

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Interní audit**

**The Internal Audit**

Bc. Adam Heller

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adam HELLER**

Osobní číslo: **K15N0069P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Interní audit**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretický úvod auditu obecně s důrazem na interní audit.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Analyzujte možnosti využití interního auditu ve vybraném podniku.
4. Na základě zpracované analýzy navrhněte optimální řešení a nastavení interního auditu v daném podniku.



*[Handwritten signature]*

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

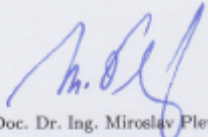
Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁČEK, Jiří; KAFKA, Tomáš.** *Interní audit v praxi.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8
- **KAFKA, Tomáš.** *Průvodce pro interní audit a risk management.* Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5
- **KRÁLÍČEK, Vladimír; MOLÍN, Jan.** *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu.* Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3

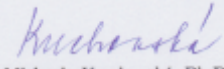
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Interní audit“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne .....

.....

podpis autora



## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. za odborný dohled a konzultace při zpracování této diplomové práce.

Velký dík patří také pánům Romanovi Hellerovi, bývalému řediteli prodeje společnosti, a Janovi Doležalovi, vedoucímu ekonomovi společnosti, za poskytnutí informací, trpělivost a příjemnou spolupráci ve společnosti Formy Tachov, s. r. o.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Auditing .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Druhy auditu .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Externí versus interní audit .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Interní audit .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Historický vývoj .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Směrnice upravující interní audit .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Definice interního auditu .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Nezávislá a objektivní činnost .....	21
2.3.2 Ujištění a konzultace .....	22
2.3.3 Přidaná hodnota a zdokonalování .....	23
2.3.4 Vnímání celé organizace .....	23
2.3.5 Vymezené hranice .....	23
2.3.6 Unikátní forma franchisingu .....	23
<b>2.4 Nezávislost interního auditu .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Zákazníci interního auditu .....</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Tradiční versus moderní pojetí interního auditu .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7 Výkon interního auditu .....</b>	<b>27</b>
2.7.1 Plánování interního auditu .....	27
2.7.2 Program interního auditu .....	32
2.7.3 Audit na místě .....	34
2.7.4 Dokumentace auditu .....	36
2.7.5 Komunikace výsledků interního auditu .....	37
<b>3 Představení společnosti .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Identifikační údaje společnosti .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Mise, vize a strategie .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Cíle společnosti .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4 Výrobky .....</b>	<b>39</b>
3.4.1 Vstříkovací formy na plasty (vývoj, konstrukce a výroba) .....	39
3.4.2 Komplexní servis forem .....	41
<b>3.5 Odbytový trh .....</b>	<b>41</b>
3.5.1 Automobilový průmysl .....	42
3.5.2 Přepravky a transportní obaly .....	43

3.5.3	Technické výlisky .....	46
<b>3.6</b>	<b>Organizační schéma společnosti.....</b>	<b>47</b>
<b>3.7</b>	<b>Druhy auditů ve společnosti .....</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>Analýza podnikových procesů .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Marketingové procesy .....</b>	<b>49</b>
4.1.1	Akvizice .....	49
4.1.2	Průzkum trhu .....	49
4.1.3	Benchmarking .....	50
4.1.4	Plán reklamy, reklamní a propagační činnost .....	51
4.1.5	Reklamní a propagační činnost .....	51
<b>4.2</b>	<b>Přezkoumání smlouvy .....</b>	<b>51</b>
4.2.1	Výroba nových forem .....	52
4.2.2	Oprava formy .....	55
4.2.3	Vyhodnocení zakázek .....	56
<b>4.3</b>	<b>Spokojenost zákazníků.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4</b>	<b>Kontrola a zkoušení.....</b>	<b>59</b>
4.4.1	Vstupní kontrola.....	59
4.4.2	Mezioperační kontrola .....	60
4.4.3	Výstupní kontrola.....	61
<b>4.5</b>	<b>Návrhy na zlepšení vybraných procesů.....</b>	<b>64</b>
4.5.1	Marketingové procesy .....	64
4.5.2	Přezkoumání smlouvy .....	64
4.5.3	Spokojenost zákazníků.....	65
4.5.4	Kontrola a zkoušení .....	66

<b>5</b>	<b>Návrh nastavení interního auditu .....</b>	<b>67</b>
5.1	Interní audit .....	67
5.2	Porovnání variant realizace interního auditu .....	70
<b>Závěr .....</b>	<b>.....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>.....</b>	<b>77</b>

## Úvod

Více než padesátiletá existence interního auditu ve světě představuje pro české podniky určité zpoždění, neboť v České republice se začal v praxi využívat až počátkem devadesátých let. S vývojem této nové disciplíny se o tuto problematiku začali vážně zajímat vedoucí a manažeři podniků, kteří si uvědomili, že jeho využití uvnitř podniku přinese prospěch a větší schopnost prosadit se v neustále se zvětšujícím konkurenčním prostředí (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005); (Kralíček & Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, 2014).

Díky zajímavosti této problematiky si autor jako téma diplomové práce zvolil Interní audit.

**Hlavním cílem práce je analýza vybraných procesů a navrnutí optimálního řešení interního auditu v daném podniku.**

Základem takto formulovaného cíle bude splnění dílčích cílů diplomové práce, kterými jsou:

- vypracování teoretického úvodu k auditu obecně s důrazem na interní audit,
- charakteristika vybraného podniku,
- analyzování vybraných podnikových procesů a možností využití interního auditu ve vybraném podniku,
- na základě komparace teoretických praktických poznatků navrnutí optimálního řešení interního auditu v daném podniku.

Práce z hlediska struktury bude rozčleněna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude objasněn auditing, druhy auditu s důrazem na interní audit a jeho postupy.

V praktické části bude nejprve charakterizován vybraný podnik, který tvoří důležitý prvek k pochopení a následné analýzy procesů. Dále budou analyzovány vybrané podnikové procesy a navrhnutá doporučení ke zlepšení současné situace. V závěru bude vytvořen návrh řešení interního auditu dle teoretických poznatků a porovnán se současným řešením.

Veškeré doporučení a závěry z této práce budou předány vedení společnosti a budou sloužit jako podklad při rozhodování o případných změnách ve společnosti Formy Tachov, s. r. o.



# 1 Auditing

Auditing lze v nejobecnějším slova smyslu chápat jako vědní disciplínu, kterou ale v oficiálním seznamu vědeckých disciplín nenajdeme. Její zastřešení obstarává obor Ekonomie, přesto z pohledů vědních disciplín auditing splňuje veškeré požadované charakteristiky (Müllerová & Králíček, 2014):

- má specifický objekt zkoumání,
- má vyvinuté specifické metody a techniky své práce,
- má vytvořenou vlastní terminologii a přesně vymezené pojmy,
- používá jazyk, který je vlastní zkoumané vědě,
- je charakterizována svou filozofií,
- má vztah k jiným vědním disciplínám definovaný přesnými relacemi, vyjádřenými matematickými a jinými pojmy či funkcemi,
- má vlastní studijní obor vytvořený a rozvíjený na univerzitách.

*„Její předmětem je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům (Müllerová & Králíček, 2014, str. 21)“.*

## 1.1 Druhy auditu

Vlastní proces ověřování, auditování či provádění auditu může být zacílen na různé oblasti lidské činnosti. Rozdíly jednotlivých auditů mohou být v předmětu zkoumání, v cíli, v uživateli, v požadavcích na odbornost osob, které audit provádějí či v metodách a postupech příslušných auditů.

Díky tomu rozlišujeme různé druhy auditu dle (Müllerová & Králíček, 2014) jsou těmi nejčastějšími:

- audit účetní závěrky,
- interní audit,
- forenzní audit,
- audit jakosti,
- ekologický audit,
- počítačový audit,
- personální audit.

### **Audit účetní závěrky**

Audit účetní závěrky je často nazýván externí či statutární audit, který je zaměřen na individuální nebo konsolidované účetní závěrky. Na základě objednávky vlastníků účetní jednotky ho provádí nezávislý externí auditor. Jeho posláním je posílit věrohodnost účetních závěrek vydávaných účetní jednotkou. Podrobněji se problematikou externího auditu bude zabývat jedna z následujících kapitol (Müllerová & Králíček, 2014).

### **Interní audit**

Jak vypovídá z názvu, tak interní audit se zabývá zkoumáním ekonomických procesů uvnitř účetních jednotek. Provádí ho interní auditor. Vzhledem k tématu této diplomové práce, bude interní audit podrobněji popsán v 2. kapitole.

### **Forenzní audit**

Je zacílen proti hospodářské kriminalitě, ale celkově i proti nedodržování vnitropodnikových předpisů, norem a směrnic. Forenzní audit se provádí v situaci, kdy má klient velké podezření na závažné prohřešky zaměstnanců či osob ve vedení společnosti. Kromě auditorských společností působí v této oblasti i detektivní kanceláře či poradenské firmy. K úspěšnému zvládnutí zakázek je třeba rozsáhlého týmu. Tyto týmy často zahrnují auditory, ale i vyšetřovatele (Certified Fraud Examiners), soukromé detektivy či finanční a účetní experty. Cílem tohoto auditu je zejména šetření zpronevěry, hledání viníků, nalezení zpronevěřeného majetku či na prevenci, která by případným podvodům zabránila (Müllerová & Králíček, 2014).

### **Audit jakosti**

Zkoumá zejména kvalitu výkonů poskytovaných podnikem. Zaměřuje se pouze na finální výrobky, kterým je po splnění podmínek a kvalitativních norem udělen certifikát, který posléze výrobce využívá při své nabídce či reklamě. Díky tomuto certifikátu se počítá s vyšší kvalitou a tím i lepší konkurenceschopností na trhu. Dále se může zaměřovat tak, že je prováděn audit jakosti celého systému řízení podniku, a to až od kontroly pracovních náplní pracovních míst. Výsledkem je získání certifikátu v rámci norem ISO. Takovou kontrolu mohou provádět jen specializované instituce s pracovníky, kteří jsou speciálně vyškoleni (Müllerová & Králíček, 2014).

### **Ekologický audit**

Jak je z názvu patrné, ekologický audit souvisí s ochranou životního prostředí. Je to soustavné, dokumentované, objektivní vyhodnocování řídicího systému a procesů, které mohou mít vliv na životní prostředí. V dnešní době je jeho největší využití v chemickém průmyslu, kde je velké riziko ohrožení životního prostředí. S ekologickým auditem souvisí využití tzv. environmentálního účetnictví, které sleduje a vykazuje účetní informace související s životním prostředím (Müllerová & Králíček, 2014).

### **Počítačový audit**

S velkým rozvojem informačních technologií, výpočetní techniky a jejich využívání při zpracování informací. Důsledkem tohoto rozvoje je počítačový audit. Jeho součástí je prověřování, kontrola integrovaných informačních systémů a způsob ochrany dat. Je zaměřen jak na software, tak i na hardware. V současné době je kladen velký důraz zejména na spolehlivost a kontrolu informačních systémů pro externí či interní auditory v souvislosti s účetnictvím, průkazností účetních záznamů a jejich přenosem (Müllerová & Králíček, 2014).

## **Personální audit**

Personální audit má různé cíle a přínosy dle současných potřeb zákazníka (auditované společnosti). Jeho předmětem je přezkoumání, zhodnocení a návrh řešení ke zvýšení produktivity jednotlivců či celé společnosti. Tento audit podává jasnou odpověď na základní otázky, kterými jsou (Müllerová & Králíček, 2014):

- Kolik zaměstnanců je potřeba ve společnosti pro daný objem práce?
- Kdo ze zaměstnanců je vhodný na danou pracovní pozici?
- Jak je nastavený systém řízení zaměstnanců ve společnosti?

Důvodem provádění tohoto auditu jsou zejména optimalizace nákladů a redukce počtu pracovníků, zlepšení motivačního systému či pro vytvoření kariérních plánů pro zaměstnance (Müllerová & Králíček, 2014).

V dnešní době je slovo audit používáno často k označení nesourodého počtu činností a aktivit. Jak bylo výše uvedeno lze se setkat s pojmy jako forenzní audit, audit jakosti, ekologický audit, počítačový audit či personální audit (Králíček & Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, 2014).

## **1.2 Externí versus interní audit**

(Porter, Simon, & Hatherly, 2003) rozdělují audit podle cíle auditu do jednotlivých kategorií:

- **primárního cíle auditu**
  - audit finančních výkazů,
  - audit shody,
  - provozní audit.
- **hlavního prospěchu plynoucího z auditu**
  - externí audit,
  - interní audit.

Pro účely této diplomové práce a ke zvolenému tématu (Interní audit) je vhodné kategorii hlavního prospěchu plynoucího z auditu považovat za stěžejní pro tuto práci.

## **Interní audit**

Interním auditem se podrobněji zabývá následující kapitola.

## **Externí audit**

Auditing je proces, pomocí něhož kvalifikovaná a nezávislá osoba shromažďuje, hodnotí a vyhodnocuje poznatky o kvantifikovatelných informacích, zabývající se určité ekonomické jednotky za cílem určení stupně souhlasnosti mezi kvantifikovatelnými informacemi a danými kritérii (Ricchiute, 1994).

Na základě výše uvedené definice vyplývá primární cíl auditu, kterým je zvýšení věrohodnosti účetních informací společnosti, jejichž povinností je tyto účetní závěrky i výroční zprávy zveřejňovat. Auditor ověřuje v účetních výkazech, zda věrně zobrazují stav majetku a dluhů, finanční situaci a výsledek hospodaření společnosti (Králíček & Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, 2014).

Obecné využití externího auditu je pro ověření účetních závěrek účetních jednotek, které mají povinnost stanovenou zákonem č. 563/1991 SB., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Konkrétně § 1b uvádí, že ÚJ se člení:

- 1) Mikro účetní jednotkou je ta, která k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň 2 z uvedených hraničních hodnot:
  - a) aktiva celkem 9000000 Kč,
  - b) roční úhrn čistého obratu 18000000 Kč,
  - c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 10.
- 2) Malou účetní jednotkou je ta, která není mikro účetní jednotkou a k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň 2 z uvedených hraničních hodnot:
  - a) aktiva celkem 100000000 Kč,
  - b) roční úhrn čistého obratu 200000000 Kč,
  - c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50.
- 3) Střední účetní jednotkou je ta, která není mikro účetní jednotkou ani malou účetní jednotkou a k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň 2 z uvedených hraničních hodnot:
  - a) aktiva celkem 500000000 Kč,
  - b) roční úhrn čistého obratu 1000000000 Kč,
  - c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 250.



- 4) Velkou účetní jednotkou je ta, která k rozvahovému dni překračuje alespoň 2 hraniční hodnoty uvedené v odstavci 3.
- 5) Za velkou účetní jednotku se vždy považuje:
  - a) subjekt veřejného zájmu,
  - b) vybraná účetní jednotka.

Tato právní úprava v ČR ukazuje, že povinnost ověření účetní závěrky a výroční zprávy externím auditorem mají ÚJ níže uvedené, které splňují parametry uvedené v § 20 výše zmiňovaného zákona.

- Velké účetní jednotky s výjimkou vybraných účetních jednotek, které nejsou subjekty veřejného zájmu.
- Střední účetní jednotky.
- Malé účetní jednotky, pokud jsou akciovými společnostmi nebo svěřeneckými fondy podle občanského zákoníku a k rozvahovému dni účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň jednu z uvedených hodnot:
  - aktiva celkem 40000000 Kč,
  - roční úhrn čistého obratu 80000000 Kč,
  - průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50.
- Ostatní malé účetní jednotky, pokud k rozvahovému dni účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň dvě hodnoty uvedené výše.

Externí audit představuje procedury realizované pro naplnění primárního cíle auditu, kterým je ověření účetní závěrky a výroční zprávy ÚJ. Tento auditorský proces lze zjednodušeně zobecnit a z časového hlediska rozdělit na činnosti (Králíček & Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, 2014); (Králíček, Auditing, 1997):

- před uzavřením zakázky,
- související s komplexním poznáním klienta,
- související se sestavením plánu auditu,
- související s vlastním provedením auditu,
- související s ukončením auditu a vydáním zprávy auditora

K naplnění primárního cíle auditu slouží International Standards on Auditing (ISA). Tyto standardy vydává International Federation of Accountants (IFAC – Mezinárodní federace účetních) prostřednictvím své Rady pro mezinárodní auditorské a ověřovací standardy. V ČR se Mezinárodní auditorské standardy používají od roku 2005. Plný text každého standardu (ISA) je dostupný na stránkách Komory auditorů České republiky (Králíček & Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, 2014).

Výše uvedené standardy popisují spíše technickou stránku auditu. Auditor je však povinen dále dodržovat etický kodex. Nejnovější verze etického kodexu je opět dostupná na stránkách Komory auditorů České republiky ([www.kacr.cz](http://www.kacr.cz)). (Králíček & Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, 2014) uvádí zásadní ustanovení etického kodexu, která se dotýkají oblastí chování auditorů, jakými jsou:

- integrita a objektivita,
- odborná způsobilost a řádná péče,
- důvěrný charakter informací,
- profesionální jednání,
- získávání zakázek,
- konflikty zájmů,
- alternativní stanoviska,
- honoráře a ostatní způsoby odměňování,
- propagace odborných služeb,
- dary a pohostinnost,
- správa klientských aktiv,
- objektivita při poskytování všech služeb,
- nezávislost.

Základním výstupem tohoto procesu je auditorská zpráva, jejím jádrem je výrok auditora, ve kterém auditor vyjadřuje svůj názor na ověřovanou účetní závěrku. Zprávu je auditor povinen vyhotovit v písemné podobě, probrat s vedením auditované účetní jednotky. Jak již bylo řečeno tato zpráva je součástí výroční zprávy a je tak přístupná veřejnosti (Králíček & Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, 2014).

Jako zakončení této kapitoly a zároveň úvodem do další je vhodné uvést srovnání externího a interního auditu.

Tabulka 1 - Srovnání externího a interního auditu

	<b>Externí audit</b>	<b>Interní audit</b>
<b>Cíl</b>	Je nezávislé ověření účetní závěrky a výroční zprávy účetní jednotky a vyjádření objektivního názoru na ně s cílem zvýšení důvěryhodnosti zveřejňovaných účetních informací.	Je zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.
<b>Uživatelé</b>	Jsou vlastníci podniku, investoři, banky, věřitelé, zaměstnanci, stát. Tedy Stakeholders.	Jsou členové představenstva, vrcholový (top) management a další řídicí zaměstnanci podniku.
<b>Povinnost provést audit</b>	Je stanovena zákonem či obdobnou normou právní regulace.	Obecně neexistuje, ale zpravidla jsou to povinně banky a pojišťovny, veřejná správa, dobrovolně pak velké společnosti.
<b>Začlenění auditora do společnosti</b>	Externí auditor stojí mimo organizaci (nesmí být vlastníkem či zaměstnancem dané společnosti)	Interní auditor je zpravidla zaměstnancem společnosti.
<b>Požadavek na nezávislost auditora</b>	Je stanoven zákonem a Etickým kodexem. Je nezávislý na auditované společnosti.	Je nezávislý na auditovaných činnostech.
<b>Předmět auditu</b>	Jsou činnosti s vazbou na účetní závěrku a výroční zprávu.	Jsou všechny činnosti uvnitř podniku.
<b>Prevence a odhalování podvodů</b>	Zaměřena na podvody s dopadem na VH ÚJ, aktiva a majetkovou podstatu podniku.	Zaměřena proti jakýmkoliv podvodům.
<b>Frekvence auditu</b>	Periodicky (roční intervaly)	Průběžně

Zpracování: vlastní dle (Kralíček & Molín, Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, 2014)

## **2 Interní audit**

### **2.1 Historický vývoj**

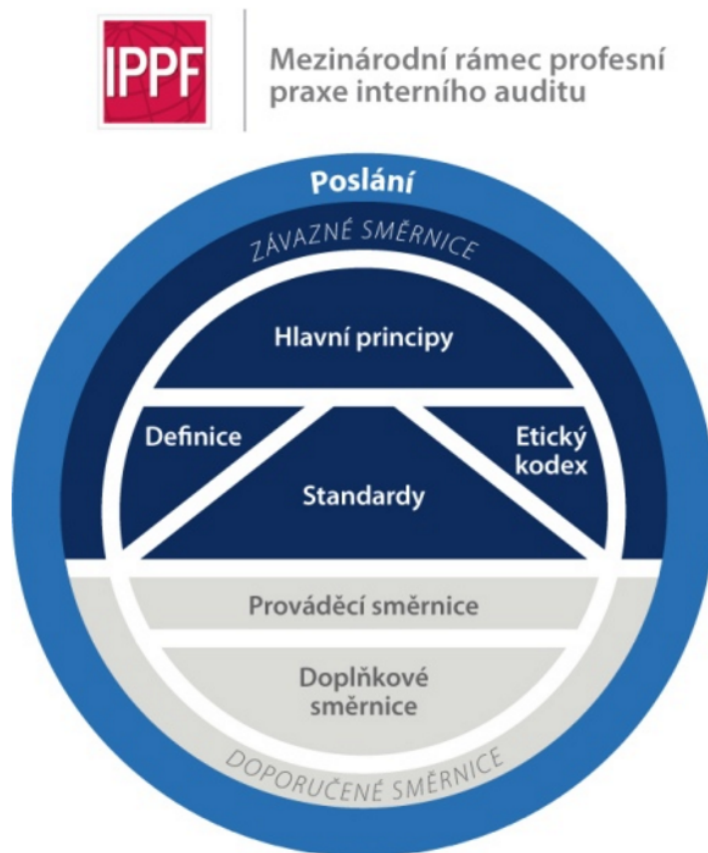
Interní audit je oproti externímu poměrně mladou disciplínou. Audit jako takový se začal uplatňovat na přelomu 30. let 20. století během průmyslové revoluce v Anglii. Poté co audit během 40. let překročil oceán společně s britskými investicemi, kde Angličané investovali velké částky do amerických společností, chtěli mít tyto investice pod nezávislou kontrolou. Využili Anglické auditory, kteří sebou přinesli metody a postupy, které si Američané transformovali dle svých potřeb. Důležitým rokem pro interní audit je 1941, kde byl v New Yorku založen - Institute of Internal Auditors. Tento institut se stal po čase nadnárodní profesní organizací interních auditorů. K dnešnímu dni sdružuje auditory přibližně ze 170 zemí světa. A jeho hlavní činností je zejména tvorba a prosazování standardů (směrnic) do praxe (Müllerová & Králíček, 2014); (Kafka, 2009).

Interní auditory v ČR od roku 1994 sdružuje Český institut interních auditorů (ČIIA). K jeho základním úkolům patří vzdělávání interních auditorů formou kurzů zaměřené na problematiku auditorské práce a k zajištění ucelené přípravy k získání diplomu CIA. Dále institut vykonává poradenskou činnost k implementaci interního auditu do společností (Dvořáček, Interní audit a kontrola, 2003).

### **2.2 Směrnice upravující interní audit**

Interní audit je prováděn v různě rozdílném právním, kulturním a ekonomickém prostředí, ve společnostech s odlišnou velikostí či zaměřením. Tyto odlišnosti mohou ovlivňovat praktickou část interního auditu, avšak má-li interní audit řádně plnit svoji roli, musejí interní auditoři postupovat dle profesních standardů (směrnic). Jak již bylo řečeno, tyto směrnice vydává IIA a v roce 2009 byla vydána jejich poslední verze, které je označovaná jako Mezinárodní rámec pro profesionální praxi interního auditu (IPPF) (Kafka, 2009); (Müllerová & Králíček, 2014).

Obrázek 1 - IPPF



Zdroj:(ČIIA A, 2017)

### **Hlavní principy profesní praxe**

Tyto principy vyjadřují účinnost interního auditu. Způsoby, kterými auditor prokazuje splnění hlavních principů, se liší odlišností jednotlivých společností. Pokud se však ukáže, že auditor nebyl schopen dosáhnout některého z hlavních principů, je dosti možné, že interní audit nebyl tak účinný (ČIIA B, 2017).



Hlavní principy profesní praxe interního auditu (ČIIA C, 2017):

- Prokazuje integritu.
- Prokazuje kompetentnost a náležitou profesní péči.
- Je objektivní a oproštěný od nepatřičného ovlivňování.
- Je v souladu se strategií, cíli a riziky dané organizace.
- Má patřičné postavení a disponuje odpovídajícími zdroji.
- Prokazuje kvalitu a průběžné zlepšování.
- Účinně komunikuje.
- Poskytuje ujištění založené na vyhodnocení rizik.
- Rozumí podstatě věci, je proaktivní a zaměřený směrem do budoucna.
- Podporuje zlepšování organizace.

### **Definice interního auditu**

*„Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace (ČIIA D, 2017).“*

### **Standardy**

Cílem standardů je usměrňovat soulad s prvky Mezinárodního rámce profesní praxe, poskytovat rámec pro výkon a podporu služeb interního auditu, vytvořit základ pro hodnocení interního auditu a podporovat zdokonalení organizačních procesů a postupů (ČIIA E, 2017).

### **Etický kodex**

Cílem je podpoření etické kultury v profesi interního auditu. Etický kodex je důležitý pro interní audit, protože je založen na důvěře, která je součástí objektivního ujištění touto profesí v oblasti řízení a správy společnosti či v řídicích a kontrolních systémech. Zahrnuje dvě významné části (ČIIA F, 2017):

- Základní zásady
- Pravidla jednání.

## **Prováděcí směrnice**

Prováděcí směrnice nahradila bývalé směrnice Doporučení pro praxi, které obsahovaly přístupy, metodiky a nástroje, nikoli však popisy procesů a postupů. Představovali vodítko, které napomáhalo interním auditorům při aplikaci Etického kodexu a Standardů (ČIIA G, 2017); (Kafka, 2009).

## **Doplňkové směrnice**

Obsahují velmi podrobně popsané postupy pro provádění činnosti interního auditu (Kafka, 2009).

## **2.3 Definice interního auditu**

K dokonalému porozumění role a hloubky interního auditu ve společnosti je jeho samotná definice, která je i součástí Mezinárodního rámce profesionální praxe (viz kapitola 2.2) (Kafka, 2009).

K návaznosti na definici (Kafka, 2009) klade důraz na šest významných prvků (faktorů úspěchu) interního auditu:

- nezávislá a objektivní činnost,
- ujištění a konzultace,
- přidaná hodnotu a zdokonalování,
- vnímání organizace jako celku,
- vymezení hranic,
- unikátní forma franchisingu.

### **2.3.1 Nezávislá a objektivní činnost**

Hned v úvodu definice interního auditu se píše, že je „nezávislý a objektivní“. V současnosti se na interní audit nahlíží jako na činnost více než na funkci, jak tomu bylo dříve. Rovněž v nynější definici došlo k eliminaci fráze „funkce uvnitř organizace“. Díky tomu dochází, že interní audit mohou poskytovat jednotlivci či subjekty mimo společnost. To znamená, že outsourcing služeb interního auditu je v současné praxi běžnou alternativou. Významné je slovo „objektivní“, které značí, že interní auditoři mají přímou odpovědnost za svou práci a jejich práce musí být podložena jak znalostmi, dovednostmi, tak i auditní dokumentací. Nezávislostí je myšlena zejména určitá volnost výběru či rozsahu auditního šetření (Kafka, 2009).

*„Existují dva klíčové faktory, které musí interní auditoři dodržovat, aby si do budoucna zachovali svou objektivitu a nezávislost (Kafka, 2009, str. 15):*

- 1. Interní auditoři nemohou přebírat odpovědnosti managementu. To znamená, že by neměli schvalovat postupy, pravidla či operace a rozhodovat o finančních transakcích, pokud ty jsou součástí managementu.*
- 2. Interní auditoři nemohou auditovat své vlastní činnosti. To znamená, že by neměli poskytovat ujišťovací služby v oblastech, kde v organizaci dříve poskytovali služby konzultační.“*

### **2.3.2 Ujištění a konzultace**

*„Tento úplný mix konzultačních a ujišťovacích služeb lze charakterizovat výrazným prokřížením daných rolí. Přesto některé činnosti by měly být, s ohledem na potřeby organizace, realizovány jako pouze konzultační – poradenské (Kafka, 2009, str. 15).“* Při důkladném pohledu na definici interního auditu je vidět potřeba proaktivního, zákaznický zaměřeného přístupu, kde důležitou roli hraje kontrolní a řídicí systém společnosti, činnosti spojené s řízením společnosti a risk managementu. Díky této definici jsou zvýšeny požadavky interního auditu z pohledu jejich vlivu na management (Kafka, 2009).

#### **Ujišťovací služby versus konzultační služby**

Služby ujišťovací jsou vymezeny jako systematické, komplexní a dlouhodobé služby poskytované top managementu ve vazbě na pravidelně nezávisle prováděné hodnocení, vnitřního kontrolního a řídicího systému, hodnocení rizik, a hodnocení procesů. Ujišťovací služby podávají komplexnější pohled, tudíž je nutné dodržovat jejich nezávislost a objektivitu (Kafka, 2009).

Oproti tomu konzultační služby jsou více zaměřeny potřebám klienta (top managementu). Zacíleno je zejména na zlepšování procesů správy a řízení organizace, řídicí mechanismy a risk management (Kafka, 2009).

### **2.3.3 Přidaná hodnota a zdokonalování**

Existence společností je, aby tvořili hodnotu či užitek vlastníkům, zákazníkům a zainteresovaným stranám (stakeholders<sup>1</sup>) Řada auditů poskytuje hodnotu společnosti tím, že hodnotí či informuje vedení, dále hodnotí efektivnost struktury kontrolních a řídicích mechanismů nastavených uvnitř společnosti. Na základě toho, že roste na významu hodnocení pro stakeholdery je v definici interního auditu vložena „přidaná hodnota a zdokonalování“. To poskytuje další možnost internímu auditu, jak uspokojit potřeby top managementu společností (Kafka, 2009).

### **2.3.4 Vnímání celé organizace**

Interní audit musí dokonale porozumět procesům uvnitř společnosti a vnímat jejich problémy a příčiny v komplexním pojetí. To zaručuje, že interní auditoři budou napomáhat společnosti jako celku s dosahováním vytýčeným cílům (Kafka, 2009).

### **2.3.5 Vymezené hranice**

Interní audit hodnotí a zdokonaluje efektivnost risk managementu uvnitř společnosti, kontrolního a řídicího systému a dále zlepšuje procesy s řízením organizace. Zaměření je čistě pracovní a musí porozumět jak kontrolní a řídicí mechanismy fungují vzhledem k řízení rizik a jak podporují celkové řízení společnosti (Kafka, 2009).

*„Většina zahraničních autorů se dnes shoduje na tom, že klíčovou roli hrají interní auditoři právě ve vztahu k risk managementu (Kafka, 2009, str. 16).“*

### **2.3.6 Unikátní forma franchisingu**

V současné době je profese interního auditora postavena na tom, že služby auditora lze poskytovat jen systematicky a s ohledem na standardy. Tím je dosaženo, že výsledky jsou dosahovány standardizovaným způsobem (Kafka, 2009).

*„Dokumentace a rigorózní metodika, která byla vytvořena IIA, je odborně erudovaná a z hlediska rozsahu aplikace celosvětově unikátní (Kafka, 2009, str. 16).“*

## **2.4 Nezávislost interního auditu**

Nezávislost zaručuje, že interní auditoři vynášejí nestranné a nezaujaté soudy, které jsou důležité pro řádný průběh auditu. Nezávislosti se věnuje standard 1120,

---

<sup>1</sup> Stakeholders – „zainteresovaní“ nebo zájmové skupiny, které mají na fungování podniku nějaký hmotný zájem (Synek, Kislingerová, & kol., 2010).

který vymezuje požadavky nezájatosti a nestrannosti interního auditora a vyloučení případného střetu zájmů. Při nedodržení těchto požadavků dochází k tomu, že služby interního auditu byly provedeny s nedostatečnou kvalitou (Kafka, 2009); (Dvořáček, Interní audit a kontrola, 2003).

Vedoucí útvaru interního auditu (CAE) je přímo zodpovědný za nezávislost při činnostech pracovníků útvaru interního auditu. Požadavek nezávislosti lze charakterizovat a na několik různých úrovních (Kafka, 2009).

### **Minimální úroveň nezávislosti**

CAE je organizačně nezávislý na výkonném managementu společnosti a má pravomoc podávat výsledky interního auditu na příslušnou úroveň vedení společnosti, dále dosahuje určitého uznání, a to jak z hlediska prováděných činností, tak z hlediska výsledků své práce včetně poskytovaných doporučení (Kafka, 2009).

### **Ideální úroveň nezávislosti**

CAE je funkčně podřízen výboru pro audit a podává zjištění dozorcí radě, představenstvu či dalším orgánům odpovědným za správu a řízení společnosti. Spolupracuje zejména s výkonným managementem společnosti, kde plní roli profesionálního poradce. CAE pravidelně komunikuje s představenstvem společnosti přímo a účastní se porad vedení (Kafka, 2009).

## 2.5 Zákazníci interního auditu

V různých společnostech, kde interní audit probíhá, existuje mnoho odlišných uživatelů, kteří využívají různé výstupy z interního auditu.

(Kafka, 2009) řadí mezi nejčastější zákazníky (uživatelé), kterými jsou:

- výbor pro audit a dozorčí rada,
- představenstvo,
- vrcholový management,
- finanční ředitel,
- provozní management,
- externí auditoři,
- regulátoři,
- dodavatelé,
- odběratelé.

IIA již několikrát provedl výzkum týkající se potřeb zákazníků interního auditu, ve kterém analyzoval služby poskytované interními auditory a s nimi související přidanou hodnotu. Z výzkumu vyplynul zájem provozního managementu na zlepšení efektivnosti a účinnosti jimi řízených operací. Dodavatelé a zákazníci naopak vyžadují určité garance ohledně bezpečnosti poskytnutých informací v jejich vzájemné komunikaci se společností dále pak například garance rentability. Zaměstnanci společnosti očekávají inovace a využití nejlepších postupů napříč společností. Tato rozmanitost a různorodost potřeb může vést k problémům souvisejícím s alokováním zdrojů auditu (Kafka, 2009).

## 2.6 Tradiční versus moderní pojetí interního auditu

Rozdíly mezi tradičním a moderním pojetím interního auditu lze nejlépe charakterizovat za pomoci Standardů. Ty vyžadují od auditorů určitou náležitou profesionální péči a stanovují kritéria pro měření výkonnosti interního auditu již od roku 1970. Součástí IPPF se staly v roce 2002. V Tabulce 2 jsou demonstrovány rozdíly v zaměření a přístupu interních auditorů na základě určitého paradigmatu v podobě kompetenčního rámce, který vychází ze Standardů obsaženého v IPPF (Kafka, 2009).

Tabulka 2 – Tradiční versus moderní pojetí interního auditu

<b>Tradiční přístup, který je zaměřen na:</b>	<b>Moderní přístup, který je zaměřen na:</b>
Tvrdé kontroly	Měkké kontroly
Hodnocení systému řízení a kontroly	Sebehodnocení
Řídící a kontrolní systém	Risk management
Rizika	Komplexní souvislosti
Dopady rizik	Příležitosti spojené s riziky
Mínulost	Budoucnost
Hodnocení	Přehled
Detekce	Prevence
Operativní audity	Strategické či systémové audity
Auditor	Konzultant
Uložení opatření	Vyzvání k řešení
Přesvědčování	Vyjednávání
Nezávislost	Přidaná hodnota
Znalost auditu	Znalost podnikání
Čistím vzduch	Usnadňují změny
Operace	Procesy
Řídící a kontrolní mechanismy	Manažerské řízení a kontrola
Povědomí o řídicích a kontrolních mechanismech	Povědomí o risk managementu

Zpracování: vlastní dle (Kafka, 2009)

Interní audit je ve většině případů zajišťován osobami, kterými jsou zaměstnanci společnosti. Jsou však situace, kde je vhodné přesunout funkci interního auditu na externí osoby či subjekty. V takovém případě je pak interní audit „outsorcován“. Outsourcing nastane zejména v situacích, že velikost společnosti si vyžaduje existenci interního auditu, ale rozsah činností není natolik velký, aby si žádal zapojení zaměstnanců na plný pracovní poměr. Dále lze interní audit tzv. „co-sourcingovat“ to znamená, že se využijí, jak zaměstnanci v oddělení interního auditu společnosti, tak i zaměstnanci externí firmy. Tato situace se je vhodná

zejména, když oddělení interního auditu chybí specializované odbornosti, které může přinést do systému externí poradenská firma (Müllerová & Králíček, 2014).

## **2.7 Výkon interního auditu**

Tato kapitola je z teoretické části této práce nejvíce významná, jelikož ukazuje a pomáhá porozumět jednotlivým fázím výkonu interního auditu, poskytuje návod jak plánovat činnosti auditu uvnitř společnosti, seznamuje s průběhem auditu na místě, vymezuje vše, co obsahuje auditní dokumentace a napomáhá při komunikaci výsledků interního auditu (Kafka, 2009).

Zjednodušeně řečeno tato kapitola se snaží v ucelené a stručné podobě s ohledem na omezený rozsah nastínit výkon interního auditu.

### **2.7.1 Plánování interního auditu**

Interní auditoři musí plánovat každý audit, resp. plánovat činnosti vykonávané v rámci auditu. Tím zabezpečují efektivní směřování jeho aktivit. Bez řádného naplánování těchto aktivit nelze dosáhnout požadovaných výsledků. Vedoucí útvaru interního auditu je plně odpovědný za toto plánování (Kafka, 2009); (Dvořáček, Interní audit a kontrola, 2003).

Plánování auditorské činnosti řeší, jak efektivně zajistit audit všech identifikovaných systémů společnosti. Základem pro tyto činnosti je vyhodnocení auditorských potřeb, které jsou porovnány a vyhodnoceny vzhledem k dostupným zdrojům a možnostem interního auditu. Dále také v procesu plánování interního auditu se využívá výsledků analýzy rizik či výstupů systému risk managementu. Dalšími východisky jsou (Kafka, 2009); (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005):

- požadavky legislativy,
- požadavky managementu,
- výsledky předchozích auditů,
- doporučení jiných vnějších subjektů.

V procesu plánování interního auditu je důležité stanovit (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005); (Kafka, 2009):

- cíl auditu,
- harmonogram práce,
- plán personálního a finančního zabezpečení (zdroje auditu),
- zpráv o činnosti.



*„Dříve, než se vypracuje plán činnosti interního auditu, stanovuje si auditor cíle své práce a postupy, které bude při své práci používat. Cíle bychom mohli považovat za všeobecná prohlášení či hypotézy vztahující se především k oblastem, které jsou v procesu analýzy rizik identifikovány jako významně rizikové a auditor se bude snažit to potvrdit. Postupem se rozumějí prostředky k dosažení cílů auditu (Kafka, 2009, str. 44).“*

Jednou z činností, která je součástí procesu plánování interního auditu, je tzv. vyhodnocení auditorských potřeb. To je založeno na určení všech oblastí auditorské práce. Jde hlavně o určení jednotlivých systémů a subsystémů řízení, na které bude zaměřena budoucí pozornost auditora. Odhad těchto auditorských potřeb je zpracován na základě znalosti celého systému a organizační struktury společnosti. To umožňuje vymezení zdrojů nutných pro výkon auditorské práce (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005); (Kafka, 2009).

Zdroje interního auditu, které umožňují provádět činnosti, jsou velmi často závislé na schopnostech, potřebách a cílech společnosti. Jde o zdroje „pracovní síly“ a „časové zdroje“, které jsou nejčastěji vyjádřeny ve dnech. Dle určených auditorských potřeb je nutné vykázat určité množství pracovní síly pro dané auditorské činnosti v tzv. „člověkodnech“. Problém však nastává, když oddělení interního auditu ve společnosti disponuje pouze omezeným počtem pracovní síly, které nestačí pro veškeré potřeby auditu. Tento problém lze řešit (Kafka, 2009); (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005):

- navýšením zdrojů interního auditu (outsourcing),
- omezením obsahu auditu,
- vzájemnou kombinací předchozích možností.

Časové zdroje a jejich spotřebu pro činnosti interního auditu lze členit (Kafka, 2009) (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005):

- podle povahy činností interního auditu,
- podle pracovních pozic osob zařazených do interního auditu

Zdroje interního auditu, finanční a personální vybavení, mají být dostačující pro výkon auditu jak z pohledu jeho záběru, tak z pohledu časového, který koresponduje s očekáváním výboru pro audit a vedením společnosti. Důraz při plánování zdrojů je kladen zejména na výsledné pokrytí auditem a jeho součástí, kterými jsou (Kafka, 2009):

- pokrytí prostředí auditu za určitou časovou periodu,
- pokrytí rizikovějších částí v plánu auditu,
- geografické pokrytí,
- pokrytí kapacit na neplánované projekty,
- pokrytí rozsahu a charakteru práce, která má být provedena.

Odpovědnost za zajištění efektivního rozvržení zdrojů s ohledem na organizační strukturu, komplexnost a geografický rozptyl společnosti je na vedoucím interního auditu. Dále musí zvažovat další aspekty, kterými jsou posloupnost plánu auditu, rozvojové programy, hodnocení zaměstnanců a další pravidla ohledně lidských zdrojů. Vedoucí dále musí zajistit, aby potřebné zdroje byly správně alokovány, musí zvážit stanoviska k získání potřebných zdrojů, zejména co se týče externích či specializovaných konzultantů (Kafka, 2009).

Vzhledem k významnosti zdrojů je důležité, aby vedoucí interního auditu udržoval průběžnou komunikaci ohledně přiměřenosti zdrojů s top managementem společnosti. Alespoň jednou ročně podává vedoucí interního auditu zprávu o stavu a přiměřenosti zdrojů auditu orgánům společnosti. Jeho povinností je zajistit, že orgánům společnosti jsou poskytovány relevantní, spolehlivé a správné údaje (Kafka, 2009).

### **Plán činnosti interního auditu**

Plán auditorské činnosti se ve společnosti obvykle sestavuje jako (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005):

- strategický,
- roční,
- operativní.

## **Strategický plán interního auditu**

*„Strategický plán interního auditu vyjadřuje rozsah auditorské činnosti během strategického období (nejčastěji 3 – 5 let) a je stanovený na základě vyhodnocení auditorských potřeb, zdrojů a hodnocení rizik. Strategický plán musí zajišťovat pokrytí všech systémů v rámci dané organizace. Základním cílem sestaveného strategického plánu a na jeho základě upřesněného ročního plánu konkrétních auditů je nezávislé, objektivní zjišťování, zda jsou v zavedeném vnitřním řídicím a kontrolním systému organizace (v jednotlivých definovaných systémech a subsystémech) rizika, vztahující se k řádnému corporate governance, naplňování schválených záměrů a cílů organizace, včas rozpoznávána a zda jsou přijímána i plněna odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění. Strategický plán je schvalován vedením organizace a interní audit podle schváleného plánu postupuje a odvíjí od něj svou činnost (Kafka, 2009, str. 47).“*

Strategická plán se skládá z několika po sobě navazujících fází, kterými jsou (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005):

- vyhodnocení auditorských potřeb,
- hodnocení rizik,
- určení časových potřeb,
- vypracování strategického plánu.

Vyhodnocení auditorských potřeb představuje určení systémů a subsystému, na které se bude interní audit zaměřovat a určuje způsoby jak budou jednotlivé systémy a subsystémy vzájemně spojeny pro účely interního auditu. Vyhodnocení těchto potřeb vychází z organizační struktury a flowchartu činností společnosti (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005).

K určení priorit auditorské práce slouží hodnocení rizik, které pomocí analýzy rizik určí míru zranitelnosti jednotlivých systémů. Provedení hodnocení rizik vychází z (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005):

- rizikového kritéria,
- váhy jednotlivých kritérií,
- matematického modelu,
- přiřazení míry rizikovosti jednotlivým systémům.

Dále se musí pro každý systém stanovit časový rozvrh (termíny), cyklus a čas potřebný k provedení auditu. Při učení potřeby času se vychází z vyhodnocení auditorských potřeb a rizik (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005).

Na základě těchto výše uvedených fází je sestaven konkrétní strategický plán interního auditu, který musí být schválen vedením společnosti. Útvar interního auditu pak podle schváleného plánu postupuje a odvíjí od něj veškerou svou činnost (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005).

### **Roční plán interního auditu**

*„Roční plán auditních úkolů je tvořen vymezením jednotlivých auditních úkolů. Zahrnuje plánované audity, pravidelně se opakující činnosti a počítá s časovou rezervou pro vyžádané/mimořádné audity a operativní úkoly. Roční plán by měl být schválen vedením organizace v průběhu roku, který předchází plánovanému auditovanému období (Kafka, 2009, str. 48).“*

Proces tvorby ročního plánu navazuje na výše zmíněný schválený strategický plán. Zjištěné časové potřeby a auditované oblasti je sestaveno v přímé provázanosti se strategickým plánem (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005).

Roční plán se skládá z několika po sobě navazujících fází, kterými jsou (Kafka, 2009):

- analýza rizik,
- plánování časového období,
- vypracování ročního plánu auditních úkolů.

Při sestavení ročního plánu je primárně cíleno na určení rizikových oblastí, které již v minulosti při auditní/kontrolní činnosti byly problematické či zde byly jisté nesrovnalosti. Používané metody a techniky vycházejí ze stejných základů jako při analýze rizika v rámci strategického plánu (Kafka, 2009).

Plánování časového období představuje stanovení časového rozpětí, v němž budou dílčí auditorské úkoly vykonány a ve kterém bude stanoven čas každého pracovníka útvaru interního auditu, který potřebuje pro jednotlivý auditní úkol (Kafka, 2009).

Na základě těchto uvedených fází je sestaven konkrétní roční plán interního auditu, který je tvořen jednotlivými auditními úkoly a pravidelně se opakujícími činnostmi. Vedoucí útvaru interního auditu tento plán připravuje a nechává schválit vedením společnosti (Kafka, 2009).

## 2.7.2 Program interního auditu

Roční plán úkolů se následně rozpracuje do programů jednotlivých auditů. Program auditu se skládá z předmětu, rozsahu, cíle auditu, auditovaného subjektu, auditovaného období, časového rozvržení vykonávání auditu, auditních postupů a personálního zajištění (Kafka, 2009).

Při tvorbě programu auditu je důležité, aby se interní auditoři zaměřili zejména na (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005):

- provozní cíle, které mají být dosaženy auditovanou činností společnosti,
- ověření účinnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému společnosti,
- klíčové procesy uvnitř společnosti,
- zhodnocení rizik spojených s prověřovanou oblastí,
- zdokonalování systému risk managementu společnosti.

Dále musí interní auditoři věnovat zvláštní pozornost při tvorbě programu auditu na auditní postupy, které slouží k prověřování a vyhodnocování jedinečných cílů auditu, zejména pokud (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005):

- jsou vytvořeny při řízení a kontrole auditované činnosti společnosti odpovídající podmínky pro zamezení vzniku trestných činů nebo přestupků souvisejících s činností společnosti,
- je ve vnitřním finančním a provozním řízení společnosti zaveden vhodný systém shromažďování a vyhodnocování informací o výskytu trestných činů či přestupků souvisejících s činností společnosti,
- byla již v minulosti u trestných činů či přestupků přijata přiměřená a účinná opatření.

*„Interní auditoři jsou povinni rozpracovat program auditu do auditorských postupů, a to za účelem shromáždění analýzy, vyhodnocení a zaznamenání informací, které tvoří předmět daného auditu. Součástí auditorských postupů je prověřování a vyhodnocování, zda odpovědní vedoucí zaměstnanci vykonávají řídicí kontrolu a vyhledávají rizika spojená se zajišťováním činností, v rozsahu jim vymezené působnosti, a zda přijímají přiměřená a účinná opatření k jejich odstranění nebo zmírnění (Kafka, 2009, str. 49).“*

Na správné vytvoření programu auditu má vliv kvalitní přístup ve fázi předběžného šetření, včetně stanovení vhodných auditních postupů, jež (Kafka, 2009) charakterizuje jako „*systematicky uspořádané kroky k analyzování, vyhodnocování a porovnávání informací o činnosti organizace*“ prováděné v rámci vnitřního řízení. Tyto kroky a jejich pojmenování v programu auditu nemusí být vždy jejich význam správně pochopen, zejména při poskytování informací nebo dokumentů zahraničním stakeholderům. Proto (Kafka, 2009) uvádí nejčastěji používané kroky při výkonu interního auditu se srovnáním s ekvivalentem anglického slova. Těmito kroky jsou (Kafka, 2009):

- analyzovat (analyse) – určit jednotlivé součásti systému a zjistit jejich podstatu,
- přezkoumat, zkontrolovat, ověřit si (check) – porovnávat něco s něčím pro získání přesnosti,
- potvrdit (confirm) – provést důkaz a zkoušku o správnosti nebo přesnosti, nejčastěji dotazem či šetřením,
- hodnotit (evaluate) – dojít k závěru, úsudku, soudu týkající se hodnoty, ceny, efektivnosti apod.,
- přezkoumat (examine) – podívat se podrobně a důkladně za účelem získání přesného pohledu na věc,
- provést šetření, provést prohlídku (inspect) – fyzické přezkoumání,
- zjišťovat (investigate) – opatřovat fakta o podezřelém či domnělém stavu,
- revidovat (review) – kriticky se zabývat a kriticky zkoumat,
- prohlédnout (scan) – pozorně a rychle prohlížet za testováním obecné shody s něčím a přicházet na značné odchylky či neobvyklé věci, které vyžadují další přezkoumání,
- odůvodnit, řádně doložit, opodstatnit (substantiate) – přesvědčivě a konečně dokázat,
- testovat (test) – podrobně a důkladně zkoumat reprezentativní položky za účelem závěru o souboru,
- verifikovat (verify) – zjistit, určit přesnost.

Interní auditoři vytvářejí již zmíněné programy auditu (auditní zakázky), které napomáhají k lepšímu dosažení cíle auditu. Programy schvaluje písemně vedoucí interního auditu či pověřená osoba před začátkem samotné práce na auditu. Tyto programy jsou evidovány a zaznamenávány (Kafka, 2009).

### **2.7.3 Audit na místě**

Audit vyžaduje pečlivou administrativní a odbornou přípravu, která je základem úspěšnosti a efektivnosti prováděného auditu, včetně odhadu potřebných zdrojů a plánovaného času pro prováděný audit. Všechny tyto náležitosti byly součástí předcházejících aktivit interního auditu. Jedná se zejména o činnosti spojené s tvorbou programu či ročním plánem auditních úkolů. O zahájení auditu informují interní auditoři vedoucího auditované společnosti oznamovacím dopisem, který se předá obvykle nejméně pět dnů před zahájením auditu na místě. Obsahem oznamovacího dopisu jsou požadavky na personální součinnost, seznam požadovaných dokladů a případně další specifické požadavky související s výkonem auditu na místě (Kafka, 2009).

Kompetentní zaměstnanec či vedoucí auditované společnosti je povinen předložit veškeré požadované doklady a vytvořit vhodné podmínky pro provedení auditu. Samotný audit na místě se skládá ze tří kroků (Kafka, 2009):

- úvodního rozhovoru,
- prověření auditované oblasti,
- závěrečný rozhovor.

#### **Úvodní rozhovor**

Tento rozhovor provádějí interní auditoři při zahájení auditu s vedoucím auditovaného subjektu či jeho zástupcem. Úvodní rozhovor se týká činností, kterými jsou (Kafka, 2009):

- předání pověření k výkonu auditu,
- podrobnější seznámení s programem auditu,
- vysvětlení postupu a specifikace požadavků na zaměstnance prověřované oblasti,
- stanovení termínu ukončení auditu a případného závěrečného pohovoru.

## **Prověření auditované oblasti**

Prověření probíhá v několika krocích, kde jsou uplatňovány zvolené auditní postupy. Jedná se o (Kafka, 2009):

- výběr vhodného kontrolního vzorku,
- shromažďování výsledků,
- dokumentaci zjištěných výsledků,
- průběžné seznamování zaměstnanců s výsledky auditovaného útvaru
- vyhodnocení výsledků.

Výběr vzorku se použije, pokud v základním souboru je mnoho položek, které by způsobily, že testování by bylo neefektivní. Vzorek musí zaručit, že testování vybraného vzorku a následné závěry jsou platné pro celý základní soubor. V některých případech není vhodné či není možné využít vzorek a je tedy nutné testovat celý základní soubor (Kafka, 2009).

Pro splnění cíle interního auditu se používají základní techniky. Mezi které patří zejména (Kafka, 2009):

- rozhovory s těmi, kdo jsou auditovanou činností ovlivněni (s cílem odhalit problémové oblasti),
- předkládání písemných dotazníků těm, kdo jsou auditovanou činností ovlivněni,
- zkoumání dokumentů a zjišťování činností a podmínek v daných oblastech zájmu,
- cílevědomé, plánované a systematické pozorování subjektů či procesů na místě,
- postupové diagramy pro identifikaci rizikových míst v procesech,
- testování jednotlivých činností od začátku do konce,
- ověřování pravdy, přesnosti či oprávněnosti něčeho,
- srovnávání, kterým zjišťujeme hodné či rozdílné stránky u dvou či více činností či operací,
- rozčlenění zkoumaných činností či procesů na jednotlivé části za účelem zjištění jejich podstaty.



Interní auditoři jednu či více těchto metod využijí tak, aby získali dokonalé ujištění o tom, že zjištění a závěry jsou přesné. O využití jednotlivých metod rozhoduje vedoucí interního auditu. Informace, které podávají spolehlivý základ pro zjištění a doporučení auditu by měly být (Kafka, 2009):

- dostačující,
- kvalifikované,
- relevantní.

### **Závěrečný rozhovor**

Obsahem rozhovoru, který vedou interní auditoři s vedoucími auditovaného útvaru je zpravidla seznámení s výsledky auditu prověřované oblasti, stanovení důvodů nedostatků a závěrečné vyjádření vedoucího auditované společnosti (Kafka, 2009).

### **2.7.4 Dokumentace auditu**

Neoddělitelnou součástí práce interních auditorů je důkladná a dostačující dokumentace jejich práce. Tato dokumentace obsahuje pracovní podklady, ve kterých se shromažďují zjištěné poznatky včetně jasných faktů a důkazů, které jsou důležité pro formulaci a obhajobu závěrů a doporučených opatření. Dokumentace se skládá a její součástí jsou především (Kafka, 2009):

- popis zvolených auditorských metod,
- auditorské postupy vycházející z programu auditu,
- obecné materiály, obecně závazné předpisy a vnitřní normy společnosti, popis auditovaných pracovních postupů,
- konkrétní fakta a informace
- výběr vzorků,
- postupy a rozsah testování,
- dokumentace, kterou je třeba uchovat,
- provedené důkazy, dotazníky a přehledy,
- pracovní programy,
- mapa procesů, mapa rizik,
- předběžná verze zprávy auditu,
- přehled kontrol.

Mezi obecné požadavky na zpracování auditorské dokumentace jsou zejména jednotnost, srozumitelnost, relevantnost, stručnost, úplnost a logická uspořádanost. Veškerá dokumentace se uchovává v časové posloupnosti do auditního spisu. Součástí tohoto spisu jsou složky s příslušným referenčním odkazem, kam se ukládají auditorské dokumenty. Velikost auditního spisu je závislá na složitosti a velikosti daného auditu (Kafka, 2009).

Doklady a zprávy k auditům jsou v dnešní době obvykle uchovávány v elektronické podobě. Ukončení auditního spisu schvaluje vedoucí interního auditu. Veškeré dokumenty se doporučují archivovat po dobu 10 let (Kafka, 2009).

### **2.7.5 Komunikace výsledků interního auditu**

Podle Standardu (konkrétně č. 2400 – Předávání výsledků) jsou interní auditoři povinni po ukončení interního auditu předat výsledky vedení společnosti. Výsledky auditu jsou předány ve formě tzv. zprávy o auditu (zpráva o zjištěních z vykonaného interního auditu) (Dvořáček & Kafka, Interní audit v praxi, 2005).

Níže je uvedeno dle (Kafka, 2009) co je obsahem zprávy o auditu.

1. **Prohlášení o účelu** – měla popisovat cíle auditu a dle potřeby informovat čtenáře, proč se audit prováděl.
2. **Prohlášení o rozsahu** – měla by identifikovat auditované aktivity a obsahovat podpůrné informace (například délku časového období prováděného auditu).
3. **Výsledky auditu** – měly by zahrnovat zjištění a doporučení vedoucí k odstranění současných nedostatků, také mohou rovněž zahrnovat pozitivní zjištění současného stavu.
4. **Závěry** – představují vyhodnocení názorů vycházející ze zjištění a doporučení, které získal interní auditor v průběhu jeho práce. Zejména pak zahrnují aspekty, zda jsou plněny provozní záměry a cíle společnosti a zda prověřované činnosti fungují, tak jak by měly.

### 3 Představení společnosti

Společnost Formy Tachov s. r. o. čerpá z více než 40-ti leté specializace v oblasti vývoje, konstrukce, výroby a servisu vysoce technologicky náročných forem pro vstřikování plastů. Vyrábí formy sériové i prototypové. Společnost Formy Tachov s. r. o. vznikla v roce 1995 oddělením divize nástrojárny od Strojplast Tachov a. s.

Společnost zaměstnává 127 vysoce kvalifikovaných pracovníků. Výrobní kapacita společnosti je 153 400 hodin ročně a roční obrat činí 6,9 mil. Euro.

#### 3.1 Identifikační údaje společnosti

Obchodní firma:	Formy Tachov s. r. o.
Sídlo:	Oldřichovská 1437 347 01 Tachov Česká republika
Identifikační číslo:	63507056
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	30. 5. 1995 zápis do obchodního rejstříku 1. 11. 1995 zahájení podnikatelské činnosti
Předmět podnikání:	obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojařství
Statutární orgán:	Ing. Pavel Hvizdoš
Dozorčí rada:	nebyla zřízena
Prokura:	Václav Velešík Jan Doležal
Základní kapitál:	7 300 000,- Kč
Společníci:	NewFT s. r. o., Oldřichovská 1437, 347 01 Tachov - obchodní podíl: 75%, SCHOELLER ARCA SYSTEMS SERVICES B. V. 8017 JP Zwolle, Hanzelaan 320, Nizozemské království - obchodní podíl: 25%
Organizační složky společnosti:	žádné

### 3.2 Mise, vize a strategie

**Misí** společnosti je podílet se a napomáhat zákazníkům na plynulé, efektivní a vysoce ekonomické výrobě výrobků z plastů skrze inovativní a maximálně kvalitní vývoj, konstrukci, výrobu a servis forem na vstřikování plastů.

**Vizí** společnosti je stát se úspěšným, renomovaným a dlouhodobým partnerem zákazníků v oblasti inovace a poskytování služeb komplexní péče o formy.

**Strategií** společnosti je nabízet, rozvíjet a inovovat služby komplexní péče o formy (Mould Care Management) a plně tak využít hlavní kompetence:

- Technologicky náročné formy do 20 tun.
- Sériové i prototypové formy.
- Komplexní řetězec služeb od vývoje po servis.
- Obsluhované segmenty/tržní portfolio: automobilový průmysl, přepravky a transportní systémy, technické výlisky.
- FT Mould Control a FT Mould Doctor programy.
- Inovativní technologie: IML, GID, 2K, Family Form,

### 3.3 Cíle společnosti

Formy Tachov s. r. o. mají určeny tyto cíle, kterých se snaží dosáhnout.

- Trvalé programové zlepšení kvality celé *společnosti*,
- plné uspokojování potřeb zákazníků,
- konkurenceschopnost výrobků a služeb.

### 3.4 Výrobky

(Kotler & Keller, 2013) uvádí, že výrobek je nejdůležitější složkou marketingového mixu. Pod pojmem výrobek je v marketingu chápána i služba. Proto společnost mezi své výrobky člení i služby, které poskytují.

Formy Tachov nabízejí tyto výrobky:

- prototypové a sériové vstřikovací formy na plasty,
- komplexní servis forem.

#### 3.4.1 Vstřikovací formy na plasty (vývoj, konstrukce a výroba)

Formy Tachov (dále jen FT) se spolupodílí na vývoji dílů, které jsou určeny pro nové modely automobilů. Spolupráce se týká zejména v oblasti vyrobitelnosti dílu ze vstřikovací formy.

Designér nového dílu zpracuje návrh dílu, který je předložen do FT k analýze vyrobiteľnosti. Na základě výsledku této analýzy je díl upraven a zpracován do finálního stavu pro výrobu formy.

Konstrukce forem je zpracována na základě obdržení 3D modelu dílu. Konstruktor vypracuje konstrukci formy ve 3D a 2D (výkresy). Konstrukce se zpracovává ve speciálním CAD SW Catia. Vypracování konstrukce trvá po předání závazného 3D modelu dílu od 4 do 8 týdnů podle jeho složitosti.

Z prototypových forem jsou vyráběny resp. vstřikovány plastové prototypové díly. Díly jsou vstřikovány ze stejného materiálu (termoplastu) jako ze sériových forem. Jedná se o různé typy plastových materiálů (termoplastové granuláty) jako např. PP, ABS, ABS/PC, TPE, PA, PA 6 X atd. Prototypové díly jsou určeny pro vývoj, testy, zástavbu, cubing a výrobu nových prototypových modelů případně faceliftů automobilů. Formy jsou vyráběny z hliníku nebo železa (nástrojařská ocel). Skládá se ze dvou hlavních částí tvárníku a tvárnice. Zjednodušeně řečeno v tvárníku a tvárnici je vyfrézována dutina resp. tvar požadovaného dílu. Po vyrobení se forma upevní na speciální vstřikovací stroj, kde jsou vstřikovány vlastní prototypy. Maximální hmotnost forem je do 20 t. Životnost prototypových forem je od 500 do 20 000 ks dílů. Průběžná doba výroby forem se pohybuje od 4 do 10 týdnů, záleží na velikosti a složitosti dílů. FT prototypové formy vyrábí vč. výroby požadovaného množství prototypových dílů.

Sériové formy a jejich díly jsou určeny pro sériovou výrobu automobilů. Plastový materiál je stejný jako u prototypových dílů. Formy jsou vyráběny z nástrojařské oceli, která je ještě tepelně zpracována (kaleno, cementace, atd.). Formy jsou vyráběny do hmotnosti 20 t. Životnost forem se pohybuje od 500 000 do 1 mil. ks dle potřeby zákazníka a automobilek. Tyto formy jsou mnohem více výrobně složitější než prototypové, neboť musí splňovat sériové podmínky zákazníka takzvaný vstřikovací cyklus. Vstřikovací cyklus je doba výroby požadovaného dílu od uzavření formy po vypadnutí požadovaného 100% dílu na vstřikovacím stroji - lise. Většinou se pohybuje od 20 s do 2 min podle velikosti a složitosti dílu. Průběžná doba výroby forem se pohybuje od 10 do 20 týdnů, záleží na velikosti a složitosti dílů. FT sériové formy pouze vyrábí vč. vzorků (max. 100 ks) bez výroby sériových dílů. Sériové díly jsou vyráběny u specializovaných vstřikoven lisoven, které tyto formy provozují.

### 3.4.2 Komplexní servis forem

Jednou z dalších důležitých oblastí FT je servis, údržba a péče o formy. Bez ohledu na výrobce forem FT se postarají o jejich kontrolu, opravy, přestavby, údržbu a péči.

S ohledem na rozšíření služeb zákazníkům FT nabízí v rámci inovačních programů metody Mould Control (u výroby nových forem pro termoplasty /duroplasty/ a Mould Doctor (u servisu forem). FT Mould Control zaručuje jistotu optimálního a stabilního procesu, krátkou dobu zavádění, vysokou provozuschopnost a vysokou kvalitu vyrobených forem. FT Mould Doctor – vyšetření „problémových“ forem - zaručuje rovněž optimalizaci a stabilitu procesu, zkrácení času cyklu o 10 až 20 %, zvýšení kvality vyráběných dílů, úsporu materiálu a školení technologů při předání formy. Kromě těchto metod nabízí standardně technologie GID, IML, formy pro vícekomponentní vstřikování, dvojnásobné formy na přepravky.

FT servisní tým disponuje servisním vozidlem, zajišťuje pohotovostní službu a servis „24/7“.

Mould Doctor: Léčení forem vykazujících následující nedostatky: nestabilita procesu, vysoká zmetkovitost, neoptimální čas chlazení a čas cyklu, omezená funkčnost, rychlá opotřebovatelnost tvarových a funkčních částí forem, neoptimálně zvolená vtoková soustava, neoptimálně zvolený chladicí systém, propady, studené spoje, pálení ...

### 3.5 Odbytový trh

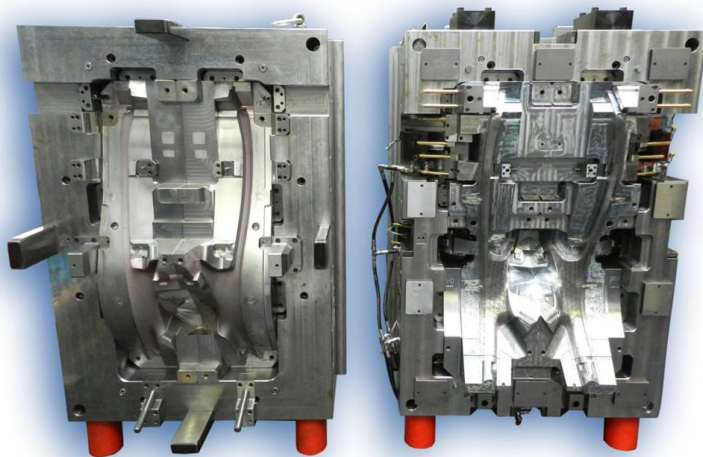
Jak bylo zmíněno v kapitole výroby, společnost vyvíjí, vyrábí a servisuje formy pro vstřikování plastů, z tohoto důvodu je cílový trh jediný a to plastikářský průmysl. Rozdělíme-li tento průmysl do segmentů:

- Automobilový průmysl
- Přepravky a transportní obaly
- Technické výlisky

### 3.5.1 Automobilový průmysl

55 % produkce směřuje do automobilového průmyslu. Tyto formy určeny pro automobilový trh jsou vyráběny do hmotnosti 20 tun. Vyrábí se jak prototypově tak sériově. Jedná se o formy pro díly interiéru vozu, díly pro exteriéru vozu, díly do motorového prostoru. Níže jsou uvedeny obrázky pro lepší představu těchto výrobků

Obrázek 2 - Forma pro automobilový průmysl - interiér (nástupní lišta)



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2017

Obrázek 3 - Výlisek pro automobilový průmysl - interiér (nástupní lišta)



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2017

V současnosti je možné se s výrobky z těchto forem setkat v automobilech Škoda (horní sloupky, kryt zámku), AUDI (spodní sloupky, kryt motoru, nástupní lišty), VW (díly

klimatizace, vodící profily), Suzuki (díly klimatizace), Porsche (pouzdro pro reflektor, držák zámku), Hyundai (kryty kol), Jaguar (díly v motorovém prostoru), Mitsubishi (pouzdro pro reflektor), Volvo (pouzdro pro reflektor), Opel (různé díly interiéru), nákladní automobily (typizované díly pro různé nákladní automobily).

### 3.5.2 Přepravky a transportní obaly

Od roku 1996 nástrojárna Forem Tachov vyrábí formy na přepravky pro sesterskou firmu Schoeller Arca Systems International Services se sídlem v SRN. Tyto formy jsou dále expedovány do všech koutů světa (Korea, Ghana, Tanzanie, Indie, Venezuela, Etiopie, Zambie, Burundi, Thajsko atd.) pro společnosti např. Coca-Cola, Heineken, Guinness, Carlsberg a další.

V roce 2006 tuzemské pivovary představily spotřebitelům inovované transportní obaly. FT se na této inovaci velmi významně spolupodílely. Klasický potisk přepravek byl rozšířen o novou technologii nazývanou IML (in mould labeling). Tato technologie umožňuje dát přeprávkám úplně nový vzhled a splnit tak stále rostoucí požadavky konečných odběratelů. Přepravky s touto technologií, které byly vyrobeny za pomoci forem ze společnosti FT, můžete vidět u značek Radegast, Chodovar a dalších menších pivovarů po celé České republice. V současnosti produkce přepravek a transportních obalů je na 40 %. Níže jsou uvedeny obrázky pro lepší představu těchto výrobků.

Obrázek 4 - Formy na přepravky - 2x Paulaner 20x0,5 l



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2017

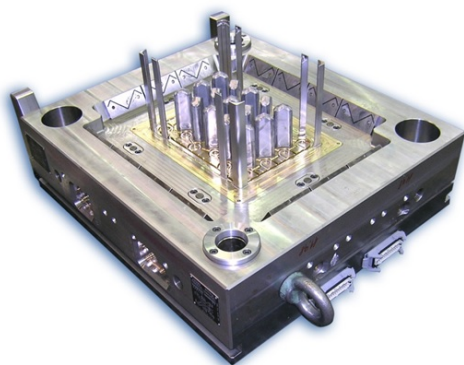


Obrázek 5 - Vylisek z formy na přepravky - Paulaner 20x0,5 l



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2017

Obrázek 6 - Forma na přepravky - Coca Cola 24x0,33 l



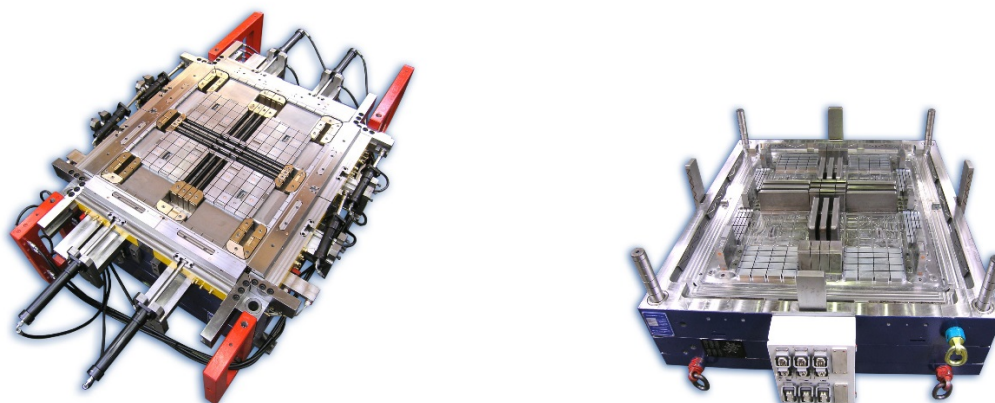
Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2017

Obrázek 7 - Výlisek z formy na přepravky - Coca Cola 24x0,33 l



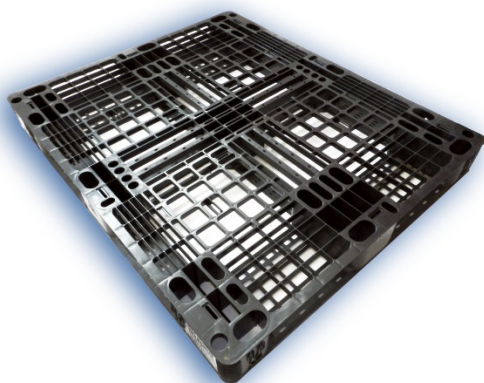
Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2017

Obrázek 8 - Forma na transportní obaly – paleta 1200x1000 mm



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2017

Obrázek 9 - Výlisek z formy na transportní obaly - paleta 1200x1000 mm



Zdroj: Interní zdroje Forem Tachov, s. r. o., 2017

### **3.5.3 Technické výlisky**

V několika málo letech, po vzniku Forem Tachov, se spektrum výroby forem pro technické výlisky velmi rozšířilo a společnost vyrábí formy pro díly jako např. díly pro audio a video techniku – Grundig, Philips, Ninkaplast, díly pro kufry – Samsonite Europe, díly pro ruční nářadí – Black and Decker. V současné době dochází ke snížení výroby (pouze 5 % produkce) forem v tomto segmentu z důvodu velké konkurence zejména z Číny – nízké ceny.

### 3.6 Organizační schéma společnosti

V Příloze A je zachycena organizační struktura společnosti FT. Společnost je rozčleněna na čtyři hlavní úseky, a to:

- Úsek CEO,
- Obchodní úsek,
- Úsek technika, výroba, servis,
- Ekonomický a personální úsek.

Jednatel společnosti je Pavel Hvizdoš, který je zároveň i CEO. QM a management procesů má na starosti Přemysl Hanilec, Úsek CEO spadá do kompetencí Blanky Novákové, která je zároveň asistentkou CEO společnosti. Obchodní úsek se stará zejména o prodej forem, jednání se zákazníky, zajištění včasného a kvalitního dodání materiálu a řízení projektů (PM – project management), ředitelem tohoto úseku je Petr Peev. Technika, výroba a servis je úsek, který má na starosti Pavel Hvizdoš junior. Tato část společnosti zajišťuje a dohlíží na celkový proces výroby formy (od její konstrukce po její vyrobení). Ekonomický a personální úsek se věnuje zejména vyjednávání a komunikace s bankou, vedením účetnictví a v neposlední řadě personální činností. Ředitelem je Jan Doležal.

### 3.7 Druhy auditů ve společnosti

#### Externí audit

Společnost FT je dle zákona č. 563/1991 SB., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, střední jednotkou a ta jako taková musí podstoupit audit účetní závěrky. Postup auditu má svůj základ ve stanovených pravidlech viz kapitola 1.2.

Audit zahrnuje provedení auditorských postupů k získání důkazných informací o částkách a údajích zveřejněných v účetní závěrce. Výběr postupů závisí na úsudku auditora, který zahrnuje i vyhodnocení rizik významné (materiální) nesprávnosti údajů uvedených v účetní závěrce způsobené podvodem nebo chybou. Při vyhodnocování těchto rizik auditor posoudí vnitřní kontrolní systém relevantní pro sestavení účetní závěrky, podávají věrný a poctivý obraz. Cílem tohoto posouzení je navrhnout vhodné auditorské postupy. Audit též zahrnuje posouzení vhodnosti použitých účetních metod, přiměřenosti účetních odhadů provedených vedením i posouzení celkové prezentace účetní závěrky.

Za ověření účetní závěrky a výroční zprávu odpovídá auditorka Ing. Jitka Fanturová.

## **Audit jakosti**

Hlavním důvodem zavedení auditu jakosti je, že společnost FT může deklarovat (certifikátem) zákazníkům a přesvědčit je, že když dají zakázku FT, tak že jsou schopni ji zpracovat a zvládnout podle zavedených a běžně užívaných standardů v nástrojárnách.

V květnu ve společnosti proběhne audit ISO podle nové formy ISO 9001:2015, který nahradí současnou formu ISO 9001:2008. V Příloze B je uveden současný certifikát společnosti FT.

## **Interní audit**

Interní audit ve společnosti FT je prováděn externí společností SOFO Group, a. s.

SOFO Group provádí interní audit 1x za rok, vždy před hlavním auditem. Např. letos je naplánován interní audit na 11. 5. a audit účetní závěrky je naplánován na 22. 5. až 23. 5. Dle interních informací společnosti je cena za interní audit 55 tis. Kč včetně DPH. Audit probíhá za účasti kvality manažera FT a zástupců SOFO Group. Před zahájením auditu se stanoví časový harmonogram kontrolovaných procesů. Začíná se kontrolou odstranění zjištěných neshod z minulého roku. Na závěr auditu SOFO Group sepíše check list s termíny pro odstranění a kdo je za to zodpovědný.

## **4 Analýza podnikových procesů**

V následující kapitole je popis vybraných podnikových procesů, které dle vedení společnosti potřebují určité zlepšení. V závěru kapitoly jsou uvedena doporučení ke zlepšení současného stavu, které vychází z podrobné analýzy uvnitř společnosti a komunikace s odpovědnými pracovníky těchto procesů.

### **4.1 Marketingové procesy**

Vycházejí ze směrnice 7.2.1 Marketing. Účelem této směrnice je stanovení procesu mapování potřeby a poptávky zákazníků po produktech společnosti. Průzkum trhu zabezpečuje a vytváří základ pro tvorbu nabídek a získání zakázek.

#### **4.1.1 Akvizice**

Akvizicí se ve společnosti FT rozumí získání zákazníků. Je prováděna dle operativních potřeb zjištěných v průběhu roku ve vazbě na dostupné kapacity. Tato akviziční činnost je zajišťována pracovníkem prodeje (account manažer). Prvotním impulsem je zjištění volných kapacit ve společnosti. Podle charakteru volných kapacit zejména v oblasti:

- výroba nových forem
- opravy a úpravy forem

Je stanoven způsob provádění akvizice account manažerem. Ten osloví formou osobního kontaktu potenciální zákazníky dle charakteru akvizice.

Výstupem z jednání s potenciálním zákazníkem je Zápis z jednání na formuláři Poznámky z jednání (viz Příloha C). Tento záznam se eviduje a je uložen ve složce Zápisy se zákazníkem.

#### **4.1.2 Průzkum trhu**

Průzkum trhu provádí vedoucí organizace (VO) v souladu s obchodní politikou společnosti na základě informací získaných např. od:

- pracovníků prodeje (account manažer),
- vlastních informací,
- informací z Hospodářských novin (rubrika „Podniky a trhy“),
- informací z časopisu Ekonom,
- čerpány informace ze Svazu nástrojářen.

Výsledkem průzkumu trhu je Analýza trhu. Tento dokument je zpracován 1x ročně do 31. 1. kalendářního roku VO.

Analýza trhu se provádí pro výrobu nových forem. Analýza vychází z rozdělení potenciální zákazníků, kteří jsou zařazeni do jednotlivých skupin:

- automobilový průmysl,
- přepravy a transportní systémy,
- technické výlisky,
- výrobky pro domácnost.

Každá skupina je analyzována samostatně z hlediska:

- loňský obrát ve skupině,
- teritoriální průzkum,
- komoditní průzkum,
- cenový průzkum.

Podstatou průzkumu trhu je poznání ekonomických a mimoekonomických podmínek, za kterých dochází na trhu ke směně zboží, objasňování těchto podmínek a tvoření závěrů které mají vztah k reklamním činnostem, propagačním činnostem a akvizicím.

Získané poznatky z jednotlivých trhů a o jejich komoditách jsou podkladem pro zpracování:

- plán prodeje, finanční plán, plán investic a plán obchodní,
- určení forem akvizice, oblastní a úrovně, kam má být směřována,
- stanovení rozsahu nabídkových projektů a získání přehledu o působení konkurenčních firem.

#### **4.1.3 Benchmarking**

Benchmarking se provádí formou SWOT. Zpracovává ji VO do 31. 1. příslušného kalendářního roku. Společnost také každoročně vypracovává Seznam konkurence. Odpovědný za její vypracování je VO.

#### **4.1.4 Plán reklamy, reklamní a propagační činnost**

Plán reklamy se vypracovává 1x ročně (do 31. 1. příslušného roku). VO ve spolupráci s vedoucím prodeje vypracuje Plán reklamy, který schvaluje vedení společnosti na Poradě vedení. Tento plán reklamy obsahuje:

- druhy reklamních akcí
- přidělené finanční prostředky na jednotlivé reklamní akce
- časový průběh reklamních akcí

Každý rok vyhodnocuje VO plán reklamy za minulé období.

#### **4.1.5 Reklamní a propagační činnost**

Reklamní a propagační činnosti společnosti FT se skládají z:

- veletrhů
- inzerce v tisku
- Zlaté stránky
- www stránky
- účast na webových portálech souvisejících s činností firmy
- propagační předměty
- propagační prospekty

## **4.2 Přezkoumání smlouvy**

Vychází ze směrnice 7.2.2 Přezkoumání smlouvy. Ta zahrnuje činnosti od obdržení poptávky na výrobu formy, opravu formy nebo jiné kooperace, do obdržení objednávky nebo kupní smlouvy od zákazníka, včetně předání příslušných podkladů pro výrobu.

Tyto činnosti se skládají z následujících kroků:

- obchodní činnost v rámci poptávkového a nabídkového případu
- obchodní činnost v rámci objednávkového a zakázkového případu
- obchodně administrativní činnost v rámci obchodního případu
- činnost související se změnou zakázky
- analýza výsledků prodejní činnosti



## 4.2.1 Výroba nových forem

### Poptávkové řízení

Zákazník uplatňuje poptávku na výrobu nových forem písemně (email, fax, dopis apod.), telefonicky nebo osobně.

Každá poptávka je úsekem Prodeje přezkoumána zejména z hlediska technických a kapacitních možností firmy a evidována u asistentky prodeje (APROD), která předá informaci o poptávce (např. e-mail) zpravidla 1x týdně řediteli prodeje (ŘPROD). ŘPROD ve spolupráci s týmem prodeje rozhodne, zda se na základě poptávky vytvoří nabídka nebo se nevytvoří. Asistentka prodeje archivuje pouze poptávky, u kterých se vytvoří nabídka.

Součástí poptávky musí být některý z níže uvedených podkladů, který je nutný pro zpracování konkrétní nabídky, např.:

- vzorek (model výrobku),
- náčrtek,
- výkres dílu,
- CAD,
- sestava formy,
- kompletní výkresová dokumentace formy.

Po přezkoumání poptávky zákazník sděluje dle potřeby další potřebné údaje:

- násobnost formy nebo roční množství vyráběných kusů a v nabídce je násobnost formy navržena oddělením prodeje,
- požadovaná životnost formy,
- speciální požadavky jako např.:
  - způsob vtoku a jeho umístění,
  - stopa po vyhazovačích, čelistech apod.,
  - průběh dělicích rovin,
  - případná speciální úprava povrchu (dezénování, pískování atd.),
  - podrobnou obchodně technickou specifikaci formy (pokud je k dispozici).

Na základě každé schválené poptávky zákazníka je zpracována nabídka na výrobu formy.

Poptávka je evidována společně s nabídkou. Odpovědnost za archivaci poptávky má ŘPROD.

## Nabídkové řízení

Zpracování všech kalkulací pro nabídku na výrobu nových forem zajišťuje stanovený vedoucí projektu ve spolupráci s technicko-výrobním úsekem (TVU) a s úsekem prodeje. K tomu nejčastěji využívá kalkulační SW Schmale a následně vedoucí projektu předá danou kalkulaci account manažerovi, který stanoví prodejní cenu a vytvoří nabídku, kterou následně projedná s vedoucím prodeje.

Při zpracování nabídky jsou přezkoumány zejména tyto faktory:

- cenová náročnost,
- technologie výroby,
- požadovaný termín,
- dostupné kapacity,
- kooperace (nitridování, kalení, dezénování atd.).

Do ceny formy je zahrnuto:

- náročnost konstrukčního zpracování,
- cenová náročnost materiálu,
- nakupované díly,
- kooperace,
- pracnost v normohodinách,
- odzkoušení formy, případně další speciální požadavky zákazníka.

Každá nabídka musí obsahovat:

- specifikaci formy,
- cenu,
- termín (např. 1. vzorkování - počet týdnů od objednání apod.),
- platební podmínky,
- platnost nabídky,

Po zpracování nabídky je odeslána potencionálnímu zákazníkovi. Pro odeslání existují následující varianty:

- v případě standardní formy – je použit tiskopis „Nabídka“ (viz Příloha D).
- na tiskopisu zákazníka

Každá nabídka zasláná zákazníkovi eviduje APROD v systému WorkPlan a v Pipeline. Veškeré odeslané nabídky společně s poptávkou na výrobu forem jsou ŘPROD archivovány po dobu 3 let.

### **Objednávka (návrh kupní smlouvy)**

Po obdržení objednávky zákazníka ŘPROD provede její přezkoumání, zda obsahuje všechny náležitosti a je dodržena její věcná shoda s nabídkou.

Objednávka musí obsahovat:

- identifikační údaje zákazníka,
- číslo objednávky,
- název výrobku,
- požadovaný termín a cenu,
- případně další údaje dle zvyklostí konkrétního zákazníka.

Potvrzení zakázky provede ŘPROD na předepsaném formuláři Potvrzení zakázky (viz Příloha E). Ten zároveň slouží jako záznam o přezkoumání obdržené objednávky.

Pokud se liší objednávka proti nabídce, v objednávce se rozdíly zvýrazní a kontaktuje se zákazník, se kterým se tyto odlišnosti řeší. Podle požadavku zákazníka se buď stávající objednávka opraví a stává se platnou, nebo zákazník pošle novou objednávku a původní je označena jako neplatná. I objednávka označená jako neplatná je ve společnosti archivována.

Pokud je objednávka v pořádku, originál Potvrzení zakázky se odesílá zákazníkovi. Dvě kopie včetně objednávek nebo kupních smluv se zakládají do registru objednávek a kupních smluv v sekretariátu a do složky zakázky v obchodním úseku (OÚ) – nákup.

Potvrzení zakázky tvoří neoddělitelnou součást objednávky nebo kupní smlouvy. Následně APROD přiřadí tomuto obchodnímu případu zakázkové číslo. Uzavírání smluvních dokumentů je řešeno dle směrnice 4.2.7 Podpisový řád

Ve chvíli, kdy je zakázka přijata, je předána vedoucímu projektu. Na základě objednávky vystaví asistentka prodeje zakázkové číslo v systému WorkPlan a informuje o zakázce zainteresované pracovníky.

## **Změna objednávky či smlouvy**

Pokud dojde po zahájení výroby k požadavku na změnu objednávky nebo smlouvy (např. změnou tvaru dílu apod.), je tento případ řešen obdobně jako nová zakázka. Na základě požadavku zákazníka na dodatečnou změnu je zpracována nabídka a na základě objednávky zákazníka je po jejím přezkoumání požadavek realizován.

### **4.2.2 Oprava formy**

Oprava forem do částky 100 000,- Kč je řešena ve společnosti formou tzv. Opravenky (viz Příloha F), kterou odsouhlasí zákazník společně s vedoucí opravny forem (VOF) či jeho zástupcem.

Oprava forem nad 100 000,- Kč je řešena ve společnosti v rámci nabídkového a poptávkového případu (viz níže).

### **Poptávkové řízení**

Zákazník uplatňuje poptávku na výrobu nových forem písemně (email, fax, dopis apod.), telefonicky nebo osobně. Každá poptávka je úsekem Prodeje přezkoumána zejména z hlediska technických a kapacitních možností firmy

Součástí poptávky musí být některý z níže uvedených podkladů, který je nutný pro zpracování konkrétní nabídky, např.:

- vzorek (model výrobku),
- náčrtek,
- výkres dílu,
- rozsah opravy,
- kompletní výkresová dokumentace formy.

Poptávka je evidována u realizovaných případů společně s nabídkou v OÚ - prodej. Odpovědnost za archivaci poptávky má vedoucí opravny forem (OF). Poptávka je archivována po dobu 3 let.

## **Nabídkové řízení**

Zpracování nabídek na opravy forem zajišťuje vedoucí OF nebo oddělení prodeje (pokud se jedná o částku nad 100 000 Kč).

Do ceny formy je zahrnuto např.:

- cenová náročnost materiálu
- nakupované díl
- naběhlé náklady
- kooperace
- odzkoušení formy, případně další speciální požadavky zákazníka

Každá nabídka musí obsahovat stejné náležitosti jako při výrobě nových forem. Na základě poptávky zákazníka zpracuje VOF nebo jeho zástupce písemnou nabídku, kterou schválí vedoucí technicko-výrobního úseku (VTVU).

Po zpracování nabídky je odeslána potencionálnímu zákazníkovi stylizovaným dopisem. Každá nabídka zaslaná zákazníkovi je evidována ve složce tohoto případu po dobu 3 let v OÚ - prodej.

## **Objednávka**

Po obdržení objednávky zákazníka vedoucí OF nebo vedoucí prodeje provede její přezkoumání, zda obsahuje všechny náležitosti a je dodržena její věcná shoda s nabídkou.

Písemná objednávka musí obsahovat stejné náležitosti jako při výrobě nových forem. Potvrzení zakázky provede úsek Prodeje na již zmiňovaném formuláři Potvrzení zakázky viz Příloha E. Toto Potvrzení zakázky tvoří neoddělitelnou součást objednávky.

Na základě objednávky vystaví pracovník OF nebo asistentka prodeje zakázkové číslo v systému WorkPlan a VOF vystaví stejný dokument jako při opravě do 100 000,- Kč tedy Opravenku (viz Příloha F).

### **4.2.3 Vyhodnocení zakázek**

Ukončené zakázky (nové formy a opravy forem) se vyhodnocují na projektových meetinzích, které se pořádají zpravidla 1x týdně. Zde se porovnává plánovaná kalkulace s výslednou kalkulací v položkách materiálové náklady, kooperace a pracnost z údajů v systému WorkPlan.

Mimo to se na projekt meetingu sledují i aktuálně rozpracované zakázky (nové formy a přestavby forem), stav jejich rozpracovanosti vzhledem k jejich pracnosti, materiálovým nákladům, stavu kooperace a termínu 1. vzorkování. Následně se stanovují opatření, aby se dosáhlo co nejlepších výsledků.

### **4.3 Spokojenost zákazníků**

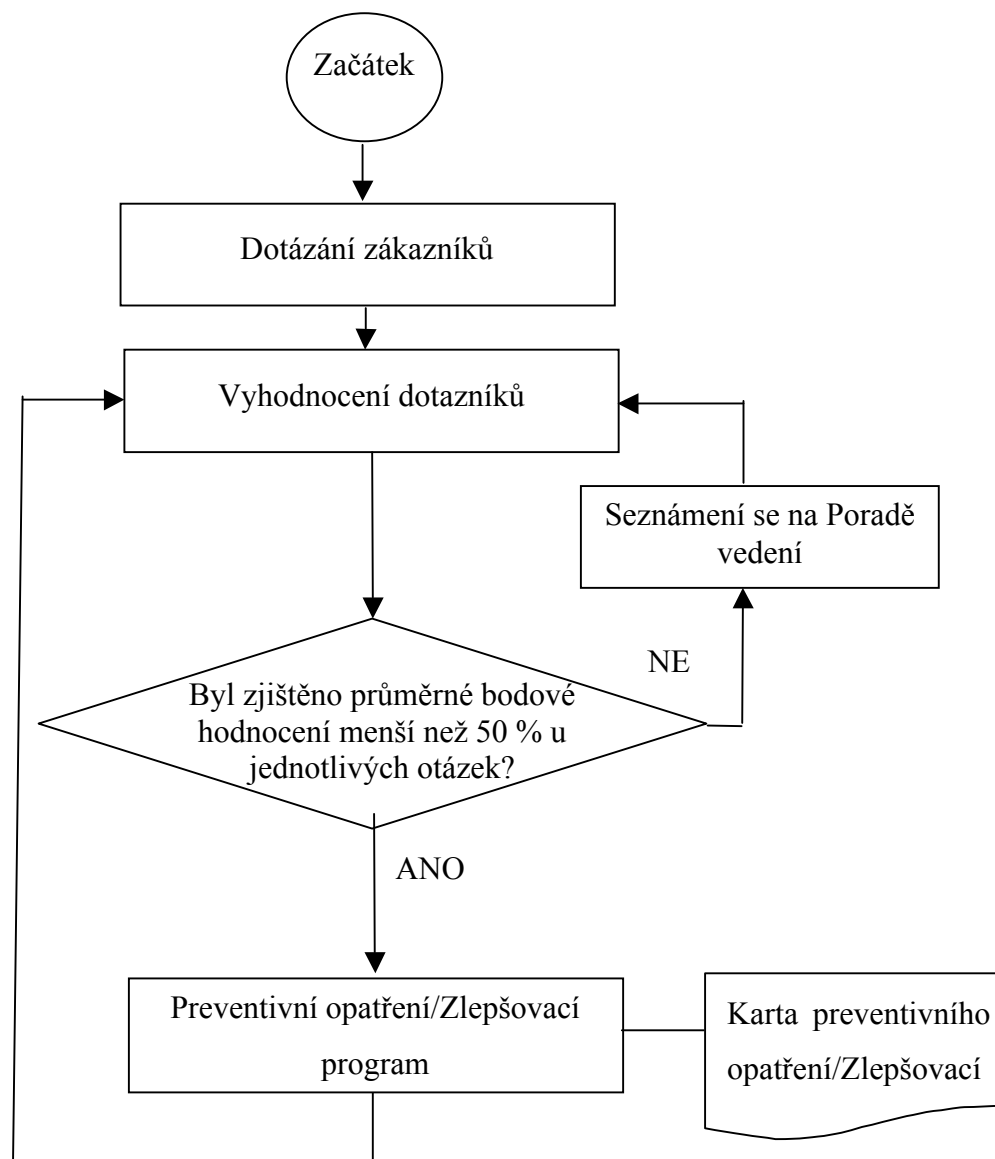
Vychází ze směrnice 8.2.1 Zjišťování spokojenosti zákazníků. Tato směrnice zavádí postup pro zjišťování spokojenosti zákazníků a její následné hodnocení.

V průběhu roku je zjišťována míra spokojenosti zákazníka za pomoci formuláře Protokol o předání vstřikovací formy (viz Příloha G). Tato akce probíhá formou vyplnění uvedeného dotazníku při předání formy. Odpovědnost za dotázání těchto zákazníků má vedoucí projektu.

Zjištěné výsledky se vyhodnotí a zanesou do tabulky Vyhodnocení spokojenosti zákazníka a výstup z této akce je předložen na Poradě vedení do 31. 3. příslušného kalendářního roku. Pokud hodnocení u jednotlivých otázek je průměrně nižší než 50%, pak je na Poradě vedení posouzena situace a je následně navrženo preventivní opatření či zlepšovací program dle charakteru zjištění.

V průběhu roku dochází dále při osobních kontaktech se zákazníky k zjišťování spokojenosti formou neřízených pohovorů. Pokud je zjištěna neshoda, je předána vedoucímu organizace k projednání nápravy.

## Vývojový diagram a matice zodpovědností



## **4.4 Kontrola a zkoušení**

Vychází ze směrnice 8.2.4 Kontrola a zkoušení. Tato směrnice vyměřuje základní činnosti, které vedou k dosažení nejvyšší kvality produkce forem pro vstřikování plastů. Zaměřuje se na kontrolní činnost prováděnou při výrobě nástroje a opravě nástrojů v rozsahu vstupní, mezioperační a výstupní kontroly ve společnosti FT.

### **4.4.1 Vstupní kontrola**

#### **Při dodání formy do opravy**

Zodpovědným pracovníkem za provedení vstupní kontroly je VOF popřípadě přední nástrojař. Zodpovědný pracovník v případě potřeby spolupracuje s pracovníkem technické kontroly (TK) a konstruktérem při posouzení stavu formy a rozsahu opravy.

Kontrola je prováděna po stránce kvantitativní a kvalitativní. Záznam o přijetí nástroje do opravy je vyplněná a podepsaná Opravenka (viz Příloha č. F).

#### **Při dodání nakupovaných dílů k formám**

Zodpovědným pracovníkem za vstupní kontrolu je odborně-technický pracovník (OTP) nebo skladník ve spolupráci s pracovníky TK a odbornými pracovníky nástrojární.

Kontrola jakosti a kompletnosti dodávek se provádí obvykle v prostoru příjmové plochy (štítek „PŘÍJMOVÁ PLOCHA“). Po vyložení jsou nakupované díly označeny štítkem „MATERIÁL PŘED VSTUPNÍ KONTROLOU“. Následně je provedena vstupní kontrola. Kontrola je prováděna po stránce kvalitativní a kvantitativní. Dodávka je porovnána s dodacím listem, objednávkou. Je zkontrolováno množství a označení zboží. Pokud se jedná o dodávku topné soustavy provádí vstupní kontrolu i odborný pracovník elektro po funkční stránce, pracovník TK přeměří podle výkresu topného systému vydaného konstrukcí (podle kterého byl topný systém objednán). Přeměření topného systému potvrdí kontrolor razítkem OTK do výkresu. Shledá-li pracovník provádějící vstupní kontroly zboží bez závad, potvrdí dodací list, na kterém vyznačí datum přijetí, převzetí pracovníkem FT a podpis pracovníka provádějícího vstupní kontrolu. Nakupované díly OTP označí výrobní zakázkou popřípadě s určením uložení na sklad. Dodací list je založen u skladníka se založí u OTP. Pokud je zjištěna neshoda, kontrolor vypíše Kontrolní nález a postupuje se dle S 8.3.1 Řízení neshodného výrobku a směrnice S 8.3.3 Reklamační řízení s dodavatelem.



## **Při dodání nakupovaných měřidel**

Zodpovědný pracovník za vstupní kontrolu po stránce kvantitativní je zásobovač. Po označení evidenčním číslem a zaevidování ve Výdejně náradí a měřidel provede pracovník TK (metrolog) vstupní kalibraci (kvalitativní vstupní kontrola), pokud již externí kalibrace není součástí dodávky. Měřidla elektrických veličin kontroluje elektrikář.

### **4.4.2 Mezioperační kontrola**

#### **Nástrojárna**

V rámci výrobního procesu platí zásada důsledné samokontroly provedené práce výrobním dělníkem. Zodpovědný pracovník za provedení mezioperační kontroly je pracovník TK nebo příslušný pracovník pověřený k užívání razítka samokontroly (PPKURS).

PPKURS provede po ukončení příslušné operace mezioperační kontrolu na dílu. Pokud provádí operaci pracovník, který není pověřený k užívání razítka samokontroly, mezioperační kontrolu vykoná pracovník TK. Pracovník TK provádí mezioperační kontrolu na vyráběných dílech k formám nebo dílech vyráběných k jiným účelům (strojní kooperace, vlastní výrobní pomůcky a přípravky) v rozsahu zajišťujícím předepsanou jakost těchto dílů. Pracovník TK provádí i namátkovou kontrolu po PPKURS.

PPKURS nebo pracovník TK, provádí kontrolní činnost dle přiložené výkresové a technologické dokumentace ke kontrolovanému dílu. Provádí kontrolu kvality a rozsahu provedené operace, zároveň kontroluje sled operací a jejich návaznost viz Technologický postup.

Vyhovuje-li vyráběný díl – provedená operace – předepsané výkresové a technologické dokumentaci, uvolní PPKURS nebo pracovník TK kontrolovaný díl na další operaci. Dokladem o uvolnění je otisk razítka a datum u příslušné operace v technologické dokumentaci.

#### **Opravná forem**

Probíhá formou samokontroly popřípadě následné náhodné kontroly VOF.

### **4.4.3 Výstupní kontrola**

#### **Opravené formy**

Odpovědným pracovníkem za provedení výstupní kontroly opravené formy je VOF nebo přední nástrojař. Zodpovědný pracovník při ověřování funkčnosti, kompletnosti provedení požadovaného rozsahu formy dle potřeby účinně spolupracuje s pracovištěm zkušebny (zkoušení formy - postup shodný s bodem 5.3.2.), pracovištěm TK (měření tvarových dílů formy a vzorků z opravené formy) a úsekem měření (ÚM) při předávání formy zákazníkovi v souladu s kupní smlouvou. Výstupem z provedené výstupní kontroly je podepsaná Opravenka zákazníkem.

Po provedené výstupní kontrole (pokud je výrobek shledán jako bezvadný) je označen pracovníkem provádějícím kontrolu „PŘIPRAVENO K EXPEDICI“.

#### **Vyrobené formy**

U nově vyrobené formy se nejprve provede kontrola před 1. zkouškou a poté následuje samotné odzkoušení formy i případné vzorkování.

Protokol kontrola formy před 1. ZK (viz Příloha H) vydává vedoucí projektu po upřesnění termínu 1. zkoušení. Vedoucí technické přípravy výroby (TPV) vyplní v protokolu informaci o vydané dokumentaci pro výrobu formy a stvrdí ji podpisem.

Výstupní kontrolu vyrobené formy co do kompletnosti provádí příslušný nástrojař ve spolupráci se svým nadřízeným (mistr, vedoucí nástrojárny) a pracovníkem technické kontroly. Ve chvíli, kdy je podle nástrojaře forma připravena ke kontrole, informuje o tom mistra a ten odborně technickou kontrolu (OTK). Po provedené kontrole se vyplní určená část protokolu Kontrola formy před 1. ZK. Podepíše se nástrojař, zástupce vedení nástrojárny a pracovník technické kontroly.

Elektrikář provede zapojení elektrických součástí formy a jejich funkčnost potvrdí podpisem do protokolu Kontrola formy před 1. ZK.

Vedoucí nástrojárny do protokolu vyplní, jaké dokumenty jsou poskytnuty pro 1. zkoušení formy (např. výkres výlisku, sestava formy).

Technik zkoušení forem do protokolu potvrdí, že jsou splněny podmínky pro zkoušení formy („formu jsme schopni upnout a vyzkoušet na vstřikovacím lisu“).

Pokud jsou splněny veškeré systémové požadavky (viz výše), protokol podepíše zmocněnec pro jakost a předá vyplněný protokol vedoucímu projektu.

V případě, že nejsou splněny tyto požadavky, řeší se zkoušení formy jako krizový stav a požadavek zkoušet musí projednat vedoucí projektu alespoň s jedním prokuristou.

Samotné zkoušení začíná vyplněním Zkušebního protokolu, který je průvodní doklad zkoušené formy, do kterého jsou technologem zkoušení forem (TZF) zaznamenány výsledky jednotlivých zkoušek a požadavky na provedení oprav – úprav – korekcí.

Při zkoušení formy na vstříkovacím stroji ověří TZF funkčnost a provozuschopnost formy, zjištěný stav zaznamenají do Zkušebního protokolu (viz Příloha CH). V případě nevyhovujícím parametrům předají formu zpět k provedení optimalizace. Při účasti zákazníka u vzorkování s dodaným vlastním protokolem stává se dalším podkladem pro optimalizaci formy.

Pracoviště prodeje, zkušebny, TPV a výrobního úseku při zkoušení formy a optimalizaci účinně spolupracují, koordinaci a komunikaci se zákazníkem zajišťuje vedoucí projektu.

### **Kontrola výlisku**

Mezi jednotlivými zkouškami formy provádí pracovník TK na vyžádání TZF průběžná měření výpadových kusů (výlisků) z formy nebo vzorků. Naměřené rozměry výlisku se porovnávají s předepsanými rozměry ve výkresu výlisku. Pokud není k dispozici zakótovaný výkres výlisku, vedoucí projektu zajistí u zákazníka, jaké rozměry požaduje na výlisku přeměřit a jakou formu rozměrového protokolu požaduje. Pokud si zákazník nedodá vlastní protokol, zjištěné náměry zaznamenává do Rozměrového protokolu, který je obvyklý u společnosti FT (viz Příloha I).

Po ukončení optimalizace a odzkoušení formy předá TZF na pracoviště TK vzorky výlisků k vypracování rozměrového protokolu pro zákazníka (dle kupní smlouvy) a formu do nástrojárny. (V případě, že se optimalizace netýkala rozměrů na výlisku, není třeba vzorky předat na OTK a vypracovávat další rozměrový protokol).

Rozměrový protokol pro zákazníka může být zhotoven na vyžádání (zákazník, prodej, vedoucí projektu) i v průběhu optimalizace formy.

## **Korekční kola**

Pro zákazníka se provádí v případě nedodržení tolerovaných rozměrů výlisku jejich korekce. Zákazník vyhodnotí rozměrový protokol a zadá, které kóty na výlisku je třeba korigovat. Konstruktor si podle toho vybere tvarové díly a vydá dokumentaci k těmto pozicím. Na výkrese pozice je označen rozměr, který se má korigovat a tabulka pro měření rozměru před korekcí a po korekci včetně zadané korekce rozměru (viz Příloha J). Konstruktor vydá také tabulku, ve které je souhrn všech korekcí, podle které je možno zkontrolovat, že veškeré požadované korekce byly provedeny (viz Příloha J). Tabulka musí být před předáním do výroby stvrzena podpisy vedoucím technické přípravy výroby a vedoucím projektu pro kontrolu úplnosti a správnosti požadovaných změn, tak aby nedošlo k chybné korekci nebo její opomenutí. Do výroby bude vydán pouze jeden výtisk s razítkem z konstrukce. Pro ostatní bude korekční tabulka informativně uložena v EasyArchivu.

Pozice určené ke korekci předá nástrojař včetně výkresové dokumentace na technickou kontrolu a kontrolor přeměří rozměr na tvarovém díle před korekcí a hodnotu zapíše do výkresu. Potom předá díly zpět do výroby.

Kontrolor zapíše hodnoty před korekcí do dokumentu Robert Bosch, s. r. o. (RBCB) Protokol o přeměření nástroje při korekci a změně (viz Příloha K) nebo v případě jiného zákazníka vystaví měrový protokol a ten pošle e-mailem vedoucímu projektu. Vedoucí projektu pošle tabulku nebo měrový protokol e-mailem zákazníkovi a telefonicky si ověří, že zákazník měření před korekcí obdržel.

Výroba provede korekce podle zadání. Kontrolor přeměří díly po korekci, zapíše hodnoty do výkresu jednotlivých pozic a hodnoty po korekci doplní do dokumentu RBCB Protokol o přeměření nástroje při korekci a změně nebo v případě jiného zákazníka vystaví měrový protokol a ten pošle e-mailem vedoucímu projektu. Vedoucí projektu pošle tabulku nebo protokol e-mailem zákazníkovi a telefonicky si ověří, že zákazník měření před korekcí obdržel.

Následuje nové vzorkování a přeměření výlisků po korekcích. Pokud zákazník vyhodnotí, že naměřené hodnoty jsou akceptovatelné, výlisek je schválen (co se týká rozměrů). Pokud vyhodnotí, že je výlisek nutno dále korigovat, proběhne další kolo korekcí (jak bylo popsáno).

## **Expedice**

Po provedené výstupní kontrole před expedicí (pokud je výrobek shledán jako akceptovatelný) je označen pracovníkem provádějícím kontrolu „PŘIPRAVENO K EXPEDICI“.

V případě, že zákazník požaduje změnu – úpravu výlisku, je tento požadavek zajišťován jako samostatný obchodní případ.

## **4.5 Návrhy na zlepšení vybraných procesů**

V této podkapitole jsou uvedené veškeré doporučení ke zlepšení výše uvedených procesů uvnitř společnosti FT.

### **4.5.1 Marketingové procesy**

Dle komunikace s account manažerem Janem Marešem je akviziční činnost hledání potencionálních zákazníků velmi složitým procesem, který stojí většinu jeho pracovního času. Zejména vzestupem čínských nástrojů, je velmi těžké získat nové zákazníky.

Řešením by mohlo být vytvoření portfolia maximálně 6 zákazníků založeného na dlouhodobé spolupráci. Výhodami takto zavedeného řešení jsou:

- znalost vzájemných technických standardů,
- vytvoření technických vazeb mezi technikem FT a technikem zákazníka,
- stálost a znalost dodávaných produktů (např.: výroba forem pro oblast interiérového obložení dveří)
- specializace zaměřená na technické požadavky zákazníka,
- množstevní rabaty.

### **4.5.2 Přezkoumání smlouvy**

Na základě podrobné analýzy uvedeného procesu je současná forma předkládání nabídky nedostačující, což může být problém v některých případech při získávání nových zákazníků.

Současná forma obsahuje pouze cenu, termín, platební podmínky, platnost nabídky a je prezentována neosobní formou za použití emailu, který může potenciální zákazníky odradit.

Návrhem na zlepšení je předkládat nabídku v lepší formě, která je pro zákazníka lépe srozumitelná. Nabídka by měla obsahovat technický popis včetně návrhu konceptu formy

(náčrt formy, rozměr atd.), skladbu materiálu, životnost formy a samozřejmě veškeré informace v původní formě (cena, termín, platební podmínky a platnost nabídky).

Nabídka by měla upoutat a zaujmout zákazníka. Takto vytvořená nabídka (nejlépe ve formě powerpointové prezentace) by měla být osobně předána s odpovídajícím výkladem. Tím se zákazníkovi ukáže, že společnost FT myslí nabídku vážně a není to jen „strohá“ automatická odpověď na poptávku. Toto doporučení by mohlo přinést společnosti FT konkurenční výhodu, neboť většina konkurence předkládá nabídky běžnou formou.

### **4.5.3 Spokojenost zákazníků**

Na základě podrobné analýzy uvedeného procesu je zjišťována míra spokojenosti zákazníků pouze při předání formy, což dle dlouhodobého charakteru (v průměru 3/4 roku – rok) není dostačující, protože společnost potřebuje vědět spokojenost zákazníků i v průběhu celého projektu a na případné nedostatky zareagovat včas. Tyto projekty se skládají většinou z několika časových milníků (např. zpracování konstrukce, výroba, zkouška, optimalizace, předání formy atd.).

Návrhem na zlepšení pro získání zpětné vazby od zákazníků je připravení jednoduchých formulářů s dotazy, které by byly zákazníkovi předem zaslány emailem v jednotlivých časových milnících. Následně by se odpovědi (stanoviska) společně projednaly. Tato stanoviska by sloužila jako návrhy na zlepšení při budoucích projektech. Důležitým faktorem u zpětné vazby od zákazníků je osobní kontakt, kterého se docílí společným projednáním zákazníka s projektovými manažery FT.

Vyplněné formuláře by byly uloženy u Obchodního ředitele, který by v rámci akvizičních cest (čtvrtletně) mohl informovat zákazníky o opatřeních, které povedou k jejich spokojenosti s ohledem na dlouhodobou spolupráci, která je zmiňována v kapitole 4.5.1. Obchodní ředitel by prováděl 2 x ročně hodnotící pohovory s projektovými manažery zaměřené na zpětné vazby zákazníků a jejich výstupů. Toto opatření přinese společnosti včasné zjištění případných nedostatků již v průběhu projektu a v neposlední řadě zvýší konkurenceschopnost společnosti FT. Zároveň dojde ke zlepšení vzájemné spolupráce mezi projektovým manažerem FT a zákazníkem (základ pro dlouhodobou spolupráci a zlepšení vzájemných vztahů).

#### **4.5.4 Kontrola a zkoušení**

Dle komunikace s pracovníkem TK Michalem Horáčkem a podrobné analýzy uvedeného procesu je patrné, že nastává častý problém mezi kroky Korekční kola a Expedicí. V určitých případech pokud je provedena velká korekce formy, je původní dokumentace odlišná od aktuálního stavu výrobku (chybí kontrola provedených změn). Proto by měly být zavedeny 2 procesy, které tyto odlišnosti zkontrolují a případně validují výkresy dle aktuálního stavu výrobku. Jedná se o procesy:

- přeměření nástroje před expedicí,
- kontrola a validace CAD dokumentace před odesláním zákazníkovi.

##### **Přeměření nástroje před expedicí**

Konstruktor připraví 2D (výkresy) a 3D data tvarových dílů pro potřebu Technické kontroly a zajistí, aby nástrojárna demontovala tvarové díly z formy a předala je na OTK (odborně technická kontrola). Kontrolor přeměří jednotlivé rozměry dílu, a buď potvrdí, že díl je vyroben podle dokumentace, nebo opraví kóty na výkresu. Měření potvrdí razítkem OTK a datem. Zkontrolované a opravené výkresy předá kontrolor konstruktérovy, který naměřené změny zapracuje a provede odpovídající validaci do elektronické dokumentace (CAD).

##### **Kontrola a validace CAD dokumentace před odesláním zákazníkovi**

Výkresová dokumentace 2D i 3D modely musí být opraveny podle aktuálního stavu formy. Vychází tedy z výše uvedeného přeměření nástroje před expedicí a následné zapracování změny do elektronické dokumentace.

Následnou kontrolu CAD dokumentace provádí vedoucí TPV (technická příprava výroby) na namátkově vybraných výkresech, zda vybraná dokumentace je shodná s naměřenými hodnoty OTK.

Doplnění výše uvedených procesů (přeměření nástroje a kontrola dokumentace) do zavedených procesů kontroly a zkoušení se dosáhne eliminace při údržbě a případných modifikací formy, které jsou prováděny provozovatelem formy (eliminace převážení formy k odbornému zásahu nástrojárny). Dále se eliminuje vytíženost konstruktérů, kteří již pracují na jiné zakázce a místo práce na aktuální dokumentaci, musejí zapracovávat potřebné změny do původních dat. V tomto případě může docházet k neplnění stanovených termínů v CAD konstrukci na nově probíhajících projektech.

## **5 Návrh nastavení interního auditu**

Na základě kapitoly 4, kde byly analyzovány vybrané procesy, bylo zjištěno, že u některých postupů uvnitř společnosti FT je prostor pro zlepšení. Proto je v této kapitole navržen interní audit prováděný zaměstnanci společnosti, kteří tyto procesy mohou analyzovat mnohem lépe než externí společnost SOFO Group, a. s.

### **5.1 Interní audit**

Vlastní provádění interního auditu ve společnosti by pro společnost znamenalo, že manažerovi kvality přibudou k současným kompetencím a povinnostem, také vedení interního auditu. Bude mít pod sebou 2 pracovníky (interní auditory). Auditóři jsou do auditních týmů vybíráni vedoucím auditu (manažerem kvality). Těmto vybraným pracovníkům přibývá k současným pracovním povinnostem, také práce interního auditora společnosti. Vybraní pracovníci musí mít dobré komunikační schopnosti a vyhovující přehled o struktuře a činnostech společnosti. Schopnosti a znalosti auditorů se musí udržovat a obnovovat praxí – (každoročním prováděním auditů) nebo systémem školení. Všichni jmenovaní auditóři projdou před zahájením své činnosti speciálním školením, tím je docíleno, že audit provádí pouze způsobilí pracovníci společnosti.

#### **Příprava auditu**

Manažer kvality je zodpovědný za řízení interních auditů (tj. za přípravu a organizaci auditů), nejprve zpracovává roční plán auditů, který musí obsahovat:

- číslo,
- prověřovaná oblast,
- termín (plán),
- skutečný plán,
- jmenovitě auditní tým,
- interval opakování auditu, v němž se audit opakuje,
- prověřovaný pracovník.



Roční plán se sestavuje v průběhu měsíce ledna příslušného kalendářního roku. Návrh předkládá manažer kvality ke schválení vedoucímu organizace. Dále je pro každou prověřovanou oblast (činnost) vytvořen auditní dotazník, pomocí kterého se zkoumají současné stavy v prověřované oblasti a který obsahuje:

- katalog otázek ke zjištění současného stavu,
- záznam pro odpovědi,
- vyhodnocení odpovědí.

Přípravu jednotlivých dílčích auditů provádí manažer kvality v souladu s ročním plánem. Příprava auditu spočívá v sestavení dokumentu Příprava dílčího auditu, zahrnuje tyto činnosti:

- Provedení identifikace auditu, tj. doplnění identifikačních údajů do protokolu (rozdělení úkolů auditorům, prověřovaná oblast, prověřovaný, místo a termín auditu).
- Shromáždění dokumentů z předchozích auditů s cílem posouzení účinnosti nápravných opatření, která byla navržena.
- Identifikace a shromáždění dokumentů, podle kterých se má prověřovaná činnost vykonávat.
- Auditní dotazníky pro prověřované oblasti (pořad. číslo, datum vydání).

Následně je dotazník předán vedoucímu prověřovaného útvaru či oblasti předem, a to s cílem dosažení dobré přípravy a lepší vzájemné spolupráce při auditu.

### **Průběh auditu**

Samotný průběh auditu začíná zahájením úvodního jednání, při kterém se prověřovaný seznámí s rozsahem a cíli auditu, případně se uvedou postupy a metody, kterých bude při auditu použito.

V průběhu auditu se shromažďují informace osobním jednáním, studiem dokladů a podkladů, sledováním procesů, činností a podmínek v prověřované oblasti. Výsledky se zaznamenávají do auditního dotazníku do části záznam pro odpovědi.

Auditor provádí vyhodnocení auditních dotazníků dle takto stanovených kritérií:

- Ověření, zda existuje popis činností, které se mají vykonávat.
- Ověření, zda činnosti, které jsou popsány v dokumentech, se provádějí.

System vyhodnocení je následující:

- vyhovující - známka 1
- vyhovující podmíněně - známka 2 (vystavuje se Karta doporučení),
- nevyhovující - známka 3 (vystavuje se Karta neshody).

Pokud v průběhu auditu byla zjištěna neshoda, je vyplněna Karta neshody. Proto je důležité veškerá zjištění v průběhu auditu zaznamenávat ve formě poznámek, tak aby všechny případné neshody byly jasně a nesporně doloženy a popsány.

Auditor, který Kartu neshody vyplní, odešle vedoucímu auditu (kvality manažer) ke schválení. Schválená karta je předána nositeli neshody a čeká na jeho vyjádření. Nositel může uvedené změny v kartě akceptovat, tedy je přijme a uvede datum nápravy nebo je neakceptuje a karta se vrací vedoucímu, který má právo kartu buď stornovat či ji vrátit zpět. Pokud vrátí kvality manažer kartu zpět nositeli neshody, pak ji musí bezvýhradně přijmout. Následně vyplní datum realizace odstranění neshody a karta je zpět vrácena auditorovi, ke kontrole provedeného nápravného opatření a k jejímu zaevidování.

Pokud bylo v průběhu auditu zjištěno podmíněčné vyhovění (známka 2) je vystavena Karta doporučení. Auditor Kartu doporučení vyplní, předá ji nositeli doporučení a čeká na jeho vyjádření. Nositel může uvedené změny v kartě akceptovat, tedy je přijme a uvede datum nápravy nebo je neakceptuje. Karta je následně předána zpět auditorovi a zaevidována.

Manažer kvality vypracovává, na podkladech získaných od auditorů (auditní dotazníky, vystavené Karty neshod a Karty doporučení), závěrečnou zprávu ve formě dokumentu Výsledný protokol o auditu, ve kterém je shrnut průběh a všechna zjištění z interních auditů. Tato zpráva slouží jako podklad pro přezkoumání a vyhodnocení zkoumané oblasti a je prezentována na poradě vedení.

Náklady na celkovou realizaci uvedené varianty interního auditu budou ve výši 46 900,- Kč ročně včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění (34 %). Z této částky 15 tis. Kč jako odměna kvality manažerovi (vedoucí auditu) a 10 tis. Kč jako odměna oběma auditorům. Tato odměna by byla vyplácena ke konci následujícího měsíce neprodleně po provedení interního auditu.

## **5.2 Porovnání variant realizace interního auditu**

Náklady na externí variantu interního auditu od společnosti SOFO Group, a. s. vychází společnost FT na 55 tis. Kč. Jak bylo možno v průběhu analýzy procesů vidět, není tato varianta často dokonalá a vždy se nemusí dosáhnout 100% kvality zkoumaných procesů. Na druhou stranu zaměstnanci FT nejsou nikterak zatěžováni průběhem auditu (kromě kvality manažera) a mohou se věnovat naplno své pracovní činnosti.

Varianta interního auditu realizována vlastními zaměstnanci přinese úsporu nákladů o 8 100,- Kč ročně oproti současné variantě. Výhodou je, že interní audit provádějí vyškolení a certifikovaní zaměstnanci přímo ze společnosti FT, kteří znají procesy uvnitř FT naprosto dokonale. Nevýhodou může být, že interní auditoři z řad zaměstnanců mohou být auditem velice vytíženi, což se může projevit na jejich pracovních výkonech na jejich základní pozici (technolog přípravy výroby a zároveň interní auditor). Přesto si autor této práce myslí, že varianta interního auditu realizována vlastními zaměstnanci by byla pro společnost FT vhodnější.

Vedení společnosti bylo s tímto návrhem i s doporučeními ke zlepšení současných procesů seznámeno a ponechám čas na rozhodnutí o budoucích krocích.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce byla analýza vybraných procesů a navrhnutí optimálního řešení interního auditu ve společnosti Formy Tachov, s. r. o. Práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozčleněna na dvě kapitoly, které zpracovávají teoretický úvod do auditingu, vymezují druhy auditu, zejména pak popisují interní audit a jeho pracovní postupy.

Na praktickou část byly vyčleněny tři kapitoly. První z nich je zaměřena na seznámení a charakteristiku společnosti Formy Tachov, s. r. o., která slouží jako odrazový můstek k hlubší analýze a pochopení procesů uvnitř společnosti. Následující kapitola se zabývá analýzou a popisem vybraných podnikových procesů. Na konci této kapitoly jsou uvedena doporučení ke zlepšení současného stavu. V poslední kapitole jsou shrnuty teoretické poznatky, kde na jejich základě je navrženo nastavení interního auditu. V závěru je navrhnuté řešení porovnáno se současným řešením interního auditu a předáno vedení společnosti. Tyto závěry budou následně sloužit při rozhodování vedení společnosti o nastavení interního auditu.

Autor této práce je toho názoru, že doporučení, která byla navržena, jsou vhodná pro zlepšení současného stavu ve společnosti. Ukázalo se, že ve společnosti Formy Tachov, s. r. o. je prostor k určitým zlepšením. Je dosti možné, že závěry z této práce pomohou při rozhodování vedení společnosti o budoucích změnách, které jistě přispějí k další konkurenceschopnosti společnosti v již tak předimenzovaném odvětví jako je automobilový průmysl.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Srovnání externího a interního auditu .....	17
Tabulka 2 – Tradiční versus moderní pojetí interního auditu.....	26

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - IPPF.....	19
Obrázek 2 - Forma pro automobilový průmysl - interiér (nástupní lišta).....	42
Obrázek 3 - Výlisek pro automobilový průmysl - interiér (nástupní lišta).....	42
Obrázek 4 - Formy na přepravky - 2x Paulaner 20x0,5 l.....	43
Obrázek 5 - Výlisek z formy na přepravky - Paulaner 20x0,5 l .....	44
Obrázek 6 - Forma na přepravky - Coca Cola 24x0,33 l .....	44
Obrázek 7 - Výlisek z formy na přepravky - Coca Cola 24x0,33 l .....	45
Obrázek 8 - Forma na transportní obaly – paleta 1200x1000 mm .....	45
Obrázek 9 - Výlisek z formy na transportní obaly - paleta 1200x1000 mm.....	45

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

APROD	Asistentka prodeje
CAE	Vedoucí útvaru interního auditu
CEO	Chief executive officer
CFE	Certified Fraud Examiners
CIA	Certifikovaný interní auditor
ČIIA	Český institut interních auditorů
ČR	Český republika
FT	Formy Tachov
IFAC	International Federation of Accountants
IIA	Institute of Internal Auditors
IML	In mould labeling
IPPF	International Professional Practices Framework
ISA	International Standards on Auditing
OF	Opravna forem
OTK	Odborně technická kontrola
OTP	Odborně-technický pracovník
OÚ	Obchodní úsek
PPKURS	Pracovník pověřený k užívání razítka samokontroly
QM	Quality Manager
RBCB	Robert Bosch, spol. s r. o.
ŘPROD	Ředitel prodeje

TK	Technická kontrola
TPV	Technická příprava výroby
TVU	Technicko-výrobní úsek
TZF	Technolog zkoušení forem
ÚJ	Účetní jednotka
ÚM	Úsek měření
VO	Vedoucí organizace
VOF	Vedoucí opravny forem
VTVU	Vedoucí technicko-výrobního úseku

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ČIIA A. [Online] Praha: Český institut interních auditorů, 2017 [cit. 5. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf/interaktivni-prehled.php?idKategorie=12>
2. ČIIA B. [Online] Praha: Český institut interních auditorů, 2017 [cit. 5. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf/interaktivni-prehled.php?idKategorie=12>
3. ČIIA C. [Online] Praha: Český institut interních auditorů, 2017 [cit. 5. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf-file/37CZ-28ca-hlavni-principy-profesni-praxe-ia.pdf>
4. ČIIA D. [Online] Praha: Český institut interních auditorů, 2017 [cit. 5. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf-file/6CZ-df14-definice.pdf>
5. ČIIA E. [Online] Praha: Český institut interních auditorů, 2017 [cit. 5. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf-file/8CZ-bead-ippf-cz-standardy2017-final.pdf>
6. ČIIA F. [Online] Praha: Český institut interních auditorů, 2017 [cit. 5. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf-file/7CZ-f9cc-eticky-kodex-uvod.pdf>
7. ČIIA G. [Online] Praha: Český institut interních auditorů, 2017 [cit. 5. 3. 2017] Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf/interaktivni-prehled.php?idKategorie=12>
8. Dvořáček, J. (2003). Interní audit a kontrola. Praha: C. H. Beck.
9. Dvořáček, J., & Kafka, T. (2005). Interní audit v praxi. Brno: Computer Press, a.s.
10. Kafka, T. (2009). Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: C. H. Beck.
11. Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). Marketing management. Praha: Grada.
12. Králíček, V. (1997). Auditing. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví.
13. Králíček, V., & Molín, J. (2014). Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu. Praha: Wolters Kluwer, a. s.
14. Müllerová, L., & Králíček, V. (2014). Auditing. Praha: Oeconomica.



15. Porter, B., Simon, J., & Hatherly, D. J. (2003). Principles of External Auditing. Chichester: West Sussex.
16. Ricchiute, D. (1994). Audit. Praha: Victoria Publishing.
17. Synek, M., Kislingerová, E., & kol., a. (2010). Podniková ekonomika 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.
18. Zákon č.563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991, o účetnictví. In: Sbíрка zákonů

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Organizační struktura společnosti Formy Tachov, s. r. o.

Příloha B: Certifikát ISO 9001:2008

Příloha C: Poznámky z jednání

Příloha D: Nabídka

Příloha E: Potvrzení zakázky

Příloha F: Opravenka

Příloha G: Protokol o předání vstříkovací formy

Příloha H: Protokol o předání vstříkovací formy

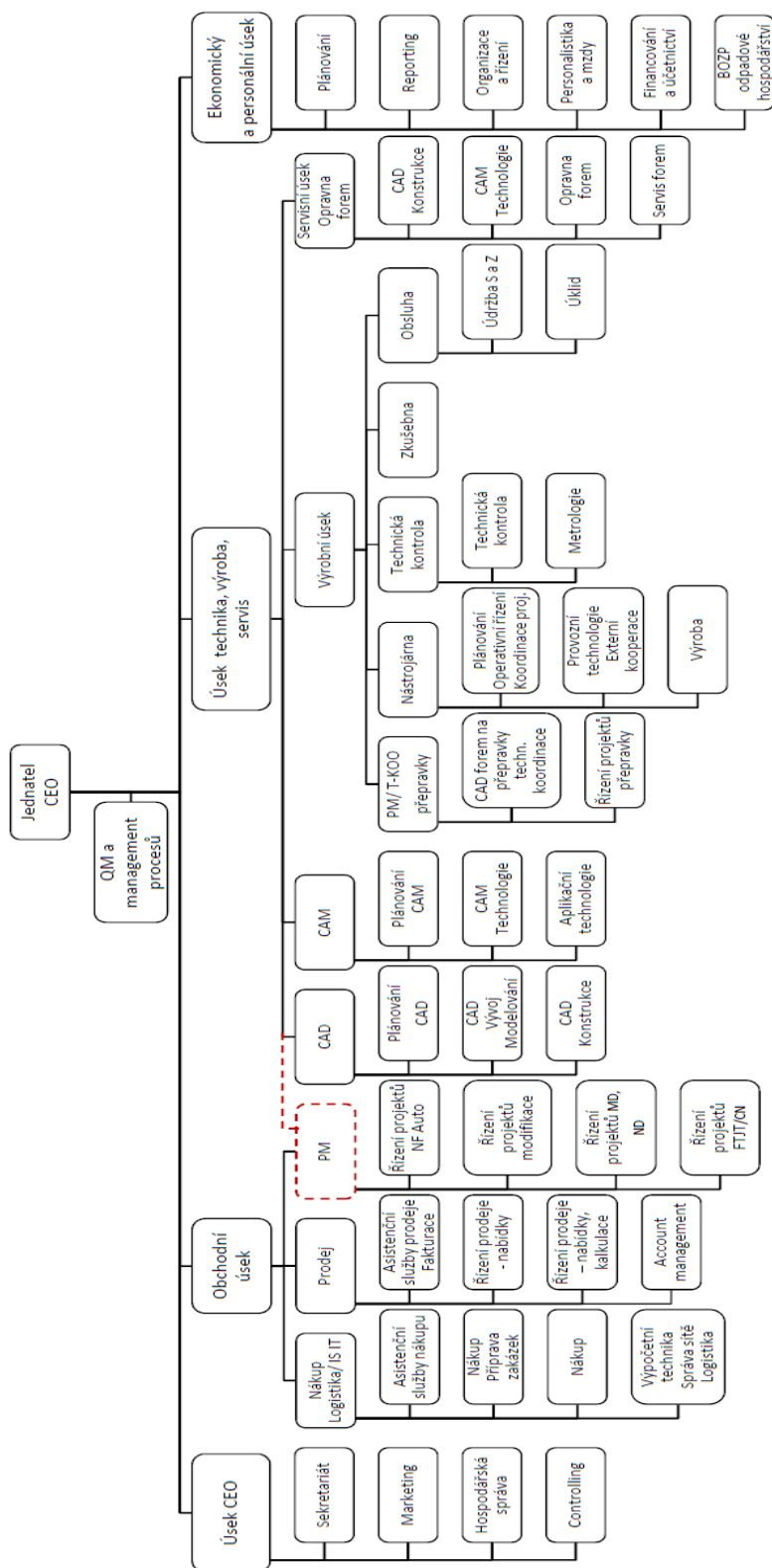
Příloha CH: Zkušební protokol

Příloha I: Rozměrový protokol

Příloha J: Korekční tabulka

Příloha K: Protokol o přeměření nástroje při korekci o změně

Příloha A: Organizační struktura společnosti Formy Tachov, s. r. o.



TUV SUD  
ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認證證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT



Management Service

# CERTIFIKÁT

Certifikační místo  
TÜV SÜD Management Service GmbH  
potvrzuje, že společnost



Formy Tachov

Formy Tachov s.r.o.  
Oldřichovská 1437  
34729 Tachov  
Česká republika

zavedla a používá  
systém managementu jakosti v oboru

Vývoj, konstrukce, výroba, prodej, opravy a servis  
forem pro vstřikování plastů

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. 70030103  
bylo prokázáno splnění  
požadavků normy

ISO 9001:2008

Tento certifikát je platný od 2014-05-25 do 2017-05-24.

Registrační číslo certifikátu 12 100 17201 TMS

Product Compliance Management  
Mnichov, 2014-05-23



Deutsche  
Akkreditierungsstelle  
D-ZM-14143-01-03

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany

TUV®

Příloha C: Poznámky z jednání

## POZNÁMKY Z JEDNÁNÍ

Datum, čas:

<p>Návštěva - pan / paní</p> <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	Poptávka	<input type="checkbox"/>	Informace
<p>Tel. hovor - s panem / paní</p> <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	Nabídka	<input type="checkbox"/>	Dotaz
<p>Firma</p> <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	Objednávka	<input type="checkbox"/>	Napsat dopis
<p>Adresa</p> <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	Faktura	<input type="checkbox"/>	Zatelefonovat
<p>Telefon, fax</p> <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	Upomínka	<input type="checkbox"/>	Přílohy

Věc:

Zpsat: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	Dále předat: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
Evidenční č.: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	Opět předložit dne: <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>

Způsob vyřízení:  telefonem  dopisem  osobní návštěva

Verilog Design s.r.o. - vydavatelství, s. r. o.  
 Na příkopě 16, Praha 1, 111 06, tel. 24197508, fax 24197506  
 Dobruška, č. P. 133 Poznámky z jednání  
 024542



Formy Tachov

## Nabídka

Nabídka č.:

Datum:

Vaše poptávka:

Identifikační údaje výrobku:

Vyřizuje:

Vážený pane (paní) .....

děkujeme za Vaši výše uvedenou poptávku. Na základě Vámi předložených podkladů (.....) zasíláme následující nabídku. Podklady, které obdržíme později, mohou mít vliv na korekci ceny a termínu na základě jiné koncepce formy.

*Specifikace formy:*

*Cena:*

s/bez konstrukce KČ .....

Uvedená cena je bez DPH, EXW Tachov.

*Termín:*

První zkouška formy ..... KT od objednání.

*Platební podmínky:*

1/3 po objednání

1/3 po 1. zkoušce formy a předložení výpadových kusů

1/3 po schválení výrobku, faktura nejpozději do 30-ti dnů od předání finálních kusů

Odišné platební podmínky možné pouze po dohodě.

*Platnost nabídky do .....*

Formy Tachov s.r.o.

Oldřichovská 2437

CZ-34702 Tachov

Tel. +420 374 228 430,412

Fax. +420 374 751 229

E-mail: belohlavy@formy.cz

Internet: www.formy.cz

Registrace:

Krajský soud Plzeň C 6573

CZ - 30136 Plzeň

DIČ: CZ63507056

IČ: 63507056

Jednatel:

Pavel Hvizdoš

Prokura:

Václav Bělohavý

Jan Doležal

Bankovní spojení:

Raiffeisenbank Plzeň

Č.ú. 4053002274/5500

SwiftCode: RZBCCZPP

IBAN CZ52 5500 0000 0040 5300 2274

Z/17.2.2/02/00



Formy Tachov

*Ostatní:*

V případě objednání nutno zaslat následující:

- » požadovanou životnost formy
- » typ lisu (upínací rozměry)
- » specifikace materiálu, případně smrštění
- » platné výkresy výrobku (možno Dxf, IGS, Catia.model)
- » požadavky na vzhledové plochy (stopy po vyhazovačích, DR, umístění vtoku atd.)
- » nutný materiál k odzkoušení

Pokud Vám bude nabídka vyhovovat, těšíme se na spolupráci. V negativním případě prosíme o sdělení důvodů neakceptování nabídky.

S pozdravem

Václav Bělohlavý  
vedoucí marketingu

Pavel Hvizdoš  
jednatel

Formy Tachov s.r.o.

Oldřichovská 4437  
CZ-34701 Tachov  
Tel. +420 374 218 430, 442  
Fax. +420 374 751 149  
E-mail: belohlavy@formy.cz  
Internet: www.formy.cz

Registrace:  
Krajský soud Plzeň C 6573  
CZ – 30426 Plzeň  
DIČ: CZ63507056  
IČ: 63507056

Jednatel:  
Pavel Hvizdoš  
Prokura:  
Václav Bělohlavý  
Jan Doležal

Bankovní spojení:  
Raiffeisenbank Plzeň  
Č.ú. 4053002274/5500  
SwiftCode: RZBCCZPP  
IBAN CZ52 5500 0000 0010 5300 2274

ZJ/7.2.2/04/00



Formy Tachov

### Potvrzení zakázky

Potvrzení zakázky č.:

Datum:

Vaše objednávka: č.                      ze dne

Vyřizuje:    —

Vážená paní/pane

děkujeme za Vaši výše uvedenou objednávku, kterou tímto následovně potvrzujeme.

CENA:

TERMÍN:

S pozdravem

Václav Bělohlavý  
ved. marketingu

Pavel Hvizdoš  
jednatel

Poznámka:

Při nedodržení termínu splatnosti Vám budeme účtovat úrok z prodlení ve výši 0,05% z dlužné částky za každý den prodlení.

Do úhrady celé ceny zůstává forma majetkem Formy Tachov s.r.o.

Formy Tachov s.r.o.  
Oldřichovská 4437  
CZ-34701 Tachov  
Tel. +420 374 751 444  
Fax. +420 374 751 449  
E-mail: info@formy.cz  
Internet: www.formy.cz

Registrace:  
Krajský soud Plzeň C 6573  
CZ – 30436 Plzeň  
DIČ: CZ63507056  
IČ: 63507056

Jednatel:  
Pavel Hvizdoš  
Prokura:  
Václav Bělohlavý  
Jan Doležal

Bankovní spojení:  
Raiffeisenbank Plzeň  
Č.ú. 2053002274/5500  
SwiftCode: RZBCCZPP  
IBAN CZ52 5500 0000 0040 5300 2274



Příloha F: Opravenka

**Opravenka operačního nářadí - havárie**

čís. výrobku	čís. formy	střed.	vystavil	datum	hod.	převzal
požadavek provozu			dat	dělník	os. číslo	Nmin.
poslední zdvih ano — ne			Celková pracovní doba opravy			
opraveno - datum	hod.	převzal	doba opravy	Použité náhradní díly		
				pos.	ks	
zarážka - datum	hod.	potvrdil	doba zarážky			
Vyjádření OTK			specif. opravy			

stráž 662 2314 — B



Formy Tachov

## PROTOKOL O PŘEDÁNÍ VSTŘIKOVACÍ FORMY



Výrobce: Formy Tachov s.r.o

Zákazník:

### 1. Identifikační údaje formy

Název formy (zákazník):

Číslo formy (zákazník):

Číslo výrobku (zákazník):

Číslo zakázky (výrobce):

### 2. Součásti předání formy :

	ANO	NE	Dodáno
Výkresová dokumentace schválená zákazníkem			
Elektrody pro jiskření (dle smlouvy)			ks
Vzorky výrobků z posledního zkoušení formy			ks
Náhradní díly (dle požadavku zákazníka)			
Rozměrový protokol výlisku (dle požadavku zákazníka)			
Dosažený výkon odpovídá konstrukčně-technologické studii: u fy. Formy Tachov u zákazníka	ANO	NE	

### 3. Forma obsahuje tyto náležitosti:

	ANO	NE		ANO	NE
Štítek chladících okruhů			Štítek hydrauliky		
Štítek topného systému			Štítek koncových spínačů		
Štítek tlakového čidla			Štítek funkce formy		
Štítek zákazníka			Označení chladících okruhů		
Koncové spínače			Označení hydraulických okruhů		
Závěsná oka			Náustky (dle specifikace)		
Přepavní pojistka			Nátěr formy (dle specifikace)		

### 4. Demontované díly formy:

Středící kroužek	Závěs formy
Lišty koncových spínačů	Výměnné tvarové díly formy

### 5. Kontrola elektro:

Koncové spínače zapojeny dle směrnic zákazníka	Topný systém zapojen dle směrnic zákazníka
--	--

### 6. Ochrana formy:

Vyfoukání vody z chladících okruhů	
Provedeno ošetření tvarových dílů - olej	Zabaleno dle standardu zákazníka
Provedeno ošetření tvarových dílů - vazelína	Zabaleno dle standardu Formy Tachov



## PROTOKOL O PŘEDÁNÍ VSTŘIKOVACÍ FORMY



Byly odstraněny závady ze zkušebního protokolu

ANO NE

### 7. Připomínky k výrobci:

Uvolnění konstrukce  
První vzorkování  
Termíny  
Kvalita  
Servis  
Iniciativa  
Spolupráce / Komunikace

1	2	3	4	5

Legenda: 5 – nejlepší hodnocení 1 – nejhorší hodnocení

Prosím vyplňte bod č.7 "Připomínky k výrobci".  
Je možno zapsat i další nespecifikované připomínky.

Zašlete nám, prosím, podepsanou kopii "Protokol o předání vstříkovací formy".  
Vaše případné připomínky nám budou vodítkem pro další zlepšování naší práce a pro spokojenost zákazníka.

V případě, že do dvou týdnů od odeslání formy neobdržíme vyplněnou kopii "Protokolu o předání vstříkovací formy", považujeme formu za převzatou bez připomínek.

Za výrobce předal:

Jméno: ..... Podpis: .....  
Datum:.....

Za zákazníka převzal:

Jméno: ..... Podpis: .....  
Datum:.....



Formy Tachov

KONTROLA FORMY PŘED 1. ZKOUŠKOU



Číslo zakázky:	
Název zakázky:	
Termín 1. ZK:	
Vedoucí projektu	

	Jméno	Podpis	Datum	Byly dodány	
				ANO	NE
Vedoucí TPV sestava					
výrobní dokumentace					
štítky					
popisy dílů					
podklady pro výrobu formy:					

Po skončení montáže formy byla provedena kontrola:

označení chladících okruhů formy vyražením na formě		
označení hydraulických okruhů formy vyražením na formě		
štítku chladících okruhů formy		
štítku hydraulických okruhů		
štítku topného systému		
úplnosti připojovaných prvků na chlazení (náústky)		
úplnosti připojovaných prvků na hydrauliku		
úplnosti připojovaných prvků na vytápění a regulaci		
úplnosti příslušenství formy předepsaným kusovníkem		
těsnosti chladících okruhů		
chodu hydrauliky		
umístění a nastavení koncových spínačů vyhazování		
mechanické funkce formy (čelisti)		
chodu vyhazování		
umístění popisů tvarových dílů		
umístění a nastavení datumovky		
umístění středících kroužků		
kvality povrchu tvarových dílů		

	Jméno	Podpis	Datum
Nástrojař:			
Vedoucí výroby:			
Technická kontrola			



Formy Tachov

KONTROLA FORMY PŘED 1. ZKOUŠKOU



Byla provedena kontrola:

	ANO	NE
topné soustavy a připojení konektorů topení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
připojení koncových spínačů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jméno	Podpis
Elektrikář:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Datum	<input type="text"/>

S formou je ke zkoušení předána následující dokumentace:

sestava formy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
výkres výlisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
případně další speciální pokyny vypracované konstrukcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jméno	Podpis
Vedoucí výroby:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Datum	<input type="text"/>

Jsou splněny podmínky pro 1. zkoušení formy:  
(vstřikovací lis)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

	Jméno	Podpis	Datum
Technik zkoušení forem:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

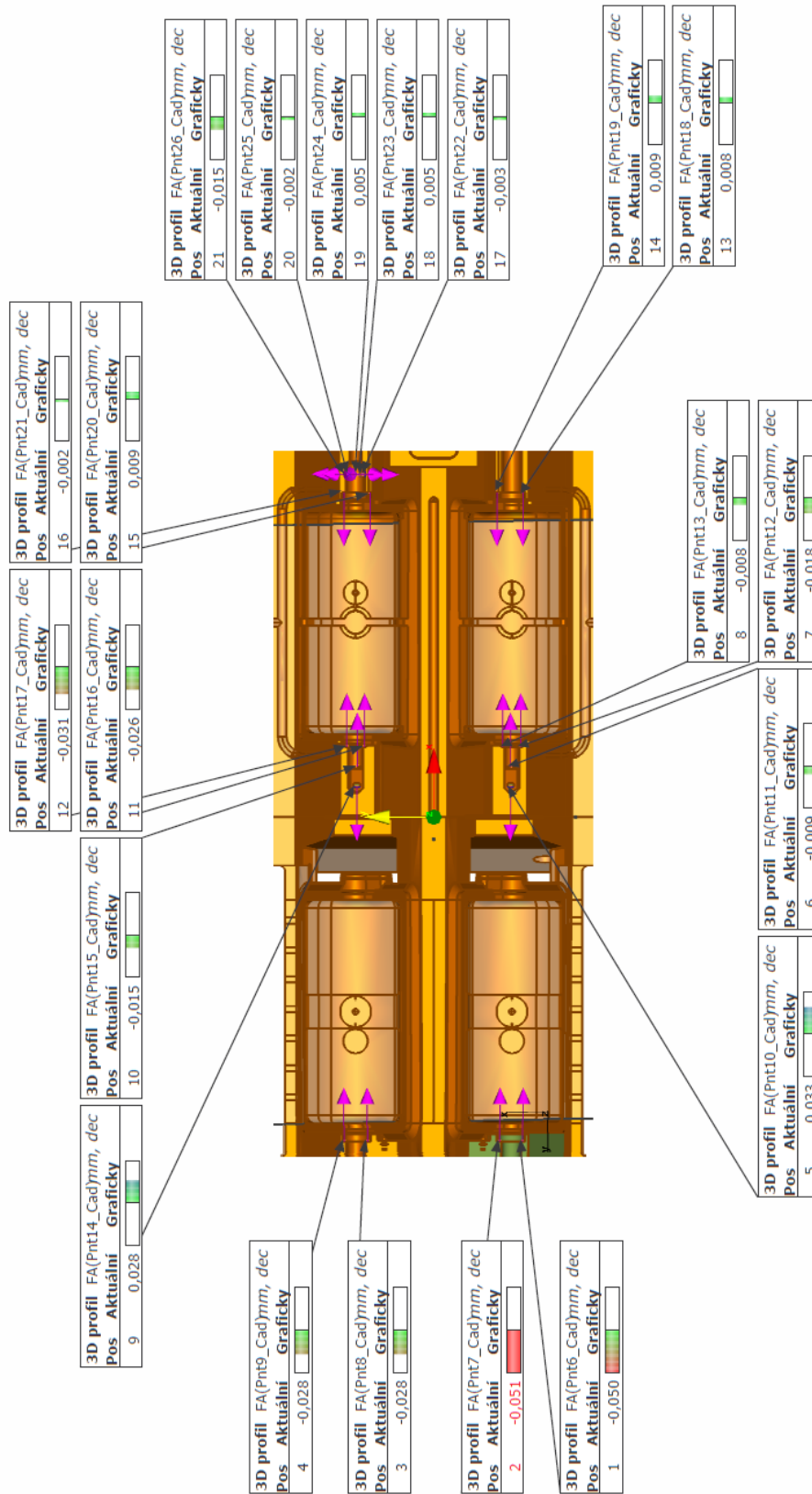
Jsou splněny všechny systémové požadavky před 1. zkoušením:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

	Jméno	Podpis	Datum
Zmocněnec pro jakost:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



# Príloha I: Rozměrový protokol



KONTROLNÍ SEZNAM 1 KOLA KOREKČNÍ NA ZAKÁZCE ČÍSLO NA 104075									
Č.kor.rozměru na výkresu výlisku	Korigovaný rozměr na výlisku		Hodnota korekce	Č. pozice kor. dílu na formě	Vydané podklady	Stručný popis provedení korekce	Provedeno NA		
	Jmenovitý	Naměřený							
19,82A,87	SOUJOSOST 1.6	1,85	0,7	P305/02,P305	VYKRES	VYOSENÍ V TRNU P305/02, ZAJISTENÍ POLOHY V P305			
70	18±0,2	18,25	-0,1	P300/01	VYKRES	TECNE SNIZIT PLOCHU O-0,1			
120	18,15	18,46	-0,31	P300/02	VYKRES	ZMENŠIT PRUMER NA 18,15			
122A,122B,123,124,125	KOM 69,70	viz protokol	viz výkres	P300/05	VYKRES	KORIGOVANE HODNOTY NA VYKRESE, KOM. 69,70			
122A,122B,123,124,125	KOM 63,64	viz protokol	viz výkres	P302/03,P301/02	VYKRES	KORIGOVANE HODNOTY NA VYKRESE, KOM. 63,64			
83	172,4	171,38,171,48	1	P305,P403/08,P350	VYKRES	ZAVARIT A POPOUSUPNOU TVAR I S KONINKEM			
237/13	10,26	9,92	0,35	P300/10, P300,P351	VYKRES	V TKA V VLOZCE TC DOJISKRIT TVAR + NOVY DIL P300/10			
208 209	10,3±0,1,4,7±0,1	viz protokol	viz výkres	350 351 352 353	VYKRES	KORIGOVAT TESNICI DRAZKU			
240	POLOHA 1	1,12	-0,5	410/02, 410/13	VYKRES	VYOSENÍ TVARU			
52,53	82,84±0,5,103,5±0,5	91,9 102,6	0,4 0,4	P411/01	VYKRES	NAVARIT A POPOUSUPNOU VYSTUPKY			
102C LEVY	30,5±0,5	29,89	0,3	P300, P301	VYKRES	PROLIS VE VLOZKACH POPOUSUPNOU O 0,3			
56	43,88	45,1	0,8	P351, P351/1,P350	VYKRES	VYBER PRO VLOZKU+NOVA VLOZKA, NAVARIT V TC			
232/1	POLOHA 1.6	POLOHA 1.5	0,6	P300, P353	VYKRES	POLOHA KOMINKU V TC I TK			
232/12	POLOHA 1.6	POLOHA 1.99	0,9	P300, P351, P351/02,P300/12	VYKRES	POLOHA KOMINKU V TC I TK			
250/6	13±0,1	12,76	0,25	P350,	VYKRES	V OBLASTI OKA 6" O NAPOJIT TVAR ZEBER			
14 14 2004									
INFO P. KREČIČA P. ZEŽULA									
Konstruktor:	Mistr:	Nástrojář:							





## **Abstrakt**

HELLER, Adam. *Interní audit*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta Ekonomická ŽČU v Plzni, 76 s., 2017

Klíčová slova: auditing, interní audit, auditor, proces

Předložená práce je zaměřena na interní audit. V teoretické části je zpracována obecná charakteristika auditu a interního auditu. Zde jsou také zpracovány standardy a pracovní postupy interního auditu. Praktická část začíná představením vybrané společnosti. Následuje analýza vybraných podnikových procesů a jsou navržena doporučení ke zlepšení současné situace. V závěru je navrženo optimální řešení interního auditu ve společnosti a porovnáno se současným řešením.

## **Abstract**

HELLER, Adam. *Internal Audit*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of Western Bohemia in Pilsen, 76 p., 2017

Key words: auditing, internal audit, auditor, proces

The presented diploma thesis is focused on internal audit. In the teoretical part is process general characteristics of audit and internal audit. In this part are also process standards and work procedures of internal audit. The practical part begins with basic information about a choosen company. Followed by anylysis of choosen company process and improvements are proposed to improve current situation. In the end is the optimal solution to the organization's internal audit suggested and compare to the current one.