedoucího spatřuji jednak v případné finanční motivaci stavbyvedoucího, bude-li docházkový arch odpovídat skutečnosti zjištěné kontrolou a jednak ve finančním postihu stavbyvedoucího i přistižených pracovníků v opačném případě. Bude-li dodržována pracovní doba dle stanov firmy, přispěje to i k urychlení ukončení zakázky a snížení nákladů. Jako příklad uvádím zjištěný odjezd pracovníků ze staveniště o hodinu dříve, měl za následek další půldenní práce na této zakázce, které spočívaly v opětovném příjezdu, přípravných pracích, dodělávek a následného odjezdu.

Jako pozitivní shledávám motivaci zaměstnanců pracovat u firmy VAP s.r.o. a mít k dispozici služební vozidla, která jsou určena pro svoz a odvoz zaměstnanců. Tímto zaměstnancům odpadají náklady na dopravu do zaměstnání a zpět. Toto lze považovat za určitou přidanou hodnotu k výdělků zaměstnanec.

4.4 Doporučení vycházející z interní kontroly v oblasti finanční analýzy

Ukazatele likvidity - ze všech sledovaných ukazatelů likvidity lze pozorovat, že firma disponuje dostatečnými likvidními prostředky na úhradu svých závazků, dále však je patrné, že optimální hranice jsou často překročeny a firma tak nevyužívá své peněžní prostředky efektivně. Přebytkové likvidní zdroje by měl podnik investovat tak, aby docházelo k jejich zhodnocování.

Ukazatele řízení aktiv - firma má vysokou hodnotu doby obratu pohledávek oproti době obratu závazků, což znamená, že své pohledávky inkasuje později, než je nucena hradit své závazky. Doba obratu závazků by se měla co nejvíce přiblížit době obratu pohledávek, a proto by se měla firma zaměřit na efektivnější vymáhání svých splatných pohledávek, případně snížit splatnost svých vydaných faktur.

Ukazatele řízení dluhu - je patrné, že firma dosahuje velmi nízké hodnoty celkové zadluženosti, tyto hodnoty mohou být pro firmu pozitivní ve smyslu snížení rizika podnikání, pokud firma neuzavře dostatečný objem zakázek. V tomto ukazateli můžeme vidět možný potenciál, pokud by společnost chtěla investovat do dlouhodobého majetku, kde lze doporučit zvýšení dlouhodobých cizích zdrojů k jeho financování.

4.5 Doporučení vycházející z interního auditu firmy

Interní audit ve firmě VAP s.r.o. je rozdělen do pěti oblastí a provádí se jednou za rok. V rámci kontroly systému řízení, který je první oblastí auditu, bylo při poslední kontrole doporučeno přepracování požadavků na dokumentaci. Toto doporučení vychází z nutnosti zpracovat ve firmě pracovní řád. Tuto nutnost potvrdil nejen tento audit, ale i výše zmíněná problematika dodržování pracovní docházky, která vychází z oblasti analýzy zdrojů. Proto navrhuji zakomponovat do pracovního řádu alespoň tyto základní položky:

1 Úvodní ustanovení

2 Vznik a zánik pracovního poměru

2.1 Vznik pracovního poměru

2.2 Zánik pracovního poměru

3 Mzda

3.1 Způsob stanovení, splatnost a termín výplaty mzdy

4 Povinnosti zaměstnance

4.1. Osobní zodpovědnost stavbyvedoucího

4.2. Odpovědnost ostatních zaměstnanců

5 Povinnosti zaměstnavatele

6 Náhrada cestovních výdajů

7 Pracovní doba, dovolená za kalendářní rok a místo výkonu práce

7.1. Pracovní doba

7.2. Pevná pracovní doba

7.3. Pružná pracovní doba

7.4. Dovolená

7.5. Místo výkonu práce

8 Překážky v práci na straně zaměstnance

9 Pravidla chování zaměstnanců v prostorách zaměstnavatele

9.1 Pravidla udržování prostor zaměstnavatele

9.2 Chování zaměstnanců

10 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

10.1. BOZP v sídle firmy

10.2. BOZP na staveništi

11 Odpovědnost zaměstnance za škodu

12 Ochrana osobních údajů (Pracovní právo, © 2009)

Dále firmě navrhuji zavést knihu kontrol, která bude sloužit k záznamu jednotlivých kontrol, jakož i k stanovení nutných kroků k odstranění zjištěných závad s termínem splnění. Ve firmě VAP s.r.o. v současné době není tato kniha zavedena a nedostatky zjištěné kontrolou jsou řešeny pouze ústní formou na poradě managementu firmy se zaměstnanci. Tím, že není veden písemný záznam, často dochází k opomenutí kontroly napraveného stavu, z důvodu velké sezónní vytíženosti. Zavedením knihy kontrol by byla nutná následná kontrola s podpisem odpovědného pracovníka.

V druhé oblasti týkající se odpovědnosti managementu interní kontrola pokrývá souměrně všechny oblasti. Aktivita managementu je na vysoké úrovni, o čemž svědčí dostatečný počet zakázek, jakož i zpětný výstup od zákazníků. Zaměření na zákazníka je natolik všestranné, že kromě nutnosti dodržovat legislativní požadavky, např. ochrana životního prostředí, firma k lepšímu uspokojení požadavků zákazníka přidává již dříve zmíněnou přidanou hodnotu ve formě široké nabídky možné realizace zakázky.

Jako velký přínos bych spatřovala v zavedení záznamu o spokojenosti zákazníka, který by byl zákazníkovi předložen po převzetí zakázky. V tomto záznamu by zákazník vyjadřoval míru své spokojenosti či nespokojenosti zaškrtnutím příslušného symbolu v oblastech:

- cena
- termín
- kvalita
- přístup zaměstnanců firmy
- případný vlastní názor

Tento záznam by následně sloužil k vyhodnocení kvality provedené zakázky a firma by tak měla přímou zpětnou vazbu od zákazníka. Tento záznam by také mohla využít nejen ke zlepšení svých služeb, ale i jako reference pro své budoucí zákazníky. Jednoduchý záznam o spokojenosti zákazníka uvádím v příloze. Tímto záznamem by se splnil i požadavek vnitřní kontroly v podkapitole zásady organizace v oblasti zlepšení služeb společnosti a v podkapitole cíle organizace, kde je stanoven požadavek na vyhodnocování spokojenosti našich zákazníků, který byl doposud prováděn pouze ústní formou vedení firmy se zákazníkem. K lepší komunikaci se zákazníkem by mohlo přispět již výše zmiňované delegování pravomocí, kdy by přešla pravomoc na stále přítomného ekonomického pracovníka ve firmě po zaškolení se stavbyvedoucím.

K druhé oblasti vnitřní kontroly již nemám žádná další doporučení pro systém kontroly pro zvyšování výkonnosti firmy.

Třetí oblasti interní kontroly se věnuje managementu zdrojů. Návrhy na zlepšení vycházející z této oblasti jsem se zabývala ve výše uvedených kapitolách. Mezi tyto doporučení jsem navrhla následující:

- odkoupení přilehlého pozemku
- změna pojišťovny
- průzkum trhu v rámci servisu vozového parku
- použití elektronické knihy jízd na základě GPS modulu
- množstevní slevy na PHM
- zvýšená odpovědnost stavbyvedoucího apod.

Čtvrtou oblastí je realizace produktu, která představuje ty činnosti, které pomáhají organizaci plánovat a řídit nutné procesy pro úspěšnou realizaci. Na úseku plánování realizace je

opět nutno zmínit, že se jedná o sezónní práce, kdy velký vliv na dokončení zakázky mají přírodní vlivy. Je nutné sledovat a vyhodnocovat vzájemné vztahy nejen mezi těmito přírodními vlivy, ale i vztahy odpovědnosti zaměstnanců za dodržení daných termínů a kvality. Jak jsem již dříve uvedla, firma by měla zvážit používání CPM analýzy, kterou v současné době nevyužívá. Bez této analýzy jsou termínované zakázky pouhým nástřelem na základě zkušeností z let minulých a dále se opírají o dlouhodobou předpověď. Je nutné si uvědomit, že firma má vybudováno dobré jméno na trhu a udržení tohoto jména hlavně závisí na dvou výše uvedených faktorech. Samotná údržba a zlepšování systému řízení společnosti se zdá být na vysoké úrovni a případný rozvoj společnosti se jeví jako snadný z důvodu vysoké likvidity společnosti. Myslím si, že je důležité vyhodnocovat zdroje a případné vynaložené finanční prostředky formou spolupráce managementu firmy a jednotlivých odpovědných pracovníků tak, aby tyto vynaložené finanční prostředky sledovaly požadavky zákazníků a iniciovaly kroky pro zlepšení konkurenceschopnosti. V případě realizace produktu navrhuji lepší nakládání s odpady, kdy přebytečná zemina je vyvážena na ekologickou skládku, která stojí firmu nemalé náklady. Firma by mohla zkoušet nabízet zeminu soukromým stavitelům např. k zarovnění pozemku. Tuto nabídku by mohla firma částečně zpoplatnit a získala by tak určitý příjem finančních prostředků nebo by mohla zeminu nabízet pouze za náklady na odvoz. Tímto krokem by firma nezískala žádné finanční prostředky navíc, ale ušetřila by náklady za likvidaci zeminy na skládce.

5 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH DOPORUČENÍ

Mezi hlavní doporučení, které jsem na základě analýz současného stavu z analytické části této práce navrhla pro firmu VAP s.r.o., patří následující:

- vstup na blízké trhy, kde dosud nepůsobí
- průzkum trhu na servisní, opravárenské práce vozového parku
- doporučení zvážit výhody ISO norem
- účinné plánování pomocí CPM analýzy
- delegování pravomocí
- elektronická kniha jízd na základě GPS modulu
- změna pojišťovny
- zvýšení odpovědnosti stavbyvedoucího aj.

Přínos navržených opatření spatřuji zejména v tom, že kontrolou bylo zajištěno propojení jednotlivých kontrolních činností tak, že nevyhovující, či odchylující se ukazatelé od požadovaného stavu se projeví hned v několika analýzách, na které jsem reagovala vytvořením takových doporučení, které by eliminovaly nežádoucí stav. Zhodnocení dopadu navržených opatření může v praxi narazit zejména na plány vedení firmy, které rozhodne, jaké z výše uvedených problematik se bude prioritně zabývat. Dalším omezením může být, kromě finančního faktoru, i lidský faktor, kdy samotné zvýšení odpovědnosti musí být formulováno tak, aby dotyčného motivovalo k vyšším výkonům. Případné řešení ISO norem v souvislosti s přijetím zákona o veřejných zakázkách je nutné podrobně zvážit, zejména z důvodu legislativně-politického prostředí, kdy zrušení ISO norem by v případě opětovného zavedení znamenalo značný náklad.

Navržená doporučení mohou pro firmu znamenat zvýšení výkonnosti v oblasti prováděných staveb a ušetření nákladů firmy. I když se na první pohled může zdát, že ušetřené náklady by představovaly pouze malé částky, tak přijetím pouze jednoho doporučení např. změnou pojišťovny by firma ročně ušetřila až 50 000,- Kč.

ZÁVĚR

Diplomová práce na téma „Systém kontroly a jeho vliv na zvyšování výkonnosti firmy VAP s.r.o.“ byla zaměřena na tuzemskou firmu zabývající se převážně vodohospodářskými stavbami. Firma, která působí na trhu již 12 let, si vybuodovala stabilní pozici a tato práce má pomoci jejímu dalšímu rozvoji, především v oblasti kontroly jak vnitřního, tak vnějšího okolí firmy.

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav kontroly ve firmě a na základě zjištěných skutečností navrhnout taková efektivní doporučení, která by firmě pomohla nejen zvýšit efektivitu své podnikatelské činnosti, ale zejména i snížit náklady v určitých oblastech. Do této práce jsem se snažila zakomponovat znalosti získané studiem v příslušném oboru a sloučit je s praktickými zkušenostmi získanými během mého zaměstnání ve výše uvedené firmě.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí - teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na kontrolu jako součást managementu, na její podstatu, charakter a význam a další teoretické poznatky ohledně jejích funkcí, účelu či průběhu. Praktická část se skládá ze dvou celků. V prvním je firma představena a následně je rozebrán její současný stav kontroly na základě příslušných ekonomických analýz. V druhém celku byly využity výsledky analýz k vytvoření projektu, spočívající v doporučení pro vedení firmy v jednotlivých oblastech její činnosti.

Jednotlivá doporučení jsou zaměřena na palčivé problémy firmy a i přes skutečnost, že firma vykazuje stabilní postavení na trhu a přijetím byt' jen některých opatření je např. možno nejen proniknout na okolní trhy, na kterých firma zatím nepůsobí, ale i snížit některé náklady. Z doporučených návrhů je patrné, že se zaměřuji jak na strnulou část fungování firmy, zejména na chybějící průzkum dodavatelů servisních služeb těžké techniky, tak na jednotlivé problémy firmy, které nejen, že stojí firmu značné náklady, ale dochází také ke zpoždění případné doby konečné realizace projektů. Přínosem této práce pro firmu VAP s.r.o. má být nejen upozornění na přehlížené problémy vyplývající z rozboru kontroly, ale i na možnost řešení těchto problémů tak, aby přijetím jednotlivých doporučení mohla firma lépe pokračovat ve své stávající podnikatelské činnosti.

Je zřejmé, že vykonávání efektivní kontroly, monitorování a ovlivňování organizačního chování a takové koordinování činností povede k tomu, že význam kontroly se stane jednou z nejdůležitějších činností firmy pro zvyšování její výkonnosti. Ať již kontrolu klasifi-

kujeme z jakéhokoliv hlediska, je nutné mít vždy na vědomí, že kromě následné kontroly je nutná i kontrola průběžná, ale zejména v důsledku budoucí úspěšnosti je nutné využívat tzv. kontrolu předběžnou. Jakékoliv výstupní parametry z výše uvedených kontrol by měly být pro firmu natolik důležité, aby firma věnovala následné regulaci dostatek prostoru. Je nutné si uvědomit, že samotná kontrola bez navržených opatření je bezúčelná a pouze nás informuje o skutečnostech, které je potřeba změnit. Ve firmě by měla být kontrole podrobená každá dílčí činnost, protože přehlédnutí i nepatrné odchylky může vést ke snížení výkonnosti firmy. Nepatrnou odchylkou může být jak nedostatečná motivace zaměstnanců, tak určitá stagnace vycházející z několikaletého fungování firmy v měnícím se právním prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [2] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Manažerské dovednosti I. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7
- [3] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [4] HILL, Ch.W.L. a JONES, G.R. Strategic management. 9th Edition. South-Western: Cengage Learning. 2010. 524 s. ISBN 13-978-0-538-75107-0
- [5] KOVÁŘ, F. a KRCHOVÁ, H. Strategický management, Strategie, Strategická analýza. 1.vyd. Praha. 134 s. ISBN 978-80-86730-29-8
- [6] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management. 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0
- [7] PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2.vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2009. 333 s. ISBN 80-86131-63-7
- [8] PORVAZNÍK, J. Celostný manažment, Piliere kompetentnosti v manažmente. 3.vyd. Žilina: Poradca podnikateľja, spol. s r.o. 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7
- [9] PORVAZNÍK, J. Celostní management, Pilíře kompetence v řízení. 2.vyd. Bratislava: IRIS. 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9
- [10] PORVAZNÍK, J. a LADOVÁ, J. Celostní management. 4.vyd. Bratislava: IRIS. 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8
- [11] SEDLÁK, M. Základy manažmentu. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o. 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4
- [12] ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o. 2005. 225 s. ISBN 80-85839-06-07
- [13] VEBER, J. Management, základy, prosperita, globalizace. 1.vyd. Praha: Management Press. 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

Časopisy:

[1] VRBKA, P. Stavebnictví 1/2012. 1.vyd. Brno: EXPO DATA, spol. s r.o. 2012. 76 s.

Internetové zdroje:

- [1] PORADCE A PORADENSTVÍ VLASTNÍ CESTA, © 2009. Porterův model konkurenčních sil. Vlastní cesta.cz. [online]. [neuveďeno]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- [2] BERAN, © 2012. PEST. Byznysslovicka.com. [online]. [neuveďeno]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/pest
- [3] PORADCE A PORADENSTVÍ VLASTNÍ CESTA, © 2009. SWOT analýza. Vlastní cesta.cz. [online]. [neuveďeno]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>
- [4] UČITELKA.INFO, © 2010 – 2012. Kontrola. Ucitelka.info. [online]. [neuveďeno]. Dostupné z: <http://www.ucitelka.info/management/manazerske-funkce-kontrola>
- [5] AUTO GPS, © 2011. O produktu. Auto-gps.eu. [online]. [neuveďeno]. Dostupné z: <http://www.auto-gps.eu/o-produktu/>
- [6] STÁTNI ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE, © 2012. Základní údaje. Suip.cz. [online]. [neuveďeno]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/o-nas/zakladni-udaje/>
- [7] PRACOVNÍ PRÁVO, © 2009. Pracovní řád. Pracovnipravo.com. [online]. [neuveďeno]. Dostupné z: <http://pracovnipravo.com/pracovni-rad-obsah,%202009>
- [8] PJCA, © 2012. Controlling. Pjca.eu. [online]. [neuveďeno] <http://www.pjca.eu/in-page/ruzna-pojeti-controllingu/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN	Česká technická norma
FÚ	Finanční úřad
GPS	Global positioning system
ISO	International organization for standardization
OA	Oběžná aktiva
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PHM	Pohonné hmoty
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Úrovně kontroly	15
Obr. 2. Činnosti v kontrolním procesu	28
Obr. 3. Kontrolní cyklus	29
Obr. 4. Přehled SWOT analýzy	34
Obr. 5. Diagram analýzy SWOT	35
Obr. 6. Struktura pracovníků ve firmě	43
Obr. 7. Porterův model konkurenčních sil	51
Obr. 8. Vyhodnocení analýzy konkurence	53
Obr. 9. PEST analýza	53
Obr. 10. SWOT analýza	56
Obr. 11. SWOT analýza firmy VAP s.r.o.	57
Obr. 12. Organizační schéma firmy	61
Obr. 13. Ukázkový obrázek z knihy jízd	81
Graf 1. Vývoj obrátu firmy	44
Graf 2. Roční počet zaměstnanců	44
Graf 3. Mzdové náklady	44
Graf 4. Celková zadluženost	49
Graf 5. Kvóta vlastního kapitálu	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Čistý pracovní kapitál _____	45
Tab. 2. Ukazatele rentability _____	46
Tab. 3. Rentabilita celkového kapitálu _____	46
Tab. 4. Rentabilita tržeb _____	46
Tab. 5. Rentabilita vlastního kapitálu _____	47
Tab. 6. Ukazatele likvidity _____	47
Tab. 7. Podíl ČPK na OA _____	48
Tab. 8. Ukazatele řízení aktiv _____	48
Tab. 9. Ukazatele celkové zadluženosti _____	49
Tab. 10. Kvóta vlastního kapitálu _____	49
Tab. 11. Popis činností _____	76
Tab. 12. Grafické znázornění doby projektu _____	76
Tab. 13. Kritická cesta _____	76

SEZNAM PŘÍLOH

PI Záznam o spokojenosti zákazníka

PŘÍLOHA P I: ZÁZNAM O SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

	Záznám o spokojenosti zákazníka	č.
---	---------------------------------	----

Zákazník:

Zakázka:

1. Cena: spokojen
spokojen s výhradami.....
spíše nespokojen.....
nespokojen

2. Termín: spokojen
spokojen s výhradami.....
spíše nespokojen.....
nespokojen

3. Kvalita: spokojen
spokojen s výhradami.....
spíše nespokojen.....
nespokojen

4. Přístup našich zaměstnanců:
spokojen
spokojen s výhradami.....
spíše nespokojen.....
nespokojen

Pozn.:
tj. prostor pro další vyjádření zákazníka

Podpis:

dne: