

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2009

Jiří Votroubek

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Finanční aspekty plánování a kontroly malého podniku**

**Jiří Votroubek**

**Bakalářská práce  
2009**

## **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24. 4. 2009

Jiří Votroubek

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, doc. Dr. Ing. Milanu Siegelovi, CSc, za odbornou pomoc, nezištně věnovaný čas a ochotu, kterou mi projevil v průběhu zpracování práce a v neposlední řadě za návrhy, které mě motivovaly ke zpracování této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá analýzou plánování a kontroly v českém podniku Energomontáže Jan Votroubek. Cílem této práce je metodou analýzy zjistit stav, průběh a kvalitu finančního plánování a následné kontroly v podniku a navrhnout jistá doporučení k jejich zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

plánování, kontrola, náklady, výnosy,

## **TITLE**

Financial aspects of planning and controlling in small company

## **ANNOTATION**

The bachelor paper studies analysis of planning and controlling of electro-company, a case of a Czech company, Energomontáže Jan Votroubek. The objective of the paper is to analyze the process and quality of financial planning and controlling and offer particular solutions for company management.

## **KEYWORDS**

planning, controlling, costs, revenues

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Logo společnosti .....	- 11 -
Obrázek 2 Prostory pro autopark a sklady oběžného majetku .....	- 12 -
Obrázek 3 Osvětlení odpočívadla dálnice D11 .....	- 13 -
Obrázek 4 Terminál hromadné dopravy HK .....	- 14 -
Obrázek 5 Osvětlení křižovatky „Stoletá“ Hradec Králové .....	- 14 -
Obrázek 6 Organizační struktura FY .....	- 15 -
Obrázek 7 Vývoj počtu realizovaných zakázek od roku 2000 .....	- 18 -
Obrázek 8 Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000 .....	- 19 -
Obrázek 9 Vývoj obrátu za posledních 7 let .....	- 19 -
Obrázek 10 Finanční toky v podniku .....	- 31 -
Obrázek 11 Části podnikového finančního plánu .....	- 35 -
Obrázek 12 Seznam zakázek pro firmu ČEZ a.s. ....	- 40 -
Obrázek 13 Seznam zakázek pro ostatní zákazníky .....	- 41 -
Obrázek 14 Plán zakázek pro rok 2008 .....	- 41 -
Obrázek 15 Fáze kontrolního procesu .....	- 44 -
Obrázek 16 Seznam realizovaných zakázek pro ČEZ a.s. ....	- 50 -
Obrázek 17 Seznam realizovaných zakázek pro ostatní zákazníky .....	- 51 -
Obrázek 18 Seznam všech realizovaných zakázek za rok 2008 .....	- 51 -
Obrázek 19 Porovnání plánovaných a realizovaných zakázek za rok 2008 .....	- 53 -
Obrázek 20 Vývoj výnosů od roku 2006 .....	- 55 -
Obrázek 21 Vývoj nákladů od roku 2006 .....	- 57 -

# OBSAH

1	Představení podniku Energomontáže Jan Votroubek .....	- 11 -
1.1	Základní identifikační údaje .....	- 11 -
1.2	Historie firmy .....	- 13 -
1.3	Organizační struktura .....	- 15 -
1.4	Rozsah nabízených činností.....	- 17 -
1.5	Grafy poukazující na rozvoj firmy od roku 2000 .....	- 18 -
1.6	Strategie rozvoje .....	- 20 -
1.7	SWOT analýza.....	- 20 -
2	Plánování podniku .....	- 22 -
2.1	Stanovení budoucího chování a cílů firmy .....	- 24 -
2.2	Stanovené konkrétní cíle a cílové hodnoty společnosti.....	- 25 -
2.3	Druhy plánů .....	- 26 -
2.4	Marketingový plán.....	- 26 -
2.5	Plán výroby.....	- 28 -
2.6	Plán nákupu .....	- 28 -
2.7	Plán výzkumu a vývoje .....	- 28 -
2.8	Finanční plán .....	- 30 -
2.9	Financování podniku .....	- 31 -
2.10	Druhy financování podniku .....	- 32 -
2.10.1	Mimořádné financování, a to:.....	- 32 -
2.10.2	Běžné (krátkodobé) financování.....	- 33 -
2.11	Rozpočet .....	- 34 -
2.12	Části podnikového finančního plánu .....	- 35 -
2.13	Cíle jakosti pro rok 2008 .....	- 37 -
2.14	Stanovení uceleného plánu – rozpočtu .....	- 38 -
2.15	Plánování zakázek firmy .....	- 40 -
3	Proces kontroly .....	- 42 -
3.1	Druhy kontrol podniku .....	- 42 -
3.2	Fáze kontrolního procesu.....	- 44 -
3.3	Získávání a výběr informací pro kontrolu .....	- 45 -
3.4	Kvalita .....	- 46 -
3.4.1	Politika jakosti .....	- 46 -
3.4.2	Politika ochrany životního prostředí .....	- 47 -
3.4.3	Politika BOZP .....	- 47 -
3.4.4	Kontrola jakosti .....	- 48 -
3.5	Spokojenost zákazníka .....	- 48 -
3.6	Interní audit .....	- 49 -
3.7	Realizované zakázky .....	- 50 -
3.8	Porovnání plánovaných a realizovaných zakázek za rok 2008 .....	- 53 -

4	Analýza vybraných činností podniku .....	- 54 -
4.1	Analýza výnosů .....	- 54 -
4.2	Analýza nákladů .....	- 56 -
5	Budoucí vývoj a návrhy na zlepšení činnosti .....	- 58 -
6	Závěr .....	- 60 -



# Úvod

Každý podnik uskutečňuje v rámci svého podnikání a aktivity na trhu celou řadu vnitropodnikových činností. Technickou stránku výroby díky vyspělé technice a technologii naprostá většina podniků ovládá. Stejně tak i marketing nedělá většině firem potíže. Ale získávání finančních prostředků a jejich vhodná alokace představuje v současné době jeden z problémů, jehož řešení celá řada podniků nezvládá v potřebné míře. Proto tyto podniky, i když si to možná sami nepřipouštějí, vedou nezdravý finanční život. Je tomu tak i proto, že finanční řízení bylo dlouhou dobu považováno za ne tak důležité, pokud vůbec bylo prováděno. Jediným cílem podniku bylo dosahování co nejvyššího zisku, avšak celá řada dalších problémů včetně zajištění likvidity či řízení peněžních toků tomuto cíli neodpovídala.

V naší ekonomice mnoho manažerů stále ještě neumí pro finanční řízení rozeznat informace, které jsou pro podnik důležité, a které naopak zbytečné. V tom případě by měly projít určitou transformací v oblasti řízení a finanční kultury. To by měly všechny podniky pochopit, protože jedinou cestou vyspělosti mohou dosáhnout dostatečné schopnosti konkurovat zahraničním i tuzemským podnikům.

Finanční řízení je tedy jednou z dominantních ekonomických činností podniku. Zabývá se různými stránkami jeho činnosti, ale musí samozřejmě zahrnovat i rozhodnutí týkající se vnějších faktorů podnikání. Finanční řízení je podřízeno snaze o co největší prosperitu.

Proto finanční cíle a finanční kritéria tvoří rozhodující součást celkových ekonomických cílů v krátkém i dlouhém období.

V tržním hospodářství se finanční manažeři nepohybují pouze v rovině financí podniku, ale současně musí mít i znalosti z oblasti účetnictví, bankovníctví, obecné ekonomie či fungování kapitálového trhu.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat základní aspekty procesu plánování a kontroly a tyto procesy zanalyzovat a posoudit na podniku Energomontáže Jan Votroubek.

Základní metodou, na jejímž základě budou vyhodnocovány finanční výsledky, je finanční analýza jako souhrn ukazatelů, které komplexně charakterizují finanční hospodaření podniku.

Na základě těchto výsledků se budu snažit navrhnout opatření, která by podle mého názoru mohla přispět ke zkvalitnění finančního řízení podniku. Vzhledem k tomu, že v profesi, které se výše uvedená firma věnuje, vzniká silná konkurence, bude bakalářská práce řešit finanční zdraví podniku. Dále se chci věnovat analýze stávající situace a budoucího vývoje s ohledem na možnosti, které nabízí trh a finanční možnosti firmy. Budou řešeny základní otázky existence firmy z hlediska počtu plánovaných zakázek a jejich uskutečňování.

Dle mého názoru se jeví tato společnost kvalitní, na první pohled jsem zde neobjevil žádné závažné nedostatky. Firma má velmi propracovaný systém řízení a v posledních letech nabízí zaškolovací systém, který má velký význam pro kariérový plán zaměstnanců.

Proto se ve své bakalářské práci chci věnovat právě této společnosti. Konkrétně se zaměřím také na analýzu nákladů a výnosů. Neboť tyto dvě složky jsou nejdůležitější pro zajištění prosperity. Každý podnik, který vykazuje svou činnost na trhu vznikl za účelem dosažení zisku. A právě proto náklady a výnosy rozhodují o existenci nebo zániku každé společnosti.

Cílem této práce je metodou analýzy zjistit stav, průběh plánování, a kvalitu kontroly ve firmě Energomontáže Jan Votroubek a navrhnout nutné změny k nápravě s ohledem na její další vývoj.

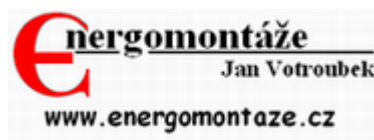
# 1 Představení podniku Energomontáže Jan Votroubek

## 1.1 Základní identifikační údaje

Firma Energomontáže Jan Votroubek vznikla v roce 1991 a je zapsána v obchodních rejstříku Královéhradeckého kraje. Nabízí kompletní elektromontážní práce na NN a VN, silnoproud, slaboproud, veřejné osvětlení, hromosvody, revize a projekty.

Zabývá se činnostmi v oblasti energetiky, jak instalací a montáží sítí elektrické energie do 52 kV, tak i poradenstvím a projektováním. V současné době se její sídlo nachází v Rychnově nad Kněžnou a je v ní zaměstnáno 20 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dosahuje ročního obrátu necelých 35 milionů korun ročně.

Obchodní jméno:	Jan Votroubek Energomontáže
Právní forma:	Fyzická osoba
Adresa:	Jiráskova 318, 516 01 Rychnov nad Kněžnou
Zapsání do OR:	10. května 1991
Identifikační číslo:	45 59 38 50
Počet zaměstnanců k 10. 4. 2009:	26
Logo společnosti:	



Obrázek 1 Logo společnosti



**Obrázek 2 Prostory pro autopark a sklady oběžného majetku**

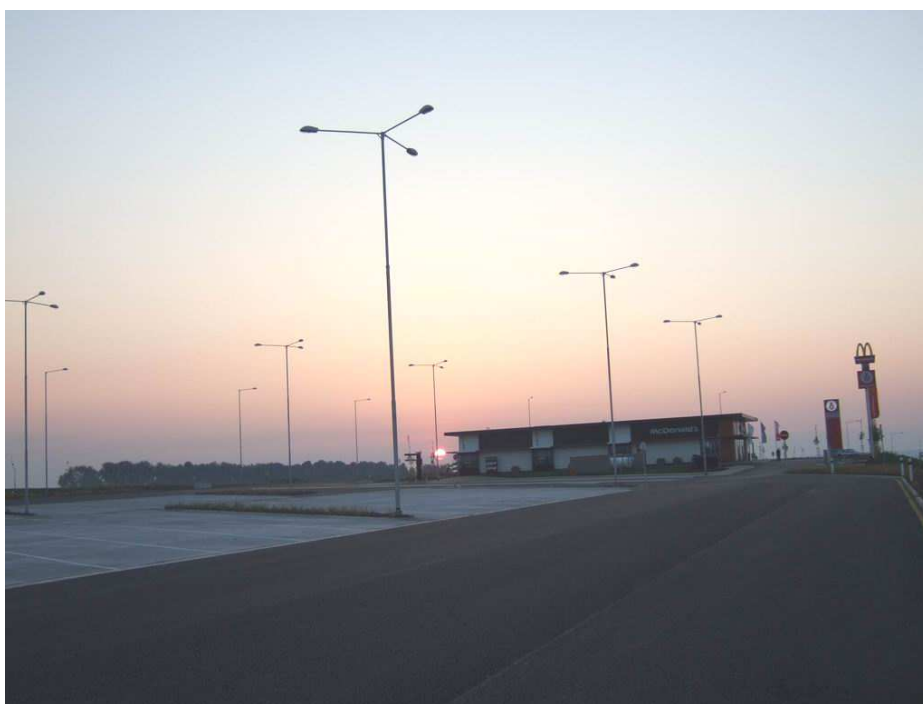
## 1.2 Historie firmy

Od roku 1991 firma realizovala nespočet projektů, pro příklad bude uvedeno několik nejvýznamnějších:

Terminál hromadné dopravy Hradec Králové a Riegerovo nám., rozvodny VN a NN

Hradec Králové - osvětlení křižovatky "Stoletá"

Osvětlení odpočívadla nového úseku dálnice D11 Odpočívadla Osice, pravá i levá strana



**Obrázek 3 Osvětlení odpočívadla dálnice D11**

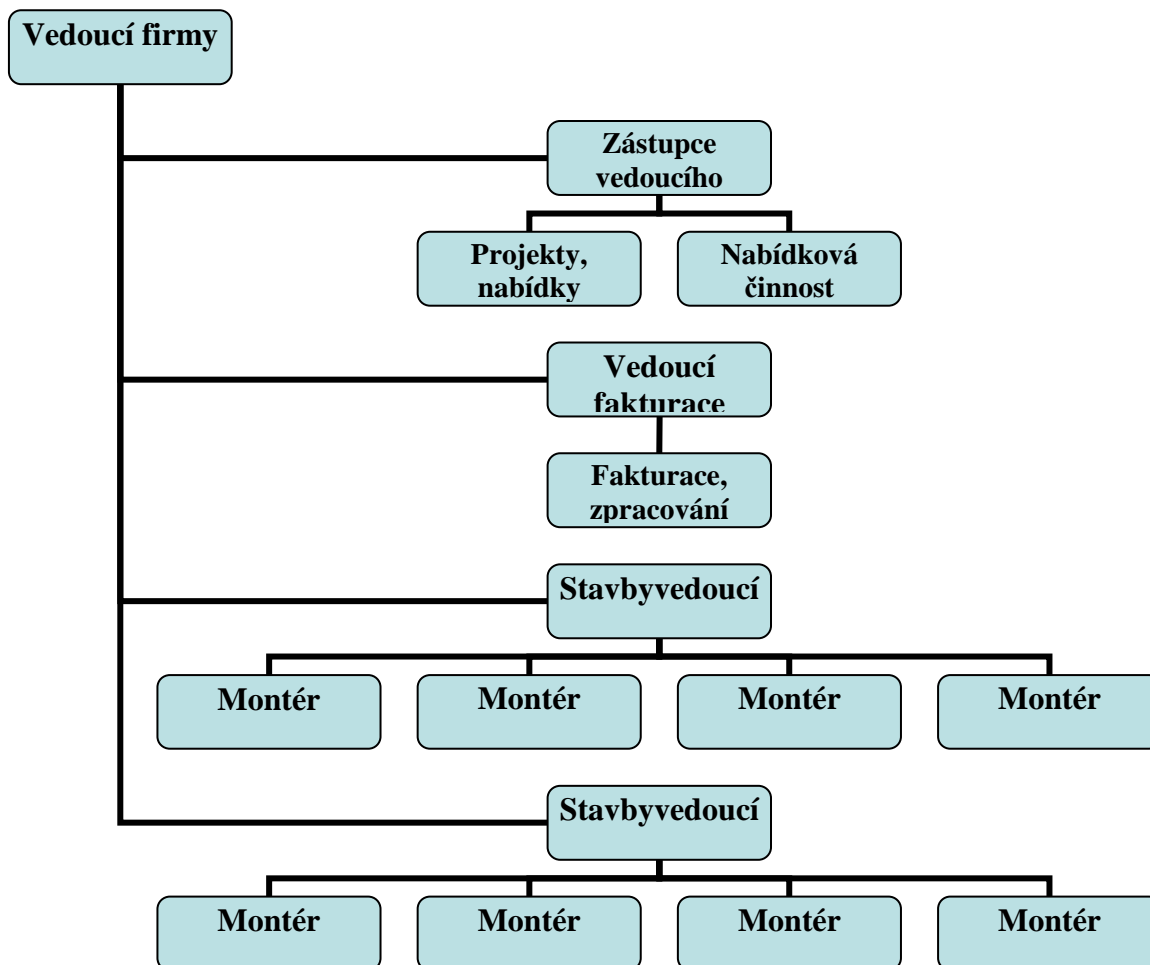


**Obrázek 4 Terminál hromadné dopravy HK**



**Obrázek 5 Osvětlení křižovatky „Stoletá“ Hradec Králové**

### 1.3 Organizační struktura



Obrázek 6 Organizační struktura FY

## **Popis organizační struktury**

Organizační struktura je závislá na tom, že ředitel společnosti má maximální pravomoc ,ale také největší zodpovědnost. Jelikož se jedná o podnikání na základě živnostenského oprávnění jedné osoby, jsou z velké části všechny základní manažerské funkce na vedoucím firmy osobě. Vedoucí má největší vliv na přímé podřízené, jimiž jsou zástupce vedoucího, vedoucí fakturace a z velké míry stavbyvedoucí. Samozřejmě komunikuje i s ostatními složkami jako jsou pozice projektantů, zpracování fakturace a veškeré agendy související s provozem, a také pozice montérů. S ohledem na vývoj podniku se samozřejmě vedoucí snaží delegovat odpovědnost i na další pracovníky, jimiž jsou zejména stavbyvedoucí. S nimi jedná při realizaci každé zakázky ,jsou odpovědni za obsah a kvalitu odvedené práce a mají povinnost projednávat veškeré okolnosti zadané práce přímo s vedoucím. Velkou část na organizování podniku nese zástupce vedoucího, který zodpovídá za projekční a nabídkovou činnost, ze které je získáváno většina budoucích realizovaných zakázek.



## 1.4 Rozsah nabízených činností

- rozvody sítí VN do 52kV, veškeré sítě NN
- kabelové i vrchní přípojky objektů NN i VN
- trafostanice, výstavba a rekonstrukce
- rozvodny VN i NN, montáž klasických i zapouzdřených s SF<sub>6</sub>
- montáže kabelových souborů VN i NN, koncovky VN, spojky VN, kabelové konektory VN
- projekční činnost

### **Veřejné osvětlení**

- osvětlení komunikací, stezek, sportovišť, budov, terminálů a parkovišť
- opravy a údržba osvětlení v obcích "na zavolání"
- vyhledávání kabelových tras a poruch

### **Elektromontáže**

- domovní a průmyslové elektroinstalace
- slaboproudé elektroinstalace - zabezpečovací, kamerové systémy...
- dodávka a montáž centrálních vysavačů
- hromosvody
- měření, regulace a pohony: kompenzace, hlídače maxima, frekvenční měniče, snímače, el.regulace atd...

### **Projekční, revizní a geodetická činnost**

- projektování elektrických a energetických zařízení
- revize a pravidelné revize elektrických zařízení NN, VN a hromosvodů, včetně objektů s nebezpečím výbuchu
- revize elektrického ručního nářadí
- příprava žádostí a smluv k odběru elektrické energie
- zajišťování geodetických prací

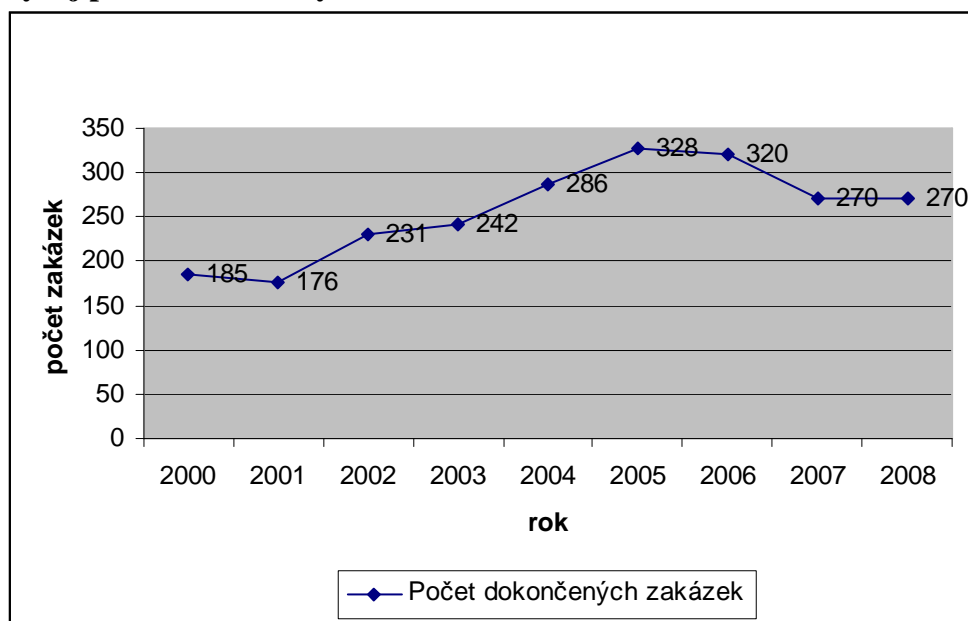
## Dopravní činnost, technika a vybavení

- práce terénními plošinami 4x4 Avia MP 1306A a MP 1608A s navijákem
- práce autojeřábem AD 080
- zemní práce traktorbagry JCB
- nákladní autodoprava - sklápěče 4x4 s HR + přívěsy
- kabelové podvozky
- kolový žebřík ZD12
- hutnicí, řezací a bourací technika
- hydraulické zařízení na provádění protlaků pod komunikace
- výbava pro práci na el. zařízeních NN i VN

## Poradenská činnost v oblasti elektroenergetiky

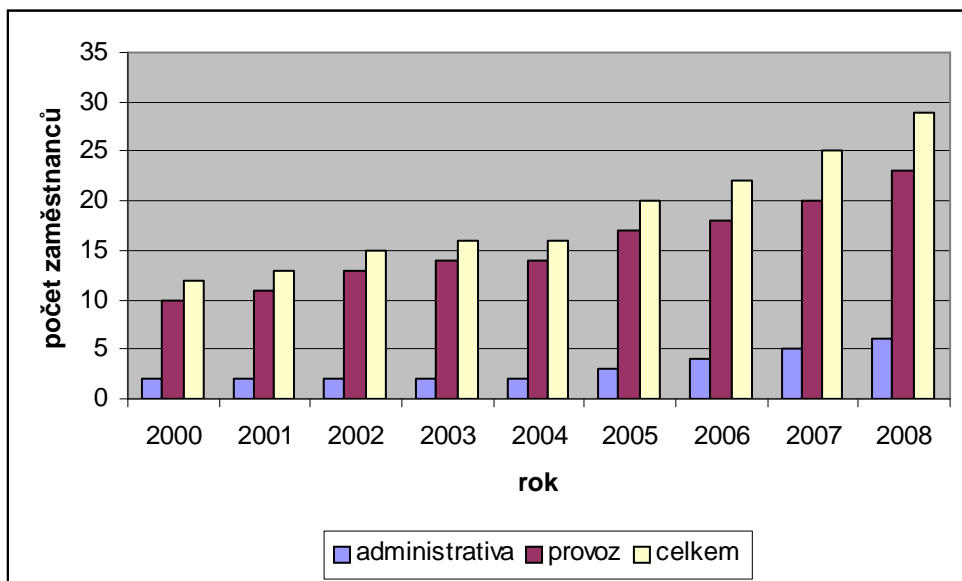
### 1.5 Grafy poukazující na rozvoj firmy od roku 2000

#### Vývoj počtu realizovaných zakázek od roku 2000



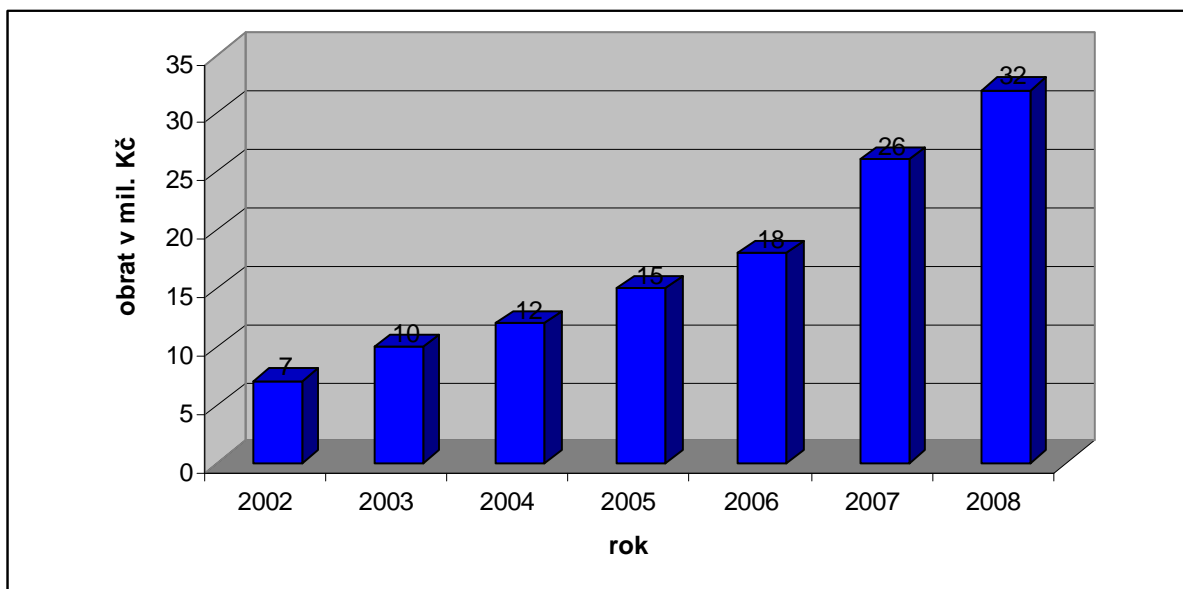
Obrázek 7 Vývoj počtu realizovaných zakázek od roku 2000

### Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000



Obrázek 8 Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000

### Vývoj obratu za posledních 7 let



Obrázek 9 Vývoj obratu za posledních 7 let<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firemní záznamy, VZZ

## 1.6 Strategie rozvoje

Strategie rozvoje vychází z postupně měnících se a zvyšujících požadavků na podnik.<sup>2</sup> S nákupem nových technologií a zařízení zaměstnanci absolvují školení na užívání nových oceňovacích, fakturačních a ceníkových programů.

Zaměstnanci provádějící montáže všech různých typů elektroinstalací a elektrických sítí absolvují každé dva roky povinné školení pro způsobilost k vykonávání práce.

V oblasti nových technologií je zaměstnancům k dispozici také každý rok proškolení od odpovídajících organizací.

Na začátku roku 2009 firma také po přípravách obdržela certifikáty ISO 9001- certifikát řízení jakosti výroby a certifikát ISO 14001- certifikát ekologie provozu. O tyto certifikáty byla firma nucena zažádat kvůli zvyšujícím se požadavkům hlavních odběratelů, jimiž jsou zejména společnosti: ČEZ a.s., Strabag a.s. , a také územně samosprávné celky, kterými jsou města a obce zejména Královéhradeckého kraje.

## 1.7 SWOT analýza

### **Vnitřní faktory**

#### *Silné stránky S*

- Konkurenceschopnost ve specifických činnostech. (montáže VN, koncovek kabelových souborů VN, vybavení pro montáže vysokého napětí)
- Vysoká flexibilita vedení, přijímání mladých lidí na pracovní pozice
- Kapitálová síla podniku, od roku 1991 neustále zvyšuje základní kapitál
- Vybavený strojový park, který je neustále zkvalitňován
- Moderní technologie v oblasti vybavení

#### *Slabé stránky W*

- Zvyšující se počet konkurenčních firem
- Vysoká náročnost na koordinaci pracovníků a jejich bezpečnost
- Náročnost na materiálové vybavení a těžkou stavební techniku
- Zvyšující se podmínky pro zařazení do veřejné soutěže o zakázky
- Vysoké náklady na pravidelné přezkušování a školení zaměstnanců

---

<sup>2</sup> Synek, M. Podniková ekonomika. Praha : Aleko, 1992 448 str. ISBN: 80-85341-37-9, str 265

## **Vnější faktory**

### *Příležitosti*

- Poskytování poradenství zákazníkům z hlediska státní podpory využívání ekologických zdrojů elektrické energie (solární panely, tepelná čerpadla)
- Možnost využití nové se otevírajících trhů v EU a třetích zemích
- Zvyšující se požadavky na využívání elektrické energie spotřebiteli z hlediska úspor
- Nutnost obnovy a správa zastaralých elektrických sítí a vybavení
- Rostoucí zájem společnosti o úsporu elektrické energie volbou nových zařízení a technologií
- Nezastavitelný pokrok a vývoj v oblasti elektrotechniky a elektroenergetiky

### *Hrozby*

- Zvyšující se ceny elektrické energie, každý rok až 30%
- Vysoké náklady na získání a dodržování evropských norem
- Omezení poptávky po službách firmy z důvodu ekonomické krize
- Částečně pomalý růst firmy s ohledem na nevyužívání cizích zdrojů financování
- Možnost likvidace ze strany celostátních firem (ČEZ a.s., VCES)

## 2 Plánování podniku

Plánování plní svou roli právě především na úrovni taktického a operativního řízení. K tomu, aby mohlo podnikové řízení realizovat své cíle a strategie k jejich dosažení, potřebuje podrobnější a krátkodobější plánování realizace tohoto procesu. Proto je nezbytné zavést integrovaný systém řízení, jehož základem je strategie podniku, od níž jsou systémově a dynamicky odvozovány plány krátkodobější, taktické a operativní.

Plánování představuje činnost směřující k určení způsobu, pravidel a taktiky použitých při realizaci strategie, jakož i určení disponibilních zdrojů představujících určitá omezení. Výsledkem plánovací činnosti je podnikatelský plán.<sup>3</sup>

Úloha podnikového plánování vyplývá z nutnosti podniku starat se o svou budoucnost, což ve svém důsledku zahrnuje řadu činností, jako je např. určení výrobků a trhů, které podniku zajistí splnění jeho dlouhodobých cílů, odhad úrovně poptávky na těchto trzích za určitých cenových podmínek, všeobecné makroekonomické faktory, vývoj konkurence i technologie, ale i odhad vývoje nákladů, cen surovin atp.

Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce. Plán poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů. Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Plán však není a nemůže být neměnný.<sup>4</sup>

Plánování musí průběžně reagovat na změny vnějších i vnitřních podmínek, vyhodnocovat plnění cílů podniku a tyto výsledky analýzy následně promítat do aktualizovaných plánů.

---

<sup>3</sup> Synek, M. *Ekonomika a řízení podniku : učební texty pro inženýrské studium = Podniková ekonomika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 446 str. ISBN: 80-7079-496-8, str. 68

<sup>4</sup> Synek, M. *Ekonomika a řízení podniku : učební texty pro inženýrské studium = Podniková ekonomika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 446 str. ISBN: 80-7079-496-8, str. 356

## Strategické plánování

Úvodní fáze procesu tvorby strategie lze zahrnout pod pojem strategické plánování, jehož obsahová a formální úroveň značně kolísá. Jeho podstata na první pohled jednoduchá. Analyzovat současnou a očekávanou budoucí situaci, určit směr rozvoje podniku a vyvinout prostředky pro dosažení poslání a cílů.

Ve skutečnosti se však jedná o zvláště složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci s kapacitami podniku.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vacek, J. Strategie v rozvoji podniků. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 2003. 29 str. ISBN: 80-7079-496-89, str. 10

## 2.1 Stanovení budoucího chování a cílů firmy

Narozdíl od velkých společností v malých podnicích nedochází k oddělení vlastnictví od řízení. Nevzniká tím problém mezi vlastníky, statutárními orgány, vrcholovým managementem a ostatními zájmovými skupinami.

Malé firmy mají velký význam pro ekonomiku všech zemí světa. Liší se od velkých firem způsobem vlastnictví, způsobem a úrovní svého řízení, možnostmi přístupu ke kapitálovým zdrojům. Vlastník malé firmy je mnohem těsněji spjat se svou firmou, než jsou akcionáři velké firmy. Investuje většinou veškerý kapitál do své firmy a je na ní obvykle životně závislý. Pro řadu malých firem je hlavním způsobem financování růstu zadržování zisku. Vlastník malé firmy je plně zainteresován na růstu její hodnoty, i když hodnota jeho firmy není na trhu vidět. Jeho cíle jsou širší než maximalizace hodnoty firmy. Často převládají jiné cíle, jako jsou realizování snů, být svým pánem, mít trvalou práci, udržet tradici apod. Tak, jak malá firma roste jak přibývají zaměstnanci, jak roste počet zákazníků, věřitelů, často i spolumajitelů, tak se rozšiřuje vliv zájmových skupin s vlastními cíli a i v této firmě vznikají problémy, o kterých je pojednáno v souvislosti s velkými společnostmi.<sup>6</sup>

Hlavní bloky strategického plánování:

- stanovení strategických cílů
- strategická analýza – vnější okolí firmy
- strategická analýza – vnitřní prostředí firmy
- silné a slabé stránky podniku, určení konkurenčních výhod
- formulace podnikové strategie
- implementace strategie
- vyhodnocení dosažených výsledků

---

<sup>6</sup> Synek, M. Podniková ekonomika. Praha : Aleko, 1992 448 str. ISBN: 80-85341-37-9, str. 215



## 2.2 Stanovené konkrétní cíle a cílové hodnoty společnosti

	Environmentální cíl	Environmentální cílová hodnota	Poznámka - odpovědnost	Program – konkrétní opatření
1.	Produkce odpadů z činnosti společnosti: NO, TKO, plasty, sklo, papír.	Třídění odpadů, dostatečný počet nádob pro provoz i administrativní prostory, maximální využití odpadu pro recyklaci, řádná identifikace nádob na ukládání odpadu, vše i v místě montážních prací.	Zdroje na prořízení nádob: 10 000 Kč pro rok 2008.  Odpovědnost: MSM (p. Votroubek)	Minimalizace množství odpadů. Provedení školení zaměstnanců s odpady. Vyhodnocení vlivů odpadů a důsledná kontrola.
2.	Úkapy ropných látek při manipulaci, z provozu stavební techniky a z vysokozdvizného vozíku a užitkových vozidel.	Zamezit úkapům a únikům ropných látek do půdy.	Zdroje: -- Odpovědnost: Stavbyvedoucí	Pořízení nádob na sběr a vybavení areálu kontrolními strojíčkami a řídicími systémy.
3.	Úkapy ropných látek při manipulaci s ropnými látkami.	Zamezit úkapům a únikům ropných látek do půdy.	Zdroje: 10 000 Kč Odpovědnost: Stavbyvedoucí	Pořízení zachytávacích nádob pracovníků.
4.	Nakládání s chemickými a ropnými látkami.	Dodržovat zásady bezpečné a správné manipulace a aplikace chemických a ropných látek. Řádné skladování a identifikace chemických a ropných látek.	Zdroje: -- Odpovědnost manažera ISM za sledování spotřeby a používání chemických látek a za provedení školení.	Úklid pracovišť a koncentrace chemických látek, označení a kontrola vybavení a listy. Proškolení pracovníků a havarijních plánů.
5.	Bezpečnost zaměstnanců při práci s ručním nářadím.	Nákup nového pracovního nářadí	Zdroje: 50 000,- Kč Odpovídá: stavbyvedoucí	Nákup nového ručního nářadí staršího než 3 roky.

7

<sup>7</sup> Podniková dokumentace pro certifikáty ČSN ISO 9000

## 2.3 Druhy plánů

Obsah plánování podniku je vymezen jako proces rozvoje podniku jako celku, plán však musí být doveden i do jeho jednotlivých funkčních oblastí (marketing, investice, zásobování, výroba, finance,...)

Funkční struktura plánování představuje „obsahovou“ složku plánování. Vychází z jednotlivých činností podniku, které jsou výsledkem dělby práce uplatněné v podniku. Žádnou z nich nelze plánovat odděleně, bez ohledu na vazby s ostatními činnostmi. Respektování této skutečnosti představuje jednu z nejdůležitějších zásad plánování.<sup>8</sup>

## 2.4 Marketingový plán

Východiskem pro plánování marketingu jsou výsledky analýzy trhu, analýzy konkurence, marketingová analýza a marketingová strategie. Také poskytuje výchozí a základní informace pro plánování ostatních činností podniku.

Marketingová strategie je obvykle zpracována pro jednotlivé cílové segmenty trhu v následujícím členění:

### Marketingové cíle

- strategie získávání jména a prosazování
- strategie výrobová
- strategie cenová
- strategie distribuční
- strategie komunikační

---

<sup>8</sup> Nenadál, J. Moderní systémy řízení jakosti : quality management. Praha : Management Press, 2002. 282 str. ISBN: 80-7261-071-6, str. 197

Plánování marketingu pak obvykle probíhá pro každou výrobovou skupinu a zahrnuje:

- vymezení cílových trhů, segmentů trhu, zákazníků,..
- plán prodeje v naturálních jednotkách
- plán prodeje v tržbách
- plánovaný tržní podíl
- plán marketingového mixu pro jednotlivé cílové trhy, plánovaný sortiment, provedení a modifikace služeb, plánovanou cenu a platební podmínky, plánované typy a trasy distribuční cesty, dodací podmínky a pravidla prodeje, plánované akce marketingové komunikace, jejich koncepce, plán akcí marketingového výzkumu a zdokonalování marketingového informačního systému<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vydrová, J. Marketing. Praha : Pragoconsult, 2001. 299 str. ISBN: 80-78962-456-465, str. 201

## 2.5 Plán výroby

Navazuje na plán prodeje, který dává do souladu s kapacitními možnostmi podniku. Plán výroby zahrnuje plánování objemů a sortimentu podle jednotlivých výrobků, součástí apod., stanovení nároků výroby těchto objemů na výrobní kapacity a externí zakázky, na strukturu a počet pracovníků, na surovinové zdroje. Důležitou součástí je zajištění výrobního plánu výrobními kapacitami.<sup>12</sup>

## 2.6 Plán nákupu

Úkolem nákupu je zabezpečit výrobu a další podnikové činnosti potřebnými surovinami, materiály, energií, náhradními díly atp. Důležité je stanovení optimální výše zásob.

Plánování nákupu zahrnuje:

- ° plán spotřeby vycházející z plánu výroby a norem spotřeby
- ° plán nákupu vycházející z plánu spotřeby a potřebné výše zásob

## 2.7 Plán výzkumu a vývoje

Plánování výzkumu a vývoje se orientuje na oblast výrobního programu, resp. Jeho inovací, přípravy nových výrobků, technologií, zahrnuje technický rozvoj a inovace z vlastní výzkumné základny, oblast designu. Důležité impulsy vyplývají z analýzy trhu, konkurence a z analýzy dosavadního výrobního programu. Při plánování této činnosti musí být uplatněno i hledisko realizace jejích výsledků, bezprostředního dopadu a úspěšnost podniku na trhu, jeho výkonnosti, tj. hledisko efektivnosti výzkumné a vývojové činnosti.

Plán obnovy a údržby dlouhodobého hmotného majetku zpravidla zahrnuje dvě základní oblasti:

- ° plánování oprav a údržby
- ° plánování pořízení a likvidace hmotného majetku (plán investic)

Plánování investic navazuje na plánování výroby, výrobních kapacit a na finanční plánování. Z oblasti plánování výroby a analýzy výrobních kapacit přicházejí požadavky na obnovu a rozšíření hmotného majetku (finanční plánování dává tyto požadavky do souladu s finančními zdroji). Součástí této části jsou i propočty efektivnosti investic včetně jejich rizikovosti.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Synek, M. Podniková ekonomika. Praha : Aleko, 1992 448 str. ISBN: 80-85341-37-9, str. 62

## 2.8 Finanční plán

Finanční plánování zaujímá s systému plánování podniku zcela specifické postavení. Je to vyvoláno jeho výrazně integrujícím a průřezovým charakterem.

Finanční plánování zahrnuje rozhodování o způsobu financování , o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení a o peněžním hospodaření. Cílem finančního plánování je splnění obecného finančního cíle podniku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty, resp. Maximalizace tržní ceny. Plánování probíhá jako plánování dlouhodobé a krátkodobé.

Dlouhodobý finanční plán podniku zahrnuje:

- analýzu finanční situace
- plán tržeb
- plán cash flow
- plánovou rozvahu
- investiční rozpočet
- rozpočet externího financování

Krátkodobý finanční plán, který zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu, zahrnuje plánovou výsledovku, roční plánovou rozvahu a rozpočty peněžních příjmů a výdajů, které jsou rozpracovány až do denních rozpočtů.

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola, ta bývá součástí controllingu. Finanční plánování a finanční kontrola představují nejsložitější oblast plánování v podniku.

### Plánování lidských zdrojů

Součástí plánování lidských zdrojů je plánování počtu výrobních dělníků a technicko-hospodářských pracovníků a jejich profesního růstu, a to v odpovídající kvalifikační struktuře, vytváření vhodných pracovních podmínek a rozvíjení principů individuální výkonnosti.

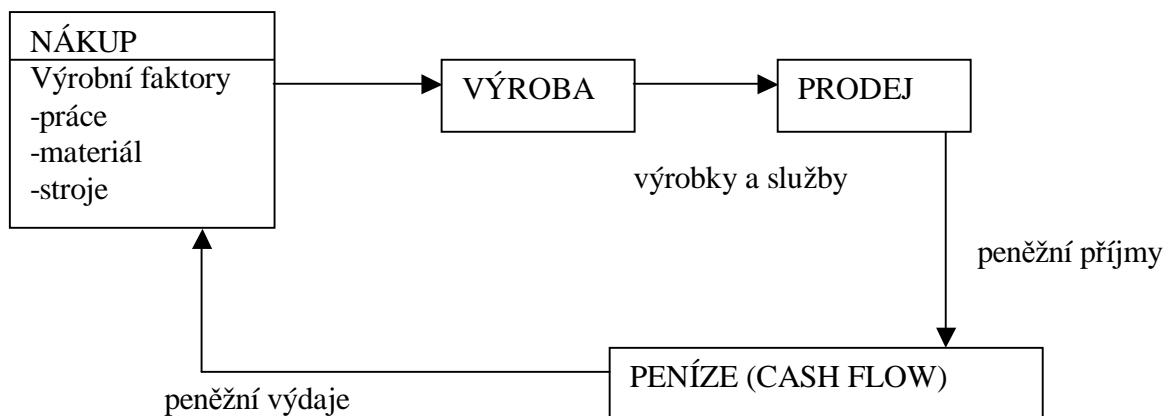
Plánování lidských zdrojů probíhá v úzké součinnosti s ostatními oblastmi podnikového plánování, jako je především plánování výroby a finanční plánování.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Grünwald, R. Finanční analýza a plánování podniku. Praha :Vysoká škola ekonomická, 1994.197 str. ISBN 80-7079-257-4, str. 68

## 2.9 Financování podniku

Z hmotného hlediska se činnost podniku sestává ze 3 hlavních činností: zásobování, výroba a prodej. Každá činnost vyžaduje peníze a je současně vyjádřena peněžně.



Obrázek 10 Finanční toky v podniku

### Finanční řízení má čtyři hlavní úkoly:

- Opatřovat kapitál pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a změnách struktury. To jsou aktivity týkající se strany pasiv v rozvaze.
- Rozhodovat o umístění kapitálu, financovat běžné činnosti podniku, vývoj nových výrobků a nových technologií, vracet vypůjčený kapitál investorům aj.
- Rozhodovat o rozdělení zisku
- Prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku tak, aby byla zajištěna jeho finanční stabilita.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Kučera, P. Management jakosti pro malé a střední podniky : návod na zavedení systému řízení jakosti. Praha : Česká společnost pro jakost, 1995. 59str. ISBN: 80-02-01061-2, str. 36

## 2.10 Druhy financování podniku

Podle původu kapitálu rozlišujeme:

- Vnitřní financování, ve kterém je zdrojem kapitálu podniková hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk, resp. odpisy a dlouhodobé rezervní fondy, prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu.
  
- Vnější financování, při kterém kapitál přichází z vnějšku, mimo podnik. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, tj. financování z vlastních zdrojů, dále financování z cizích zdrojů, jako jsou obligace všech druhů, půjčky všech druhů.

Podle pravidelnosti financování rozlišujeme:

Běžné financování, které spočívá v zajišťování a vynakládání peněz na běžný provoz podniku, tj. nákup materiálů, energie, paliva, mzdy, daně, placení závazků a jiné výdaje.<sup>13</sup>

### 2.10.1 Mimořádné financování, a to:

- při zakládání podniku
- při rozšiřování podniku a jeho aktiv
- při spojování nebo sanaci podniku
- při likvidaci podniku

---

<sup>13</sup> Kučera, P. Management jakosti pro malé a střední podniky : návod na zavedení systému řízení jakosti. Praha : Česká společnost pro jakost, 1995. 59sstr. ISBN: 80-02-01061-2, str. 35



### 2.10.2 Běžné (krátkodobé) financování

Zjištění kapitálové potřeby pro financování oběžného majetku a činností s ním spojených se nazývá řízení pracovního kapitálu

Řízení pracovního kapitálu má dva základní úkoly:

- určit potřebnou výši každé položky oběžných aktiv a jejich celkové sumy
- určit, jakým způsobem oběžný majetek financovat

Podnik by měl mít tolik oběžného majetku, kolik hospodárny provoz podniku vyžaduje. Má-li jej méně, pak je investiční majetek podniku nevyužit, což je nehospodárné a celkový rozvoj podniku je zpomalován.. Má-li jej více, pak je jeho část v nečinnosti, což vyvolává zbytečné náklady. Výše oběžného majetku by měla být optimální.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Synek, M. Ekonomika a řízení podniku : učební texty pro inženýrské studium = Podniková ekonomika. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 446 str. ISBN: 80-7079-496-8, str. 195

## 2.11 Rozpočet

. Rozpočet by měl včas signalizovat nebezpečí finanční tísně a blížící se finanční krize. Finanční plánování má za úkol zajistit splnění podnikatelských cílů podniku, zajistit jeho finanční zdraví a stabilitu. Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány, především rozpočet finančních zdrojů a potřeb. Dlouhodobé rozpočty jsou zajišťovány prováděcími finančními plány. Ty zahrnují:

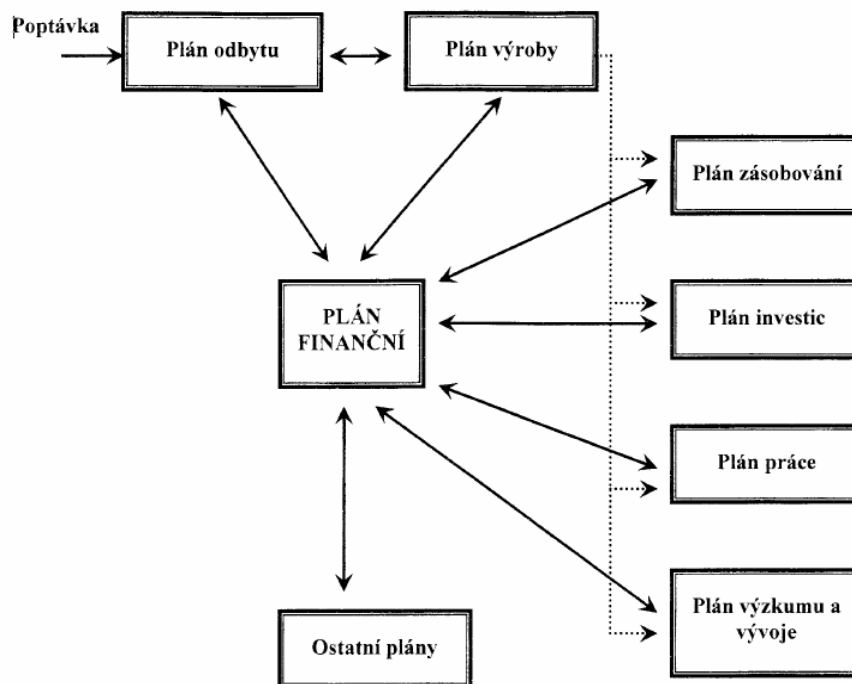
- Plánování aktiv a pasiv
- Plánování výnosů, nákladů, a zisku
- Plánování peněžních výdajů a příjmů

Peněžní rozpočet se sestává z rozpočtu všech příjmů a rozpočtu všech výdajů. Rozdíl příjmů a výdajů je hlavní informací, kterou rozpočet poskytuje – signalizuje především nedostatek peněžních prostředků které podnik musí nějakým způsobem získat. Podnik počítá s určitou finanční rezervou pro nepředvídané výdaje. Peněžní rozpočet se většinou sestavuje za rok a za jednotlivé měsíce, v některých podnicích za týdny i dny. Sledování a napravování odchylek skutečností je náplní controllingu.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Brealey, Richard A., Teorie a praxe firemních financí. Praha : Victoria Publishing, 1992.971 str. ISBN: 80-85605-24-4 srt. 567

## 2.12 Části podnikového finančního plánu



Obrázek 11 Části podnikového finančního plánu

### Výběr optimální varianty strategie

Každý podnik si připravuje vlastní strategii. Zaměření strategie může být následující:

- marketing – trh
- výrobní programy
- finance

Zvažují se ekonomické a mimoekonomické účinky jednotlivých variant. K tomuto cíli porovnáváme a zvažujeme následující základní faktory:

- kompatibilitu se stanovenými cíli
- návaznost na minulost
- očekávaný vývoj odvětví
- dostupné zdroje

Způsoby výběru strategie

- zkušenosti
- experimenty
- operační výzkum, interaktivní rozhodovací programy<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Steinöcker, R. Strategický controlling : působící faktory, potenciály úspěšnosti a tržní strategie. Praha : BaBtext, 1992. 117 str. ISBN 80-900178-2-7, str 59

## **Vyhodnocení výsledků strategie**

V některých případech mohou být na konci procesu implementace strategického plánu porovnány plánované a skutečně dosažené výsledky a zjištěné údaje z tohoto srovnání mohou být použity pro budoucí procesy strategického plánování a rozhodování.

## 2.13 Cíle jakosti pro rok 2008

Vrcholové vedení na základě vyhlášení politiky jakosti vydalo základní cíle jakosti, které jsou zaměřeny na splnění politiky jakosti. Vedení v pravidelných intervalech (1x ročně), obvykle v rámci přezkoumání SMJ, provádí analýzu plnění přijatých cílů jakosti a dále je zde prováděna aktualizace a vyhlášení nových cílů jakosti.

### **Konkrétní cíle jakosti pro rok 2009**

Dosažení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001

termín: do 31.3. 2008

odpovídá: manažer ISM

Dosažení certifikátu ČSN OHSAS 18001:2008

termín: do 31.3. 2008

odpovídá: manažer ISM

Dosažení certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005

termín: do 31.3. 2008

odpovídá: manažer ISM

Nákup nového terénního nákladního vozidlo s hydraulickou rukou.

termín: 31. 12. 2009

odpovídá: ředitel

Proškolení montéry na téma montáží kabelových souborů Reichem TYCO

termín: 31. 3 2009

odpovídá: stavby vedoucí

Dosáhnout nulové procento reklamací

termín: roční hodnocení

odpovídá: ředitel

## 2.14 Stanovení uceleného plánu – rozpočtu

### Pracovníci podílející se na vytvoření rozpočtu

#### **Projektant**

Jeho náplní práce je vytvoření technického plánu realizované zakázky a vytvoření seznamů položek, který je nutný pro stanovení ceny. Také zakresluje odpovídající elektrická vedení do projektové dokumentace, která slouží jako nejdůležitější podklad pro realizaci zakázky.

#### **Rozpočtář**

Sestavuje konkrétní finanční rozpočty jednotlivých zakázek a odevzdává a konzultuje je s vedením firmy. Také je odpovědný za výběr nejvýhodnějšího dodavatele materiálu a služeb na každý jednotlivý rozpočet.

#### **Manager, vedoucí firmy**

Tato osoba je nejvyšším kontrolním orgánem instituce. Všechny realizované rozpočty projdou jeho kontrolou. Zodpovídá za správnost a realizovatelnost jednotlivých zakázek s ohledem na jejich ziskovost. Také má za úkol sestavou finanční výkazy jednotlivých zakázek, kde je možno zpětně zkontrolovat rentabilitu jednotlivých zakázek.

## Pracovníci podílející se na fyzické realizaci zakázky

### **Stavby vedoucí**

Odpovídá za hladký průběh realizace. Je prostředním článkem mezi vedením a pracovníky. Je povinen konzultovat průběh zakázky s vedením firmy a předem informovat o každém odchýlení od stanoveného rozpočtu.

### **Montér**

Tato pozice je v podstatě nejzákladnějším stavebním kamenem celé organizace. Na jeho podněty dochází ke konzultaci s vedením firmy. Je odpovědný stavbyvedoucímu za odpovídající plnění stanoveného limitu času a financí.

### **Revizní technik**

Je zodpovědný, za plnou funkčnost a hlavně bezpečnost nainstalovaného elektrického zařízení. Také je povinen posoudit shodu s vyhláškami a nařízeními platnými pro Českou republiku. Případný nesoulad konzultuje se stavbyvedoucím.

### **Vedoucí fakturace**

Odpovídá za to, aby byla každá jednotka materiálu a času vyúčtována včas zákazníkovi. Je podřízen přímo vedení firmy. Poskytuje mu finanční podklady pro bilanci jednotlivých zakázek.

## 2.15 Plánování zakázek firmy

Pro rok 2008 bylo předem stanoveno určitý počet zakázek, který je možno vidět v následujících tabulkách. Zakázky jsou členěny do dvou tabulek podle zařazení. Firma si vede zvlášť záznamy pro ČEZ a.s. a ostatní zákazníky s ohledem na důležitost.

Seznam zakázek pro ČEZ a. s.			
Zakázka č.	Název zakázky	Realizace do	Cena
1	Doudleby nad Orlicí,17.listopadu-Knn	15.6.2008	557 000,00 Kč
2	Čenkovice,38xRD-Knn	15.11.2008	705 000,00 Kč
3	Rybná n.Zd. 3xRD-Knn,Vd nn	15.11.2008	349 900,00 Kč
4	Kostelec n. O.,Vrchlického 12b.j.-Knn	15.12.2008	243 000,00 Kč
5	Petrovičky n.O.,vedení NN	10.12.2008	297 000,00 Kč
6	Mladá Boleslav,Husova,SÚS-slpoup nn,knn	15.12.2008	191 601,00 Kč
7	Valteřice,ŘSD,jížní obchvat-Vd vn,nn	15.5.2008	1 839 000,00 Kč
8	Domačín,MZeČR-přeložka Vd vn	15.6.2008	410 801,00 Kč
9	Kostelec /Orl. Jižní 74 -Knn	15.6.2008	165 400,00 Kč
10	Zacléř ,Jiráskovo nám.č.p.272-NN	15.6.2008	139 000,00 Kč
11	Svitavy-venkovní vedení nn	15.6.2008	142 000,00 Kč
12	Letohrad,7xRD-knn	15.6.2008	108 130,00 Kč
13	Litohrady 7xRD-knn	15.6.2008	146 760,00 Kč
14	Dobré, Malenovský, 2xRD - Knn	15.6.2008	109 300,00 Kč
15	Jesenice, Svoboda 2xRD - Knn	15.6.2008	346 765,00 Kč
16	Kostelec n.Labem,Kodytkova,Zdrálek-Knn	15.3.2008	856 400,00 Kč
17	Brocná,Jaroslav Trejtnar-Knn	15.3.2008	154 980,00 Kč
18	Týniště, Dukelská, Řehák-Vdnn	15.4.2008	151 477,00 Kč
19	Rychnov n.Kn., Čevinka- svod nn	15.4.2008	41 587,00 Kč
20	Komárov - částečná rekonstrukce nn	22.10.2008	2 750 000,00 Kč
21	Orlické Záhoří, - Vd nn	15.5.2008	104 624,00 Kč
22	Koclířov-TS 18227	15.7.2008	186 988,00 Kč
23	Bělá nad Svitavou TS 14543	14.8.2008	134 760,00 Kč
24	Lavičné TS 83004	14.8.2008	185 674,00 Kč
25	Hradec nad Svitavou-TS 14758 Dol.konec	15.6.2008	238 656,00 Kč
26	Pohledy TS 16246	14.8.2008	137 295,00 Kč
27	Kamenná Horka TS 23220	15.6.2008	187 144,00 Kč
28	Týniště nad O.,Jiráskova 9b.j.-Knn	15.12.2008	178 000,00 Kč
29	Čestice,-úprava,Vd nn	15.12.2008	428 000,00 Kč
30	Rybná nad Orl. - Knn	18.6.2008	280 181,00 Kč
31	Ústí nad Orlicí,Olbachtováí,Vosecká-knn	15.6.2008	71 899,00 Kč
32	RK Městská Habrová ,Novák -svod nn	15.6.2008	41 087,00 Kč
	počet zakázek : 32		11 879 409,00 Kč

Obrázek 12 Seznam zakázek pro firmu ČEZ a.s.

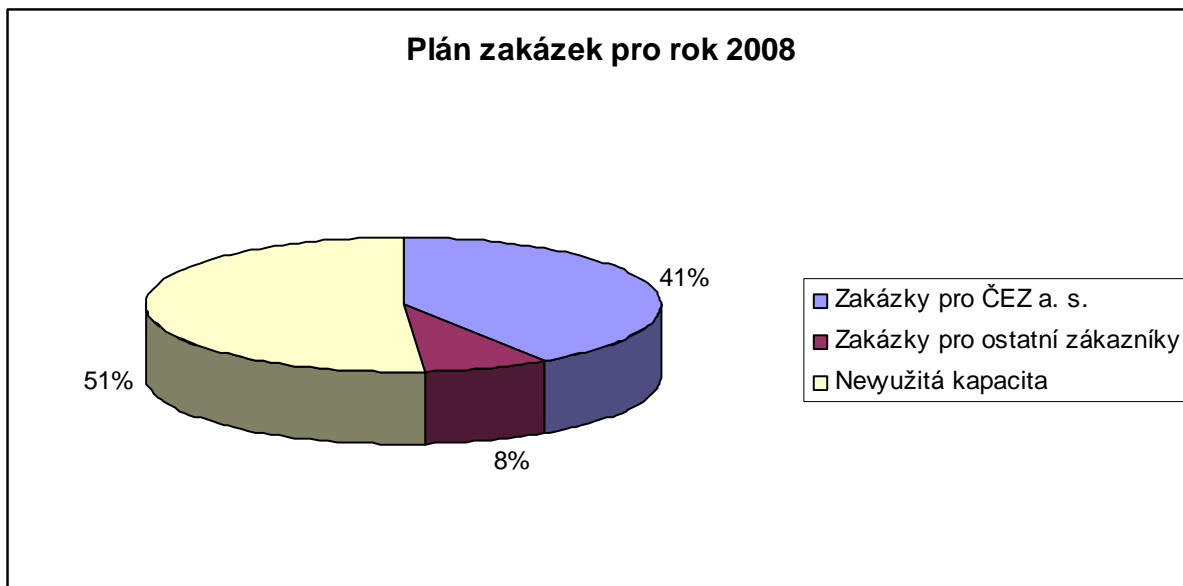


Seznam zakázek ostatních zákazníků			
Zakázka č.	Název zakázky	Realizace do	Cena
33	Diafrikt a. s.	31.12.2008	167 000,00 Kč
34	Obec Solnice	31.12.2008	23 000,00 Kč
35	Obec Doudleby	31.12.2008	89 700,00 Kč
36	Izol s.r.o.	31.12.2008	273 000,00 Kč
37	Vospol	31.12.2008	21 000,00 Kč
38	Strabag a. s. dálnice D5	31.12.2008	191 601,00 Kč
39	Esab a. s.	31.12.2008	56 800,00 Kč
40	Matrix s.r.o.	31.12.2008	10 801,00 Kč
41	Stalak	31.12.2008	465 400,00 Kč
42	Tesco RK	31.12.2008	59 000,00 Kč
43	Terminál hromadné dopravy HK	31.12.2008	92 000,00 Kč
44	Obce Čermná nad Orlicí	31.12.2008	608 130,00 Kč
45	Vospol	31.12.2008	56 760,00 Kč
46	Zeas a.s.	31.12.2008	209 300,00 Kč
	počet zakázek : 13		2 323 492,00 Kč
Firma nemá plně naplněnou kapacitu, zbývá ji využít 50% zdrojů.			

**Obrázek 13 Seznam zakázek pro ostatní zákazníky**

Z následujících tabulek lze vyčíst, že firma bude mít v roce zaručena 32 zakázek od firmy ČEZ a.s. s rozpočtem 11 879 409 Kč a 13 zakázek s rozpočtem 2 323 492 Kč pro ostatní zákazníky.

Toto znamená, že firma nevyužívá kapacitu pro rok 2008 na 100% a zbývá ji zhruba 50% kapacity volné pro zakázky, které se jí naskytanou v roce 2008.



**Obrázek 14 Plán zakázek pro rok 2008**

### 3 Proces kontroly

Podstatou je co nejobektivnější hodnocení vykonané práce a její případné korigování za účelem plnění plánů a potažmo dosažení vytyčených cílů.

Povinnost kontroly je nedílnou součástí působnosti každého manažera.

Kontrolní činnost plní v procesech řízení řadu užitečných funkcí:

**Funkce kontrolní** – objektivně zjišťovat a vyhodnocovat skutečný stav sledované reality s ohledem na specifické požadavky

**Funkce preventivní** – působit svou přítomností, popř. i zásahy na stabilní vývoj řízené reality

**Funkce eliminační** – v řadě případů na základě kontroly jsou činěny zásadní zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací<sup>17</sup>

#### 3.1 Druhy kontrol podniku

Podle charakteru provádění bývají kontrolní procesy klasifikovány na kontroly:

- Pravidelné a nepravidelné
- Interní a externí
- Preventivní
- Průběžné
- Následné

---

<sup>17</sup> Schroll, R. Kontrola nákladů, kalkulace a rozpočetnictví v průmyslu. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 1983. 359. str. ISBN: 80-5698-686-9

## **Interní kontrola**

Interní kontrolu provádějí vlastníci a manažeři podniku ve vlastním zájmu. Vyplyvá to z přirozeného práva i povinnosti každého řídicího pracovníka provádět kontrolu toho, jak jsou jeho rozhodnutí realizována. V akciové společnosti jsou kontrolní funkce rozděleny mezi valnou hromadu, představenstvo, dozorčí rad a výkonný management.

## **Externí kontrola**

Externí kontrolou rozumíme kontrolní činnosti, uplatňované vůči podniku subjekty, které stojí mimo podnik. Prakticky to mohou být orgány státu, obce, bank, věřitelů, veřejnosti atd. Tyto kontroly se mohou týkat dodržování obecných zákonů a předpisů, vykazování hospodářských výsledků, plnění daňových povinností, provádění ekologických opatření atd.

Specifickým druhem vnější kontroly podniku, která je pro některé právní formy povinná, je tzv. auditing. Jedná se o ověřování účetní závěrky a finančních výkazů, tj. bilance a výkazu zisků a ztrát. Toto ověřování provádějí nezávislí auditoři, kteří musí prokázat svou odbornou způsobilost a musí získat pověření k auditorské činnosti.

## **Preventivní kontrola**

Klade si za cíl předcházet či včas odhalit nebezpečí nedostatků. Jde o široké spektrum kontrol, např. pravidel dodržování hygieny práce, lékařské prohlídky, prověrky bezpečnosti práce atd.

## **Průběžná kontrola**

Sleduje obvykle odchylky v průběhu řízených procesů a regulační systémem zpětné vazby provádí účelné korekce.

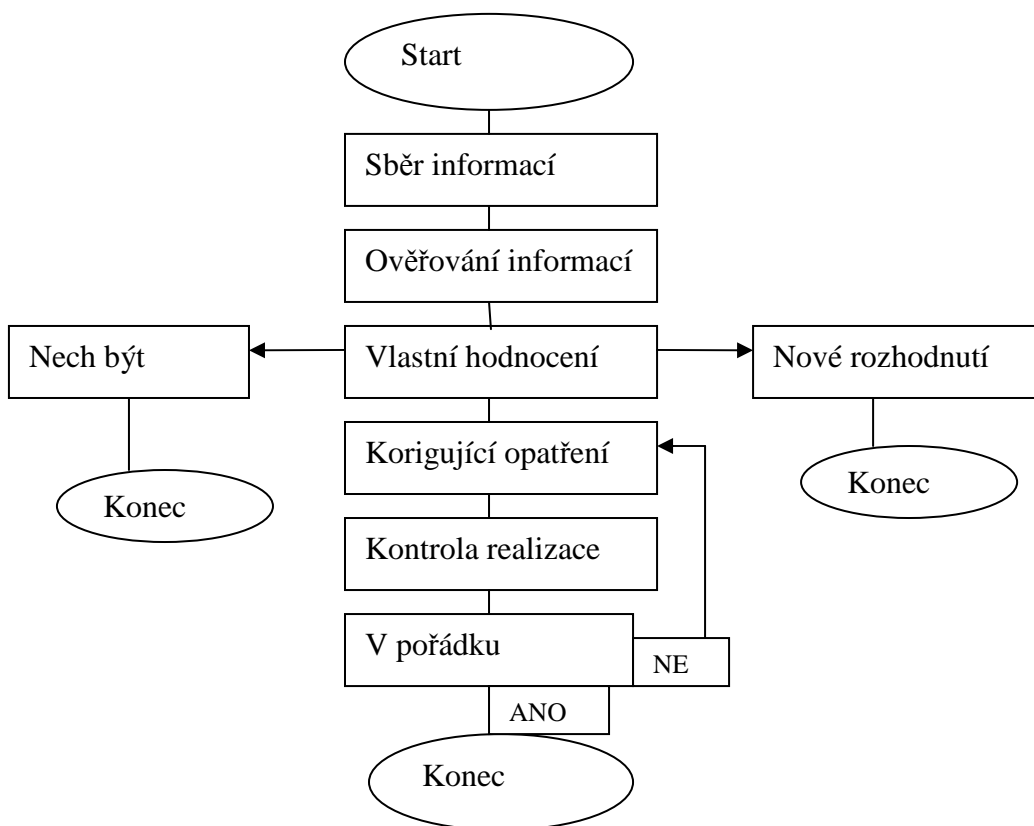
## **Následná kontrola**

Soustředuje se na výstup z prověřovaných procesů. Jde např. o konečnou kontrolu jakosti výrobků, kontrolu roční závěrky auditorem, dodržení nákladů nebo časových termínů investice.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Synek, M. Podniková ekonomika. Praha : Aleko, 1992 448 str. ISBN: 80-85341-37-9, str 253

### 3.2 Fáze kontrolního procesu



**Obrázek 15 Fáze kontrolního procesu**

**Mezi tyto fáze patří:**

- získávání a výběr informací pro kontrolu
- ověřování správnosti získaných informací
- hodnocení kontrolovaných procesů
- závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt
- zpětná kontrola<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Synek, M. Podniková ekonomika. Praha : Aleko, 1992 448 str. ISBN: 80-85341-37-9 str. 262

### 3.3 Získávání a výběr informací pro kontrolu

Východiskem každé kontroly je získání přehledu o vývoji sledované reality. Zdroje informací můžeme rozdělit na primární a sekundární informace.

Primární informace, což jsou poznatky získané „z terénu“ přímým sledováním kontrolované reality. Výhodou tohoto kontrolního přístupu je bezprostřední kontakt a možnost vzájemné komunikace. Nevýhodou je skutečnost, že tato kontrola nebývá prováděna trvale, takže pokrývá pouze určitou výseč kontrolovaného procesu.

Sekundární informace představují různé formy zprostředkovaných informací, a to v podobě zpráv, hlášení, dat z operativní evidence a účetnictví, kalkulací, statistik atd.

#### Ověřování správnosti získaných informací

V této fázi se posuzuje formální a věcná správnost informací. Ověřují se formální záležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost. Součástí ověřování může být i prověření na místě činnosti.

Máme-li na základě zprostředkovaných informací činit příslušné kontrolní závěry, musí být tyto informace věrohodné.<sup>20</sup>

#### **Mezi nedostatky v této oblasti patří následující skutečnosti:**

V evidenci chybí podstatné záznamy o skutečnostech, které jsou pro rozhodování pracovníků důležité nebo jsou předávány řídicím pracovníkům opožděně. V tomto případě je nutné provést analýzu informačního systému.

Požadované informace jsou zaznamenávány chybně. Odstranění tohoto nedostatku vyžaduje zvýšenou pozornost při koncipování formulářů pro zachycování údajů, dále vypracování srozumitelných klíčů, podle kterých jsou informace zaznamenávány a kontrolovány. Také je nutné věnovat pozornost způsobu jejich přenosu a zpracování, aby byly vyloučeny možné chyby a nepřesnosti.

---

<sup>20</sup> Synek, M. *Ekonomika a řízení podniku : učební texty pro inženýrské studium = Podniková ekonomika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 446 str. ISBN: 80-7079-496-8 str. 128

Požadované informace jsou zkreslené. Tento stav může mít řadu příčin. Jednou u nich je obava z nadřízených, kteří nechtějí znát skutečný stav, pokud se rozchází s představami. Neméně častou příčinou je i vázanost hmotné zainteresovanosti na vykazované výsledky, což může vést k tomu, že mnohé výkazy či hlášení jsou upravovány, a tím neodrážejí skutečný stav.<sup>21</sup>

## 3.4 Kvalita

### 3.4.1 Politika jakosti

Vedení společnosti usiluje o neustálé zlepšování služeb zákazníkům. K tomu se zavazuje:

Uplatňovat a zlepšovat integrovaný systém řízení, který umožní kvalitní plnění požadavků zákazníků a všestranné zlepšování činnosti firmy.

Plánovat a zabezpečovat opravy a udržování firemní infrastruktury a v návaznosti na kvalitativní požadavky na produkt zajišťovat její přiměřenou obnovu a modernizaci.

Zlepšovat a optimalizovat organizaci práce, pracovní postupy a kvalifikaci zaměstnanců.

Důsledně uplatňovat vstřícný přístup k zákazníkům a vést zaměstnance k vědomí, že každý zaměstnanec je odpovědný za svou práci a službu pro zákazníka.

Vytvářet a udržovat pracovní podmínky pro zaměstnance tak, aby jejich zaměstnání ve společnosti pro ně bylo perspektivní a prestižní.

Realizací kvalitního produktu a dosahováním vysoké produktivity práce, zajistit zdroje pro další rozvoj firmy.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Synek, M. Ekonomika a řízení podniku : učební texty pro inženýrské studium = Podniková ekonomika. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 446 str. ISBN: 80-7079-496-8 str. 130

<sup>22</sup> : <http://www.iso.cz/iso2000.html>

### **3.4.2 Politika ochrany životního prostředí**

Firma se zavazuje pravidelně v ročních intervalech přezkoumávat environmentální aspekty svých činností a jejich dopady na životní prostředí a dále:

Ochrana půdy, vody a ovzduší:

Chránit půdu a vodu před úniky ropných látek z motorových vozidel a mechanismů, minimalizovat znečištění ovzduší emisemi.

Prevence a řešení havarijních situací a opatření:

Uplatňovat účinný systém opatření ke zlepšování prevence znečištění a opatření v případě havarijních stavů do provozních předpisů.

Sledovat a aktualizovat aspekty týkající se životního prostředí a jejich možné dopady na životní prostředí, plánovat a realizovat opatření vedoucí ke snížení významnosti těchto aspektů.

Ovlivňovat a vychovávat zaměstnance a jiné spolupracující osoby k šetrnému přístupu k životnímu prostředí.

Vztah k zákazníkům a veřejnosti:

Usilovat o dobré jméno firmy dané vstřícným přístupem k zákazníkům a dodržovat zásady ochrany životního prostředí a plnit závazek souladu činnosti firmy s příslušnými požadavky právních předpisů a jinými požadavky, které se vztahují k jejím environmentální aspektům.

Informovat zákazníky, dodavatele a veřejnost o svých závazcích v oblasti ochrany a zlepšování životního prostředí na internetových stránkách.<sup>23</sup>

### **3.4.3 Politika BOZP**

**Vedení společnosti se zavazuje:**

Zlepšovat systém managementu BOZP a plnit příslušné právní předpisy BOZP.

Identifikovat a řídit své procesy a jejich vlivy na bezpečnost práce.

Stanovovat cíle a programy pro neustálé zlepšování systému řízení bezpečnosti práce.

Používat bezpečnější technologie s minimem výskytu rizik.

Uplatňovat vysoké nároky na bezpečnost práce u subdodavatelů.

---

<sup>23</sup> : <http://www.iso.cz/iso14001.html>

### 3.4.4 Kontrola jakosti

Kontrola a zkoušení jakosti všech typů produktů se provádí nejen přímo na montážních místech, ale také v laboratořích vybavených moderními přístroji. V pravidelných intervalech se zde testují elektroizolační a fyzikální vlastnosti veškerého vybavení pro vysoké i nízké napětí. Testují se zde dielektrické rukavice, izolační obuv, štíty a helmy pro montáže vysokého napětí, zkratovací soupravy, zkoušečky napětí, sedáky pro zavěšení a veškeré ostatní drobné nářadí, které může přijít do styku s elektrickým proudem.

Důležitým faktorem je nezávislost kontroly, toho je dosaženo tím, že kontroly provádí nezávislé externí instituce.

### 3.5 Spokojenost zákazníka

Firma provádí vyhodnocení spokojenosti zákazníka na základě získaných informací např. z:

- podílu obratu jednotlivých zákazníků
- procenta stálých zákazníků
- neformálních jednáních se zákazníky
- uplatnění námitek
- případných reklamací



### 3.6 Interní audit

Interní audity systému se periodicky opakují, aby bylo možno ověřit, zda činnosti týkající se SMJ a dosažené výsledky jsou v souladu se specifikovanými požadavky, a aby se stanovila efektivnost systému jakosti.

Interní audity probíhají formou auditování jednotlivých pracovišť, metodou pohovorů s určeným pracovníkem, auditováním porovnání předložené dokumentace a příslušných záznamů se skutečností, zda jsou naplněny v praxi požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN OHSAS 18001:2008, ČSN EN ISO 14001:2005 a jsou realizovány na prvky jakosti obsažené v příručce jakosti, tak aby byly během kalendářního roku prověřeny všechny uplatňované prvky normy.

Předmět auditů je stanoven s ohledem na důležitost příslušných činností a na znalost existujících či předpokládaných problémů. Interní audity jakost jsou periodické a mimořádné. Mimořádné audity SMJ jsou prováděny v případě zjištění závažných problémů z podnětu stížnosti, výsledků kontrolních zkoušek, externích prověrek SMJ apod.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Synek, M. Podniková ekonomika. Praha : Aleko, 1992 448 str. ISBN: 80-85341-37-9

### 3.7 Realizované zakázky

Seznam zakázek pro ČEZ a. s.			
akázka č.	Název zakázky	Realizace do	Cena
1	Doudleby nad Orlicí, 17. listopadu-Knn	15.6.2008	557 000,00 Kč
2	Čenkovice, 38xRD-Knn	15.11.2008	705 000,00 Kč
3	Rybná n. Zd. 3xRD-Knn, Vd nn	15.11.2008	349 900,00 Kč
4	Kostelec n. O., Vrchlického 12b.j.-Knn	15.12.2008	243 000,00 Kč
5	Petrovičky n.O., vedení NN	10.12.2008	297 000,00 Kč
6	Mladá Boleslav, Husova, SÚS-slpoup nn, knn	15.12.2008	191 601,00 Kč
7	Valteřice, ŘSD, jižní obchvat-Vd vn, nn	15.5.2008	1 839 000,00 Kč
8	Domačín, MZeČR-přeložka Vd vn	15.6.2008	410 801,00 Kč
9	Kostelec /Orl. Jižní 74 -Knn	15.6.2008	165 400,00 Kč
10	Žacléř, Jiráskovo nám.č.p.272-NN	15.6.2008	139 000,00 Kč
11	Svitavy-venkovní vedení nn	15.6.2008	142 000,00 Kč
12	Letohrad, 7xRD-knn	15.6.2008	108 130,00 Kč
13	Litohrady 7xRD-knn	15.6.2008	146 760,00 Kč
14	Dobré, Malenovský, 2xRD - Knn	15.6.2008	109 300,00 Kč
15	Jesenice, Svoboda 2xRD - Knn	15.6.2008	346 765,00 Kč
16	Kostelec n. Labem, Kodytkova, Zdrálek-Knn	15.3.2008	856 400,00 Kč
17	Brocná, Jaroslav Trejtnar-Knn	15.3.2008	154 980,00 Kč
18	Týniště, Dukelská, Řehák-Vdnn	15.4.2008	151 477,00 Kč
19	Rychnov n.Kn., Čevinka- svod nn	15.4.2008	41 587,00 Kč
20	Komárov - částečná rekonstrukce nn	22.10.2008	2 750 000,00 Kč
21	Orlické Záhoří, - Vd nn	15.5.2008	104 624,00 Kč
22	Koclířov-TS 18227	15.7.2008	186 988,00 Kč
23	Bělá nad Svitavou TS 14543	14.8.2008	134 760,00 Kč
24	Lavičné TS 83004	14.8.2008	185 674,00 Kč
25	Hradec nad Svitavou-TS 14758 Dol.konec	15.6.2008	238 656,00 Kč
26	Pohledy TS 16246	14.8.2008	137 295,00 Kč
27	Kamenná Horka TS 23220	15.6.2008	187 144,00 Kč
28	Týniště nad O., Jiráskova 9b.j.-Knn	15.12.2008	178 000,00 Kč
29	Čestice, úprava, Vd nn	15.12.2008	428 000,00 Kč
30	Rybná nad Orl. - Knn	18.6.2008	280 181,00 Kč
31	Ústí nad Orlicí, Olbrachtova, Vosecká-knn	15.6.2008	71 899,00 Kč
32	RK Městská Habrová, Novák -svod nn	15.6.2008	41 087,00 Kč
33	Jesenice VO	13.9.2008	896 125,00 Kč
34	Kostelec nad Orlicí - KVN	22.11.2008	457 213,00 Kč
35	Lhoty u Potštejna - knn	23.11.2008	267 325,00 Kč
počet zakázek : 35			13 500 072,00 Kč

Obrázek 16 Seznam realizovaných zakázek pro ČEZ a.s.

Seznam zakázek ostatních zákazníků			
Zakázka č.	Název zakázky	Realizace do	Cena
33	Diafrikt a. s.	31.12.2008	167 000,00 Kč
34	Obec Solnice	31.12.2008	23 000,00 Kč
35	Obec Doudleby	31.12.2008	89 700,00 Kč
36	Izol s.r.o.	31.12.2008	273 000,00 Kč
37	Vospol	31.12.2008	21 000,00 Kč
38	Strabag a. s. dálnice D5	31.12.2008	191 601,00 Kč
39	Esab a. s.	31.12.2008	56 800,00 Kč
40	Matrix s.r.o.	31.12.2008	10 801,00 Kč
41	Stalak	31.12.2008	465 400,00 Kč
42	Tesco RK	31.12.2008	59 000,00 Kč
43	Terminál hromadné dopravy HK	31.12.2008	92 000,00 Kč
44	Obce Čermná nad Orlicí	31.12.2008	608 130,00 Kč
45	Vospol	31.12.2008	56 760,00 Kč
46	Zeas a.s.	31.12.2008	209 300,00 Kč
47	Autocentrum Lipovka	24.10.2008	956 485,00 Kč
48	Strabag a. s.	26.7.2008	546 897,00 Kč
49	Riegerovo náměstí HK	30.11.2008	9 720 168,00 Kč
50	Jimex s.r.o.	1.12.2008	54 625,00 Kč
51	PHB Černíkovice	2.12.2008	2 255 623,00 Kč
	další zakázky do 30 000,- v počtu 100	3.12.2008	1 362 100,00 Kč
	počet zakázek : 118		17 219 390,00 Kč

Obrázek 17 Seznam realizovaných zakázek pro ostatní zákazníky

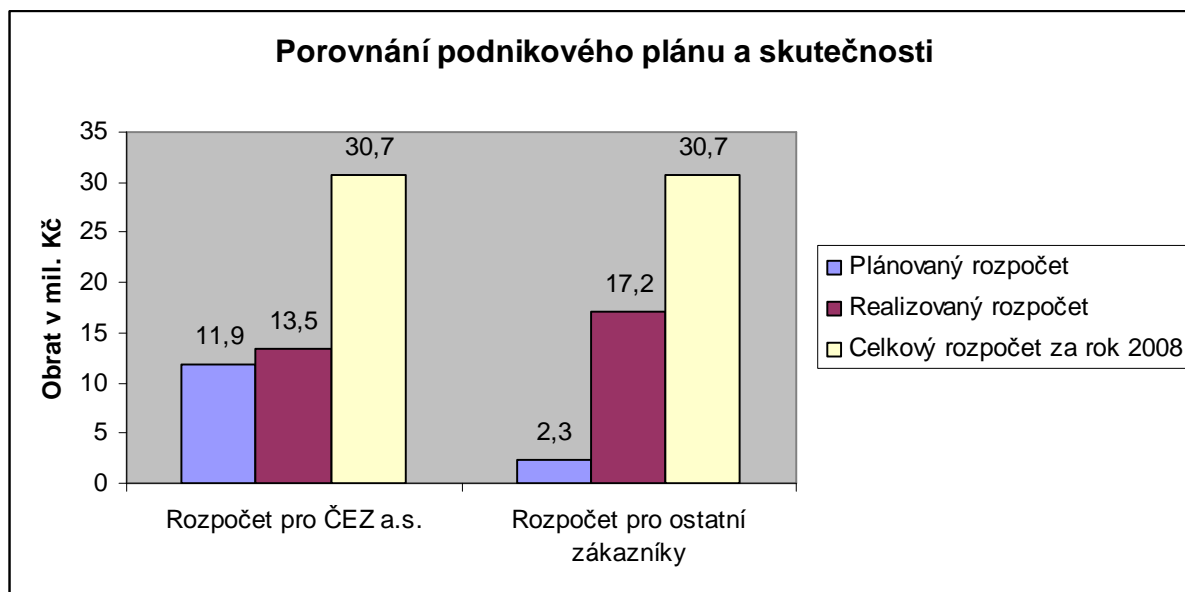


Obrázek 18 Seznam všech realizovaných zakázek za rok 2008

Z následujících tabulek lze vyčíst, že firma měla v roce 2008 35 zakázek od firmy ČEZ a. s. s rozpočtem 13 500 072Kč a 118 zakázek s rozpočtem 17 219 390Kč od ostatních zákazníků.

Toto znamená, že kapacita výroby stanovená na počátku roku byla překročena, ale z důvodu přijímání dalších zaměstnanců firma nevyužila kapacit v konečném důsledku jen ze 3%.

### 3.8 Porovnání plánovaných a realizovaných zakázek za rok 2008



**Obrázek 19 Porovnání plánovaných a realizovaných zakázek za rok 2008**

Předchozí graf poukazuje na fakt, že i přes nenaplnění výrobních kapacit na počátku roku došlo v jeho průběhu k dostatečné poptávce ze strany zákazníků a celková kapacita byla téměř plně využita.

To po vyjádření v číslech znamená, že firma z plánovaného počtu zakázek 45 s plánovaným rozpočtem necelých 15 mil. Kč dosáhla naplnění výrobních kapacit v počtu 153 zakázek s rozpočtem přesahujícím 30 mil. Kč. Je nutno dodat, že konečný počet 153 zakázek se zdá být vysoký, ale je zde zahrnuto velice mnoho zakázek s rozpočtem maximálně do 50 000 Kč.

## **4 Analýza vybraných činností podniku**

### **4.1 Analýza výnosů**

Hlavním účelem podniků je prodej výrobků a poskytování služeb. Výnosy jsou považovány za finanční zdroje, které podnik používá zejména pro:

úhradu nákladů,

placení daní

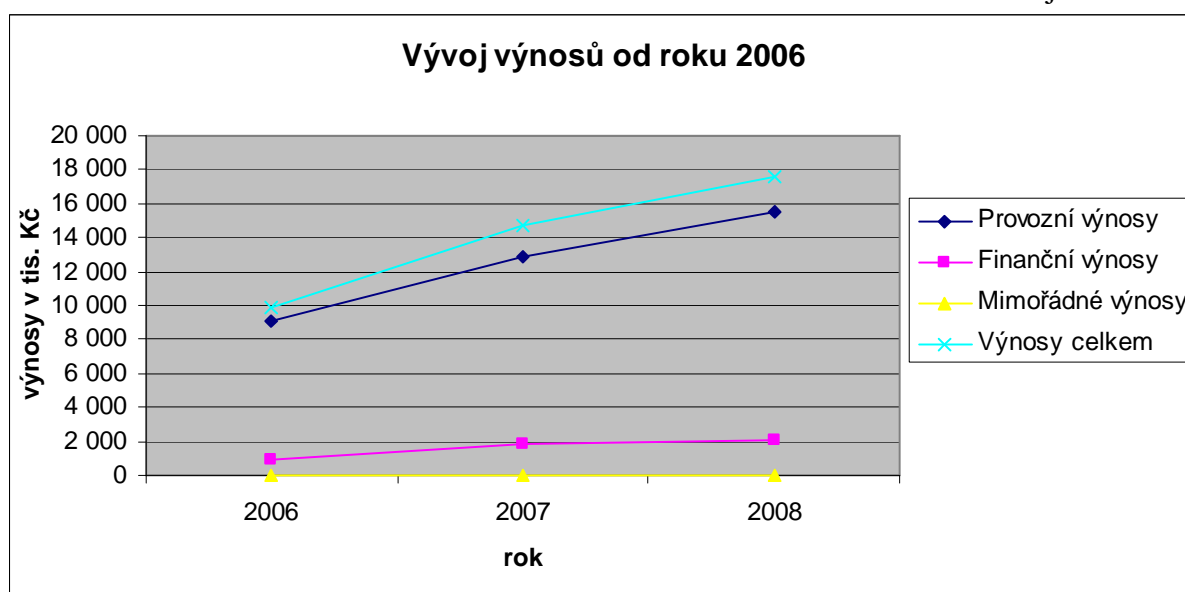
Mezi hlavní ekonomické cíle podniku patří stále rostoucí tržby, a tím i zvětšující se podíl na trhu.

V následující tabulce je znázorněn vývoj provozních výnosů. Nejvyšší podíl na výnosech mají provozní výnosy, dále pak finanční výnosy a velice malou část tvoří mimořádné výnosy.

## Vývoj výnosů od roku 2006

Rok	2006	2007	2008
Provozní výnosy	9 031	12 853	15 495
Finanční výnosy	900	1 894	2 061
Mimořádné výnosy	5	4	7
Výnosy celkem	9 936	14 751	17 563

zdroj: VZZ



Obrázek 20 Vývoj výnosů od roku 2006

V této tabulce je možno vidět, že provozní výnosy rostou poměrně pravidelně. Celkové výnosy také rostou pravidelně, ale to je způsobeno tím, že hlavní složkou tvoří provozní výnosy. Mimořádné a finanční výnosy jsou téměř na stejné hladině.

## 4.2 Analýza nákladů

Nákladem je v peněžním vyjádření účelné a účelové využití zdrojů, či v penězích vyjádřená spotřeba výrobních činitelů. Obecně se pak nákladem rozumí cena vstupů.

Rozlišujeme náklady:

- z provozní činnosti,
- z finanční činnosti,
- z mimořádné činnosti

### **Klasifikace nákladů**

- Druhové členění nákladů:

náklady spojené s vynaloženou prací ( mzdy, soc. a zdrav. pojištění)

náklady vztahující se ke spotřebě hmotných prostředků ( spotřeba materiálu, energie aj. ),

náklady související s opotřebením dlouhodobého majetku ( odpisy ),

náklady vyvolané spotřebou a použitím práce a služeb externích subjektů ( externí doprava aj),

úroky a pojistné.

- Účelové členění nákladů:

podle místa jejich vzniku a odpovědnosti ( technologické náklady, náklady na řízení aj. ),

podle vztahu k výkonu tzn. kalkulační členění nákladů.

- Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na objemu výroby:

variabilní náklady neboli proměnlivé jsou takové náklady, které reagují na změnu výroby. Při zvýšení výroby se zvyšují, a při snížení výroby se snižují ( spotřeba materiálu ),

fixní náklady jsou stálé a téměř nereagují na změnu objemu výroby. Projevují se i když nic neprodukuje ( pojistné, odpisy ).<sup>25</sup>

---

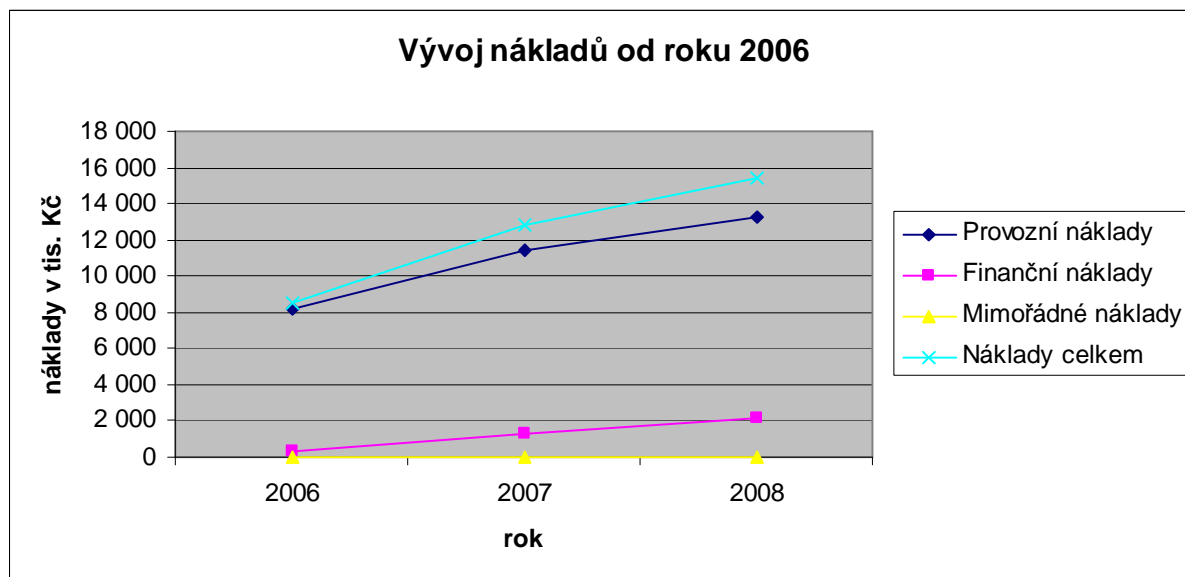
<sup>25</sup> Truneček, J. Management podniku. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993. 391 str. ISBN: 80-7079-267-1, str. 201



## Vývoj nákladů od roku 2006

Rok	2006	2007	2008
Provozní náklady	8 152	11 458	13 236
Finanční náklady	350	1 336	2 136
Mimořádné náklady	1	3	1
Náklady celkem	8 503	12 797	15 373

zdroj: VZZ



Obrázek 21 Vývoj nákladů od roku 2006

Tato tabulka poukazuje na fakt, že v návaznosti na zvýšení výnosů, se také zvyšují náklady na realizované zakázky. Provozní a celkové náklady rostou rovnoměrně. Mimořádné a finanční náklady se udržují na stejné hladině. Celkové náklady jsou nižší než celkové výnosy. Tento fakt znamená, že v posledních třech letech firma realizovala na konci účetního období vždy zisk.

## 5 Budoucí vývoj a návrhy na zlepšení činnosti

Jak je vidět z tabulek a grafů firma Energomontáže je perspektivní firmou poskytující služby v oblasti montáží elektro, také se snaží o poskytnutí komplexních služeb, co se týče elektrotechniky a elektroenergetiky. S postupem času založila oddělení pro projektování a navrhování sítí vysokého i nízkého napětí. Poskytuje také služby těžkou stavební technikou na objednání. Tyto všech služby se snaží poskytnout v co nejkratším časovém horizontu a s co nejmenšími náklady pro zákazníka. Dále se také snaží o co nejkvalitnější poskytování služeb. Své zaměstnance školí v odborných střediscích z důvodu vývoje nových technologií a postupů. Nemalou část jejich výdajů tvoří nákup nového a modernějšího vybavení pro své zaměstnance. V této době firma většinu svých volných finančních prostředků investuje do svého rozvoje, kterým usiluje o upevnění konkurenční pozice na trhu a získání důvěry u stálých zákazníků. To vše podtrhuje fakt, že firma na počátku roku 2009 obdržela po schválení auditorem certifikáty ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN OHSAS 18001:2008, ČSN EN ISO 14001:2005. Tímto se zavázala poskytovat velice vysokou úroveň služeb, což svědčí o jejím vývoji z hlediska odbornosti řízení, poskytování služeb, bezpečnosti a ochrany pracovníků, tak i politice přijatelné politiky pro životní prostředí.

Návrhy na zlepšení činnosti firma téměř neustále realizuje s přijímáním nových zaměstnanců, což je spojeno s vývojem firmy. Zlepšení činnosti lze vidět ve využívání cizích zdrojů financování. To podtrhuje fakt, že firma od svého vzniku v roce 1991 investuje všechny své aktivity z vlastních zdrojů. Využívání cizích zdrojů by zajisté urychlilo proces jejího rozvoje. Bylo shledáno několik následujících návrhů na zlepšení činnosti uvedených na další straně.

### **Návrhy na zlepšení činnosti:**

1. Přesunutí některých funkcí vedoucího na ostatní zaměstnance z důvodu nedostatečné času vedení pro kontrolu.
2. Větší komunikace se zákazníky, kteří se zajímají o nabízené služby.
3. Větší využívání cizích zdrojů financování s ohledem na rychlejší rozvoj.
4. Zefektivnění provozu společnosti z pohledu plánování a zajišťování dlouhodobých cílů.
5. Přidat organizační složky, které budou mít za cíl důkladnější kontrolu a budou podávat návrhy na efektivnější provoz.
6. Přijmout zaměstnance na pozice účetního. Snížení potřeby outsourcingu.
7. Větší investice do dlouhodobého majetku firmy a jeho vybavení. Nákup novějších strojů a mechanizace.

## 6 Závěr

Význam podnikové plánování a kontroly je nezanedbatelný. Tyto složky jsou velice důležité pro stanovení veškerých finančních aktivit podniku. Jsou podmínkou úspěšnosti organizace. Řízení společnosti nástroji plánování a kontrolování určuje, zda organizace uspěje či nikoli, proto je důležité mít efektivní systém plánů a kontroly, který věrně zobrazuje skutečné finanční zdraví podniku.

Cíl této práce byl splněn. Byla provedena analýza plánování a následné kontroly hospodaření a byly shledány níže uvedené problémové oblasti.

Analýzou bylo zjištěno, že úroveň plánování činností je v této společnosti na průměrné úrovni. Mé doporučení je především v oblastech získávání, výběru a přijímání kvalitních pracovníků. Dále bylo také zjištěno, že firma přijímá několik zakázek navíc každý rok a tím je nucena využívat okolní firmy. Toto by se dalo odstranit kvalitnějším zpracováním plánu zakázek na každý rok. Několik návrhů ke zlepšení směřuje do oblasti zaškolovacího a vzdělávacího systému, hodnocení a odměňování pracovníků. Vynikající výsledky firma Energomontáže odvádí efektivností práce a získáváním a realizováním zakázek v průběhu roku a v neposlední řadě v zajištění kvality poskytování komplexních služeb.

Dále byla také provedena analýza výnosů a nákladů. Bylo zjištěno, že firma se rozvíjí úměrně jejím provozním možnostem. Nedostatek byl shledán v tom, že firma zvyšuje počet zaměstnanců bez ohledu na počet pracovníků vedoucích. K tomuto směřuje jedno z nápravných opatření. Především nápravná opatření směřují zejména k organizaci firmy a povinnostem s touto činností spojených. To znamená posílení výchovy, přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a následné delegování odpovědnosti.

# POUŽITÁ LITERATURA

## **Bibliografické citace dle:**

- [1] Grünwald, R. Finanční analýza a plánování podniku. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994. 197 str. ISBN 80-7079-257-4,
- [2] Brealey, Richard A., Teorie a praxe firemních financí. Praha : Victoria Publishing, 1992. 971 str. ISBN: 80-85605-24-4
- [3] Pavelka, F. Plánování a modelování finančních vztahů. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 1986. 170 str. ISBN: 80-8603666-2-9
- [4] Synek, M. Podniková ekonomika. Praha : Aleko, 1992 448 str. ISBN: 80-85341-37-9
- [5] Kučera, P. Management jakosti pro malé a střední podniky : návod na zavedení systému řízení jakosti. Praha : Česká společnost pro jakost, 1995. 59sstr. ISBN: 80-02-01061-2
- [6] Nenadál, J. Moderní systémy řízení jakosti : quality management. Praha : Management Press, 2002. 282 str. ISBN: 80-7261-071-6
- [7] Truneček, J. Management podniku. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993. 391 str. ISBN: 80-7079-267-1
- [8] Internet: <http://www.iso.cz/iso2000.html>, <http://www.iso.cz/iso14000.html>
- [9] Synek, M. Ekonomika a řízení podniku : učební texty pro inženýrské studium = Podniková ekonomika. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. 446 str. ISBN: 80-7079-496-8
- [10] Vacek, J. Strategie v rozvoji podniků. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 2003. 29 str. ISBN: 80-7079-496-89
- [11] Vydrová, J. Marketing. Praha : Pragoconsult, 2001. 299 str. ISBN: 80-78962-456-465
- [12] Schroll, R. Kontrola nákladů, kalkulace a rozpočetnictví v průmyslu. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 1983. 359. str. ISBN: 80-5698-686-9
- [13] Ryšánek, V. Řízení jakosti a spolehlivosti elektronických výrobků .Praha : České vysoké učení technické , 1990. 124 str. ISBN: 80-01-00439-2
- [14] Interní dokumentace a podklady pro plnění norem ČSN ISO 9001