

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Návrh systému interního logistického auditu po  
restrukturalizaci společnosti z výrobního závodu na  
zákaznické servisní centrum**

**Suggested design of internal logistic's audit system after  
company restructuring from production plant to customer  
servis center**

Pavla Balounová

Plzeň 2020



**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. Pavla BALOUNOVÁ, DiS.</b>
Osobní číslo:	<b>K18N0001K</b>
Studijní program:	<b>N6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Podniková ekonomika a management</b>
Téma práce:	<b>Návrh systému interního logistického auditu po restrukturalizaci společnosti z výrobního závodu na zákaznické servisní centrum</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra financí a účetnictví</b>

### **Zásady pro vypracování**

1. Teoreticky zpracujte problematiku interního auditu.
2. Představte vybranou společnost.
3. Analyzujte stav auditorských aktivit ve společnosti.
4. Zpracujte návrh systému interního auditu společnosti po restrukturalizaci a formulujte závěrečná doporučení.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80**  
Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

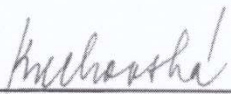
**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Seznam doporučené literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří; KAFKA, Tomáš. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-036-8.
- JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.

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

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Návrh systému interního logistického auditu po restrukturalizaci společnosti z výrobního závodu na zákaznické servisní centrum.“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 5. 5. 2020

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Michaele Krechovské Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, věcné připomínky a vstřícný přístup při vypracování mé diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat společnosti Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. za vstřícnost při zpracování vybraného tématu.

## Obsah

Úvod.....	10
Cíle a metodika diplomové práce .....	11
1 Interní audit.....	13
1.1 Interní auditor.....	14
1.1.1 Objektivnost a nezávislost interního auditora.....	14
1.1.2 Konzultační a ujišťovací funkce interního auditora.....	14
1.1.3 Přidaná hodnota auditu .....	15
1.1.4 Zdokonalování procesů v organizaci .....	17
1.1.5 Management rizik .....	19
1.2 Mezinárodní institut interních auditorů.....	21
1.3 Český institut interních auditorů .....	22
1.4 Odborná příprava a vzdělávání interních auditorů.....	23
1.5 Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu .....	24
2 Možnosti zajištění interního auditu.....	26
2.1 Interně realizovaný interní audit .....	26
2.2 Externě realizovaný interní audit .....	27
2.3 Společný audit.....	27
3 Proces interního auditu .....	28
3.1 Plánování interního auditu .....	28
3.2 Program interního auditu.....	29
3.3 Audit na místě .....	29
3.4 Dokumentace interního auditu .....	31
3.5 Komunikace zjištěných výsledků interního auditu .....	31
3.6 Zpráva z provedeného interního auditu.....	31

3.7	Hodnocení kvality interního auditu .....	32
3.8	Vztah interního a externího auditu .....	32
4	Specifika interního auditu uplatňovaná v automobilovém průmyslu.....	34
4.1	Předmět a druhy auditu managementu kvality .....	34
4.1.1	Audit produktu .....	35
4.1.2	Audit procesu .....	35
4.1.3	Audit systému.....	35
4.1.4	Audit personálu .....	37
4.2	Integrovaný systém managementu .....	37
5	Charakteristika společnosti .....	39
5.1	Dosavadní vývoj společnosti .....	39
5.2	Současný stav ve společnosti.....	41
5.3	Organizační struktura společnosti .....	43
6	Logistické činnosti YWTC s.r.o. ve vztahu k sesterským společnostem a zákazníkům.....	45
6.1	Logistické činnosti YWTC - DAI – YTU – YSD .....	45
6.2	Logistické činnosti YWTC – YSD – MAN SE.....	48
6.3	Logistické činnosti YWTC pro závody Yazaki Belgie a Yazaki Indie.....	49
6.4	Materiálová podpora.....	50
6.5	Celní služby .....	51
6.6	Monitoring cílů a reporting.....	51
6.7	Nové projekty oddělení logistiky v roce 2020.....	52
7	Interní audit ve společnosti YWTC.....	53
7.1	Zhodnocení současného stavu interního auditu.....	53
7.2	Zajištění interního auditu.....	54
7.2.1	Zajištění interního auditu prostřednictvím zřízení jeho útvaru .....	54



7.2.2	Zajištění interního auditu auditorem jiné pobočky Yazaki.....	55
7.3	Interní audit – požadavky a oblasti .....	55
7.3.1	Interní audit managementu společnosti .....	55
7.3.2	Interní audit oddělení logistiky .....	64
7.4	Plánování interního auditu .....	69
7.5	Program interního auditu.....	71
7.6	Dokumentace a komunikace interního auditu.....	73
7.7	Hodnocení kvality interního auditu.....	75
7.8	Vztah interního a externího auditu v YWTC .....	77
8	Zhodnocení, návrhy a doporučení .....	78
	Závěr .....	80
	Seznam použité literatury a dalších zdrojů .....	82
	Seznam tabulek .....	87
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam použitých zkratk .....	89
	Seznam příloh .....	92
	Přílohy.....	93
	Abstrakt.....	101
	Abstract.....	102

## Úvod

Tématem předložené diplomové práce je „Návrh systému logistického auditu po restrukturalizaci společnosti z výrobního závodu na zákaznické servisní centrum.“

Neustálý pokrok ve vývoji moderních technologií má zásadní vliv na jednotlivá podnikatelská odvětví, tak i na národní ekonomiky, což směřuje k novému světovému rozdělení. Tak jak v 90. letech 20. století se přesouvala výroba z dražších západních zemí Evropy do levnější východní Evropy, nyní v 21. století se Česká republika (dále jen ČR) dostává do stejné situace a začíná se pomalu řadit k zemím s řídicími a podpůrnými službami. Stále častěji dochází ke stěhování méně náročné výroby do oblastí východní a jižní Evropy, severní Afriky a jihovýchodní Asie, což je důsledkem Maastrichtské smlouvy, na jejímž základě je možný volný pohyb kapitálu, zboží, služeb a pracovní síly. Rozhodující důvody pro přesuny výroby je finanční náročnost zaplacení pracovní síly v důsledku růstu mezd v určitých oborech a zároveň tlak zákazníků na snižování cen.

Tyto faktory mají dopad i na oblast automobilového průmyslu. Jako příklad lze uvést mladoboleslavskou Škodovku, která stěhuje svoji výrobu vozů Škoda Superb a Passat do Turecka, aby uvolnila svoji výrobní kapacitu pro výrobu náročnějších elektromobilů.

Přesun výroby uskutečnil i plzeňský závod Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. V plzeňské průmyslové zóně Borská Pole se vyráběly elektrické kabelové svazky pro automobilky BMW, Rolls-Royce, Daimler Truck AG a MAN SE. Od srpna 2019 po restrukturalizaci společnosti, je její hlavní činností poskytování služeb v oblasti logistiky a technologického vývoje. Tato změna předmětu podnikání má výrazný vliv na celkovou strategii firmy, cíle a s tím spojené procesy.

Tak jak probíhají změny v organizacích, a to i v důsledku životního cyklu podniku, mění se i požadavky na interní audit. A právě změna, restrukturalizace společnosti Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o., byla důvodem pro zpracování vybrané problematiky, interního logistického auditu v této společnosti.

## **Cíle a metodika diplomové práce**

Cílem diplomové práce je navrhnout nastavení nového systému interního auditu oddělení logistiky ve společnosti, která se z výrobního závodu stala zákaznickým servisním centrem a poskytuje služby v oblasti technologického vývoje a logistických služeb.

Ke splnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- ✓ **Teoreticky vymezit interní audit a jeho základní dílčí aspekty.**
- ✓ **Představit zkoumanou společnost.**
- ✓ **Představit činnosti oddělení logistiky.**
- ✓ **Analyzovat doposud prováděné auditorské činnosti.**
- ✓ **Navrhnout nový systém interního auditu.**
- ✓ **Posoudit aplikaci nového systému auditorských činností ve společnosti a navrhnout závěrečná doporučení.**

Práce je členěna do dvou základních částí. V první, teoretické, části práce je provedena deskripce odborných pojmů interní audit, interní auditor a jeho funkce, jsou zde charakterizovány požadavky na vzdělání a odbornou přípravu interního auditora a vztah mezi interním a externím auditem. Následuje obeznámení se vznikem Mezinárodního institutu interních auditorů a obsahem Mezinárodního rámce profesní praxe interních auditorů. Podstatná část je věnována požadavkům na interní audit a postupu při jeho realizaci, včetně specifik auditu v oblasti automobilového průmyslu.

Druhá, praktická, část práce navazuje na teoretické předpoklady reálnými poznatky získanými ve společnosti Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. V úvodu této části práce je představena zkoumaná společnost a její dosavadní vývoj, což je velmi důležité pro pochopení činností a procesů v organizaci a rovněž nezbytnou podmínkou pro realizaci interního auditu. Vzhledem k restrukturalizaci společnosti je provedeno zhodnocení doposud prováděných auditorských činností a návrh na změnu interního auditu, která bude odpovídat požadavkům společnosti vzhledem k její přeměně na zákaznické servisní centrum.

Při zpracování této diplomové práce jsou aplikovány metody vědecké práce, jako jsou deskripce, analýza a syntéza, a to v teoretické i praktické části práce ve formě propojení dílčích poznatků a zjištění, kterých bylo dosaženo analytickým postupem.

Pro zpracování předložené diplomové práce je provedena důkladná rešerše dostupných informačních zdrojů, kdy autorka čerpá z jak české odborné literatury, tak zahraničních publikací, internetových zdrojů a platných norem. Empirické údaje jsou získány na základě systematického pozorování ve společnosti a během pravidelných diskuzí týmu pro přípravu interního auditu. Základními podklady pro zpracování praktické části práce jsou norma pro automobilový průmysl IATF 16949:2016 a norma ISO 9001:2015. Dalšími zdroji informací jsou údaje interních směrnic, procedury a pokyny společnosti.

K naplnění cílů práce jsou rovněž využity pohovory s pracovníky zkoumané společnosti, konzultace s odborníky na problematiku auditu z centrály společnosti a zkušenosti z vlastní praxe u společnosti.

## 1 Interní audit

V praxi je velmi často špatně chápána a používána odborná terminologie. Z tohoto důvodu, je důležité definovat výchozí odborné pojmy a zorientovat se v teoretických východiscích auditingu.

Porozumění role a významu interního auditu v organizacích spočívá v samotné definici interního auditu. Ve starší literatuře datované před rokem 2000 neexistuje jednotná definice interního auditu a autoři odborných publikací vyjmenovávají různé definice. Od roku 2002 je definice interního auditu zakotvena v Mezinárodních standardech interního auditu, který je součástí Mezinárodního rámce profesní praxe interních auditorů (The Institute of Internal Auditors, 2002).

Definice interního auditu vymezuje základní cíl, charakter a rozsah kompetence interního auditu. Dle této definice je interní audit nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost, která se zaměřuje na přidanou hodnotu a zdokonalování procesů v organizaci, přičemž pomáhá dosahovat cílů organizace prostřednictvím systematického a metodického přístupu při hodnocení systému risk managementu, řídicích a kontrolních procesů a řízení správy organizace (Český institut interních auditorů, 2019).

Dle Nenadála (2018) definice interního auditu obsahuje tři klíčové prvky, které jsou v českých auditech opomíjeny:

- ✓ dobrý auditor neupozorňuje jen na nedostatky, ale je i konzultantem a rádcem,
- ✓ auditovaný objekt by se měl nad výsledkem auditu zamyslet, poučit se z něho a učinit kroky ke zlepšení, tedy audit by měl přinášet hodnotu,
- ✓ audit nekončí vystavením zprávy, ve které jsou uvedeny zjištěné odchylky a doporučení. Interní audit je ukončen až tehdy, kdy jsou realizována všechna nápravná opatření, především ta, která vedou ke zlepšení procesů.

Tyto klíčové prvky by bylo vhodné doplnit o další, a to nezávislost interního auditu. V průběhu auditu nesmí nastat podmínky, za kterých by byla nezávislost interního auditu ohrožena, neboť právě nezávislost je základním předpokladem efektivnosti a účelnosti poskytovaných služeb auditu (Kafka, 2009).

## **1.1 Interní auditor**

Roli interního auditora v organizaci lze odvodit z definice interního auditu uvedené v předchozí kapitole. Hlavní nároky na interního auditora jsou objektivnost, nezávislost, konzultace, ujištění a vytváření přidané hodnoty (Sawyer a kol., 2003).

Tyto požadavky upravují revidované Standardy s účinností od 1. 1. 2017.

### **1.1.1 Objektivnost a nezávislost interního auditora**

Dle Kislingerové (2005) objektivnost interního auditora závisí na jeho schopnostech a nezávislost nespočívá ve sledování chyb druhých, ale v podpoře a participaci při řešení různorodých problémů.

Dvořáček (2003) shledává objektivnost interního auditora v jeho zkušenostech a znalostech. Zjištěné informace předává managementu organizace, které musí být nestranné, pravdivé, tedy objektivní. Útvar interního auditu by měl mít nastavené kontrolní nástroje, které objektivnost zajistí.

Dle Moellera (2005) lze doplnit, že z hlediska objektivnosti se interní auditor musí vyhýbat střetu zájmů.

Nezávislost spočívá ve svobodě jednání, kterou interní auditori mohou využít při volbě formy auditu a relevantních nástrojů. Tato nezávislost poskytuje interním auditorům eventualitu kreativního myšlení a tím se maximalizuje užitek (Dvořáček, 2003).

### **1.1.2 Konzultační a ujišťovací funkce interního auditora**

Cílem konzultačních zakázek by mělo být řešení rizik, kontrol a procesu řízení v rozsahu dohodnutém s klientem (Moeller, 2005).

Konzultační funkce je založena na principu bilaterální komunikace, tedy komunikaci interního auditora s vlastníkem příslušného úkonu. Na jedné straně internímu auditorovi poskytuje bezpočet možností, na druhé pak vzbuzuje pochybnosti ze strany managementu organizace, to může vést až k zpochybnění objektivity auditora a rozhodnutí o outsourcingu interního auditu (Dvořáček, 2005).

Konzultační služby jsou poskytovány interním auditorem na základě požadavku klienta a vedou k zdokonalení efektivnosti a účinnosti. Výstupem konzultačních služeb by měla být doporučení organizaci (Kafka, 2009).

V případě ujišťovací funkce vstupuje do vztahu třetí strana, a to zákazník dané činnosti, který určí její hodnotu (Dvořáček, 2005). Podstatou ujišťovací funkce je objektivní posouzení průkazného materiálu a následně poskytnutí nezávislého zhodnocení procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních systémů společnosti (Moeller, 2005).

Dvořáček (2005) doporučuje následující témata, ve kterých by měl interní audit poskytnout ujištění:

- ✓ postupy operací jsou přiměřené, autorizované a zdokumentované,
- ✓ veškeré používané techniky jsou přiměřené a používané k dosažení konkurenční výhody a zajišťují pro zákazníka nezbytnou hodnotu,
- ✓ management odpovědný za určitou oblast dodržuje vybranou strategii,
- ✓ náklady na realizaci dané operace jsou vhodně zhodnoceny a sledovány,
- ✓ jsou vybrána a používána vhodná a měřitelná kritéria výkonnosti,
- ✓ požadavky zákazníka na produkty a služby jsou jasně stanoveny,
- ✓ při definování požadavků na průběh činnosti a její výsledky byly získány nutné národní a mezinárodní akreditace,
- ✓ současná výkonnost je řízena a porovnávána se stanovenými standardy,
- ✓ zaměstnanci jsou motivováni tak, aby pozitivně přispívali k efektivnímu průběhu operace a měli potřebnou kvalifikaci,
- ✓ cíle jsou aktuálně plněny a tím i prokazatelný prospěch,
- ✓ program pro řízení určené oblasti je pravidelně monitorován, kontrolován a aktualizován.

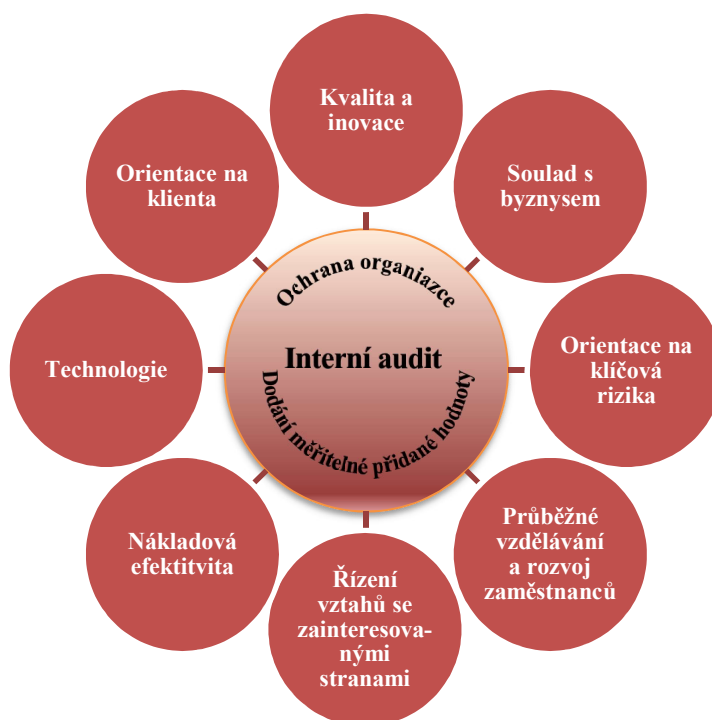
Uživatelé ujišťovacích služeb mohou být jak interní (např. představenstvo, vrcholový management, výbor pro audit), tak externí zákazníci – stakeholderi, externí audit (Vochozka a kol., 2009).

### **1.1.3 Přidaná hodnota auditu**

Chce-li interní audit maximalizovat svou přidanou hodnotu, je potřeba vycházet z osmi základních atributů uvedených na obrázku 1 Atributy přidané hodnoty interního auditu, a současně brát v potaz aktuální a budoucí potřeby managementu, regulátorů a druhé linie

obranu<sup>1</sup>. Atributy přidané hodnoty auditu na sebe vzájemně působí a z tohoto důvodu je potřeba, aby byly naplňovány zároveň. Jako příklad lze uvést, že kvalitního výstupu bude dosaženo, pokud bude realizováno neustálé vzdělávání, využívání nových technologií, které umožní zvýšit nákladovou efektivitu auditorské činnosti, což vede ke snížení celkových nákladů organizace. Na tomto příkladu lze tedy vidět provázaný koloběh atributů přidané hodnoty interního auditu (Beneš, Juráčková, 2015).

Obrázek 1: Atributy přidané hodnoty interního auditu



Zdroj: vlastní zpracování dle Beneš aj. (2015), 2019

Přidaná hodnota auditu závisí na několika faktorech. Auditor bude přidávat hodnotu, pokud bude disponovat hlubokými znalostmi organizace, organizační kultury a konkurenčního prostředí. Při auditu se interní auditor přizpůsobuje organizační kultuře a předpokládaným očekáváním stakeholderů, přičemž svojí činností odstraňuje skutečnosti, které hodnotu nepřinášejí a činní potřebné kroky k vytvoření přidané hodnoty. Důležité je rovněž definování cílů auditu (Dvořáček, 2005).

Beneš a Juráčková (2005) upozorňují, že cíl interního auditu nespočívá jen ve vytvoření a měřitelné hodnotě organizace, ale je potřeba ji rovněž chránit před hrozbami. Proto je

<sup>1</sup> První linii obrany představují manažerské kontroly a interní kontrolní mechanismy. Druhá linie zahrnuje finančního kontrolora, bezpečnost, řízení kvality, inspekci a kontrolu a compliance. Třetí linie obrany je zastoupena interním auditem (Váchal, 2019)



potřeba aktivního zapojení auditora do sledování rizikových oblastí a rychle se vyvíjejících oblastí např. kybernetiky, e-marketingu aj. Tímto zapojením si interní auditor rozšiřuje svoje znalosti a dovednosti, které mohou vést ke zdokonalování procesů v organizaci.

#### 1.1.4 Zdokonalování procesů v organizaci

Zdokonalování procesů je součástí metodiky procesního řízení, která zahrnuje další následující kroky řízení procesů:

- ✓ definování procesního modelu,
- ✓ rozpoznání a definování procesů,
- ✓ deskripci procesů,
- ✓ měření a rozbor procesů,
- ✓ definování požadovaných hodnot výkonnostních ukazatelů procesu.

V případě zdokonalování procesů není nutné zkoumat a přepracovávat všechny procesy v organizaci. V organizaci probíhá nespočet procesů, ale ne všechny jsou zásadními procesy a vyžadují stejnou pozornost. Organizace by se měla především věnovat procesům zaměřené na zákazníka (Dvořáček, 2005).

Dvořáček (2005, s. 34) vymezuje základní klíčové otázky, na které je potřeba získat odpověď, pokud chceme zdokonalovat proces:

- ✓ *Vytváří proces dostatečnou hodnotu?*
- ✓ *Může být proces vyloučen (odstraněn)?*
- ✓ *Může být proces realizován za kratší dobu?*
- ✓ *Může být proces realizován s nižšími náklady?*
- ✓ *Může nějaká jiná osoba zabezpečit lepší fungování procesu?*
- ✓ *Může být proces zjednodušen, zredukován nebo změněn?*
- ✓ *Reaguje proces dostatečně na potřeby zákazníka?*
- ✓ *Je proces vhodně kontrolován?*

Jakmile bude definován proces, o kterém bylo rozhodnuto, že je žádoucí ho zdokonalit, je potřeba k tomu vybrat vhodnou techniku /nástroj. Mezi možné nástroje zdokonalování procesů patří Six Sigma, BPR - Business Process Reengineering, QFD - Quality Function Deployment a TQM - Total Quality Management (Dvořáček, 2005).

Nenadál (2018) uvádí jako další možnosti Kaizen, Kaikaku, Katushin, Štíhlý podnik, Theory of Constraints a Agilní výroba.

V této kapitole bude představen nejvyužívanější způsob TQM, především v automobilovém průmyslu. Ostatní, často využívané techniky a přístupy řízení a zdokonalování procesů jsou objasněny v příloze A.

### **Total Quality Management**

Reputace organizací při poskytování kvalitních produktů a služeb je důležitější než kdykoli předtím, a to především díky dnešnímu vysoce konkurenčnímu světovému trhu. Pokud zákazník investuje do produktu nebo služby, očekává určitou úroveň kvality. Pokud nejsou splněna jeho očekávání, má zákazník možnost získat stejný produkt nebo službu od mnoha jiných výrobců. Kvalita produktu nebo služby je zásadním předpokladem pro úspěch, a proto celá organizace musí být zapojena do všech úrovní, divizí a funkcí. Někteří zaměstnanci mohou věřit, že myšlenka kontroly kvality je relativně nová věc. Metody kontroly kvality však spadají až do středověku, kdy mistři kontrolovali práci učňů.

Moderní postupy kvality lze vysledovat do dvacátých let minulého století a s tím i první aplikace statistických metod kontroly kvality. Během rekonstrukčního úsilí v Japonsku po druhé světové válce, Deming<sup>2</sup> učil a přednášel o statistické kontrole kvality a k již známým metodám přidal některé své vlastní nápady vztahující se k této problematice. Nástroje a metodika kontroly kvality se stala známou jako Total Quality Management (dále jen TQM).

Implementace TQM je považována za hlavního přispěvatele k oživení Japonska. Později, v 70. a 80. letech, se metody kvality a produktivity staly populární i ve Spojených státech. Organizace začaly přijímat statistické metody kontroly kvality ve snaze konkurovat na stále více globálním trhu (Quality-One, 2019).

Jurová a kol. (2016) označuje TQM jako komplexní řízení kvality, které je základním východiskem podnikových procesů založených na stálé spokojenosti zákazníků. TQM tedy může být pojímáno jako organizace řízená zákazníkem.

---

<sup>2</sup> William Edwards Deming (1900 - 1993) byl americký inženýr, statistik, profesor, autor, lektor a manažerský konzultant.

Dle Tennanta (2001) nástroje TQM jsou pomůckou, nebo prostředkem k určování kořenových příčin selhání procesů a kontrolními nástroji k zajištění řízení procesů. Tennant (2001) mezi nástroje TQM uvádí:

- ✓ **histogramy** – využívají se při zpracování velkého množství statistických dat a zobrazení těchto dat je vypracováno v grafech,
- ✓ **diagramy příčin a následků** – označovaný také jako diagram rybí kosti, vychází z podstaty, že každý následek má svou příčinu nebo kombinaci příčin,
- ✓ **kontrolní tabulky** - k ručnímu sběru a zaznamenání primárních dat,
- ✓ **Paretův diagram** – kombinace dvou-sloupcového grafu a čárového grafu, kde jednotlivé oblasti jsou seřazeny dle velikosti sestupně,
- ✓ **bodové diagramy** – jejich pomocí lze zjistit míru závislosti a vyhodnocení se provede s použitím koeficientu korelace,
- ✓ **kontrolní grafy** – navazují na kontrolní tabulky,
- ✓ **vývojové diagramy** - usnadní pochopení procesů ve firmách, zobrazuje se v nich začátek procesu, průběh a konec.

Iniciativa kvality přijatá organizací musí řešit problémy překonání odporu ke změnám. Základními předpoklady překonání tohoto odporu jsou společná vize kvality, závazky managementu a viditelný zájem, celofiremní vzdělávání, školení a podpora, zkušenosti v řešení problémů a průběžné řízení procesů (Tennant, 2001).

Výhoda implementace TQM spočívá ve zvýšené kvalitě, větší spokojenosti zákazníků, snížení nákladů, efektivitě v dodávkách výrobků a vyšší výkonnosti.

Při implementaci TQM není vhodné zavádět další významné iniciativy (Dvořáček, 2005).

### 1.1.5 Management rizik

Management rizik, označovaný také jako řízení rizik je komplexní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých dějů ovlivňující organizaci. Je-li v zájmu organizace se s problémem rizika vypořádat, je nutné si možné riziko připustit, naučit se s ním žít a dokázat ho řídit. Účinného řízení rizik v organizaci lze dosáhnout tehdy, pokud (Smejkal, Rais, 2013):

- ✓ organizace má jasně definovanou strategii v návaznosti na její hlavní cíle včetně rizikové strategie,

- ✓ funguje komplexní systém řízení rizik podpořený adekvátním informačním systémem,
- ✓ ze strany managementu organizace je kladen důraz na řízení rizik a jsou určeny osoby zodpovědné za řízení rizik.

V případě, že kontrolní systém není správně nastavený, je povinností interního auditora nedostatky systému odstraňovat a zdokonalovat spolehlivost. Nastavení kontrolních systému organizace může vycházet z modelů, mezi které patří mimo jiné např. COCO<sup>3</sup>, CAF<sup>4</sup>, COSO<sup>5</sup> aj. (Dvořáček, Kafka, 2005).

Ve zkoumané společnosti, v případové studii této práce, pro účely auditu bude aplikován standardní kontrolní model, který je založen na cílech společnosti a specifických požadavcích zákazníka. V případě použití standardního kontrolního modelu je nutné stanovit výkonová měřítka, podle kterých bude organizace hodnotit své výkony. Následně je ustanoven systém výkaznictví, který by měl být aplikovatelný a pro uživatele by neměl být nákladný a složitý. Dle zjištěných skutečností se hodnotí případná odchylka a stanoví se, jestli se nachází v přípustných limitech, nebo je potřeba učinit nápravná a preventivní opatření.

Nápravná opatření pak musí být monitorována z důvodu kontroly jejich funkčnosti (Dvořáček, Kafka, 2005). Propojenost celého kontrolního modelu je vyobrazena na níže uvedeném obrázku 2 Standardní model kontroly.

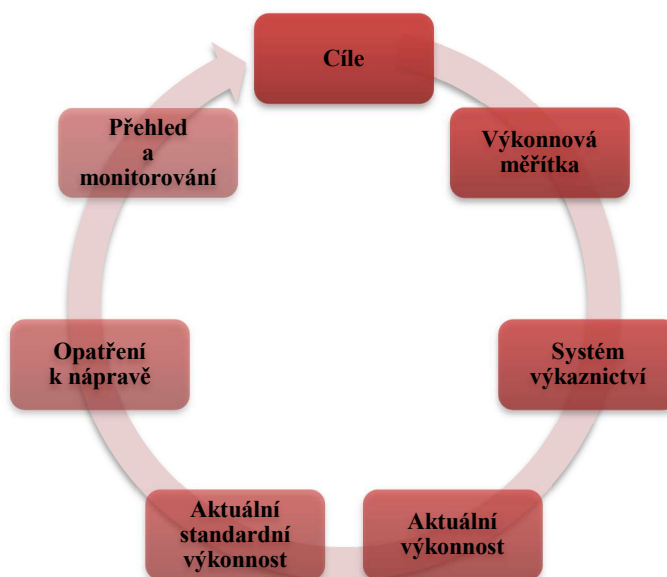
---

<sup>3</sup> Canadian Criteria of Control Committee (Kanadská kritéria kontrolního výboru). Je tvořen čtyřmi okruhy: účel, závazky, schopnosti a monitorování (Corporate Governance Leaders, 2011)

<sup>4</sup> Common Assesment Framework je nástroj řízení společné evropské kvality ve veřejném sektoru (EIPA, 2019)

<sup>5</sup> The Commettee of Sponzoring Organizations of the Treadway Commission funguje na kooperaci pěti organizací při tvorbě rámců a průvodců pro organizace v oblasti řízení rizik podniku, vnitřní kontrolu a eliminaci podvodů (COSO, 2012)

Obrázek 2: Standardní model kontroly



Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáček et al. (2005), 2019

## 1.2 Mezinárodní institut interních auditorů

Počátky interního auditu sahají až do období před naším letopočtem, kdy obchodníci kontrolovali příjmy za obilí uváděné na trh.

Skutečný rozmach profese interního auditu se datuje k období 19. a 20. století vlivem expanze firemního podnikání. V souvislosti s rozvojem podnikání rostla i poptávka po systémech kontroly v organizacích operujících na různých místech a zaměstnávající tisíce lidí.

Zásadní zlom nastal v roce 1941. Victor Z. Brink<sup>6</sup> napsal první velkou knihu o interním auditu a současně John B. Thurston<sup>7</sup> a Robert B. Milne působící v interním auditním předvýboru se shodli, že pro přizpůsobování interního auditu na náležitou úroveň a jeho uznání je nutné vytvořit nezávislou organizaci pro interní auditory.

Milne, Thurston a Brink se spojili a oslovili skupinu odborníků z oblasti interního auditu ve Spojených státech a k 9. prosinci 1941 se datuje vznik Institutu interních auditorů (dále jen IIA). IIA začínal s 24 členy, v roce 1957 jich měl 3700 a v roce 2017 je IIA dynamická celosvětová organizace čítající 200 000 členů po celém světě zahrnující i Českou

<sup>6</sup> Victor Z. Brink (1906-1992) je autorem první knihy o interním auditu (O'Regan, 2004)

<sup>7</sup> John B. Thurston (1908-1951) byl auditorem v severoamerické společnosti v New Yorku, prvním prezidentem Institutu interních auditorů (O'Regan, 2004).

republiku. (The Institut of Internal Auditors, 2019). Na obrázku 3 je zobrazeno zastoupení členů této instituce ve světě.

Obrázek 3: Institut interních auditorů ve světě



Zdroj: vlastní zpracování dle Český institut interních auditorů (2019), 2019

### 1.3 Český institut interních auditorů

Český institut interních auditorů (dále jen ČIIA) je spolek interních auditorů, jehož smyslem je prosazování a podpora rozvoje interního auditu v ČR a jeho vznik se datuje k březnu 1995. ČIIA je národním institutem mezinárodního institutu IIA.

Mezi činnosti ČIIA patří (ČIIA, 2019):

- ✓ šíří informace o rozvoji interního auditu v ČR i v zahraničí a napomáhá společnému vývoji v poznávání a řešení problémů této profese,
- ✓ poskytuje konzultace jako profesionální podporu v individuálních oblastech auditu,
- ✓ publikuje materiály nutné k získání a rozšíření znalostí o poslání interního auditu,
- ✓ pořádá různé formy vzdělávacích akcí,
- ✓ popularizuje působení interního auditu,
- ✓ podněcuje akce zaměřené na rozšiřování praxe interního auditu do dalších společností v ČR,
- ✓ čtvrtletně vydává časopis Interní auditor.

Členem ČIIA se může stát fyzická i právnická osoba, která má zájem participovat na rozvoji, rozšiřování a zkvalitňování interního auditu. Z členství v ČIIA pak vyplývají určité výhody jako např. možnost vzdělávacích kurzů a seminářů, možnost absolvování zkoušky mezinárodně uznávaného titulu Certified Internal Auditor (CIA) a dalších zkoušek, bezplatný přístup do studovny a knihovny ČIIA zahrnující okolo 600 titulů aj. (ČIIA, 2019).

#### **1.4 Odborná příprava a vzdělávání interních auditorů**

Proces odborné přípravy interního auditora pro vykonávání praxe zahrnuje následující oblasti (Dvořáček, 2005):

- ✓ poznání podniku – činnost, organigram, obecné informace pro nové auditory,
- ✓ seznámení se s auditorskými aktivitami – např. povolání auditora, řízení interního auditu v podniku, školení (techniky, metody a pracovní podklady),
- ✓ obecná teoretická příprava – např. organizace a vedení podniku, odvětví podnikání.

Dvořáček (2005) rovněž poukazuje na důležitost neustálého vzdělávání interních auditorů, kteří by měli mít trvalé povědomí o vývoji a trendech svého oboru. Zpravidla vzdělávání interních auditorů je součástí plánů interních auditu a je stanoven počet hodin věnovaných vzdělávání.

Dle Dvořáčka (2005) se doporučuje setrvání v pozici auditora na období pěti až sedmi let. Při překročení této doby může poklesnout zájem o vykonávanou činnost, objektivitu a nestrannost.

V praxi je tento stav označován jako „profesní slepota“. Znamená to, že pokud se věnujeme určité činnosti příliš dlouho, nejsme schopni rozpoznat reálnou hodnotu, a to jak přínosy či zápory.

Toto konstatování Dvořáčka je však v rozporu s přípravou interního auditora v podnicích zaměřených na automobilový průmysl. V podnicích zabývajících se výrobou nebo službami pro automobilový průmysl představuje odborná příprava interního auditora významnou časovou náročnost v řádech let. Předpokládá se dobrá znalost nástrojů a metod managementu kvality (např. FMEA, SWOT, PESTEL, PDCA, 5 Proč, metoda 8D), znalosti specifických požadavků zákazníků a znalosti v oblasti příslušných systémů managementu (IATF 16949:2016, ISO 9001:2015).

Předpokladem pro výkon funkce interního auditora je absolvování školení VDA 6 a úspěšné složení zkoušky. Dále jsou požadovány profesní zkušenosti, a to minimálně v rozsahu tří let, přičemž lze zohlednit profesní zkušenosti v organizaci, pak je požadováno období dvou let. V případě interního auditora působícího v organizaci, jako dodavatelském řetězci, je kladen požadavek na odbornou praxi pět let (VDA 6, 2007).

Pokud organizace podléhá auditu dle normy IATF 16949:2016, je nutné absolvovat školení Interního auditora dle této normy. Oficiální webové stránky IATF odkazují na webové stránky České společnosti pro jakost, která zajišťuje školení auditorů dle požadavků této normy.

Dvořáček (2003) rovněž poukazuje na významnou finanční zátěž, a v případě špatného pochopení funkce auditu v organizaci se zřízení a fungování auditu může stát velmi obtížným.

V ČR existuje bezpočet společností, které se zabývají vzděláváním interních auditorů, a to ve formě školení, seminářů, vydáváním publikací a odborných časopisů, pořádáním workshopů aj.

## **1.5 Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu**

Dle Kafky (2009) výkon interního auditu se liší v závislosti na konkrétní zemi, společnosti i organizaci. Aby bylo dodrženo poslání, postavení i činnost interního auditu, je nezbytné podřízením se Mezinárodnímu rámci profesní praxe interního auditu vycházející z angl. názvu International Professional Practices Framework (dále jen IPPF).

IPPF byl poprvé publikován v roce 2002. Od té doby prošel úpravami a aktuálně je platná nová podoba IPPF, která vešla v platnost 6. července 2015 ve Vancouveru a poskytuje účelnou podporu pro interní auditory. IPPF zahrnuje Definicí interního auditu, která byla řešena v předcházející kapitole, dále pak Etický kodex interních auditorů, Mezinárodní standardy pro profesní praxi a v této nové podobě je nově ukotveno i poslání interního auditu (IPPF, 2015).

### **Poslání interního auditu**

Dle ČIIA (2015) poslání interního auditu je definováno jako „*Zvyšovat a chránit hodnotu organizace tím, že poskytuje objektivně ujišťovací služby založené na vyhodnocení rizik, poskytuje poradenství a přináší porozumění podstatě věci*“.



## **Etický kodex**

Cíl Etického kodexu interních auditorů spočívá v posilování etické kultury profese interního auditu. Upozorňuje na důležitost důvěry, která je základem objektivního ujištění poskytovaného uvedenou profesí v oblasti řízení a správy organizace, řízení rizik a řídicího a kontrolního systému (ČIIA, 2015).

## **Mezinárodní standardy pro profesní praxi**

Tyto Standardy zahrnují principy a závazné požadavky, z kterých vychází klíčové předpoklady výkonu interního auditu a hodnocení účinnosti výkonu auditu. Cílem Standardů je regulovat soulad se závaznými částmi IPPF, umožnit podmínky pro provádění a podporu služeb interního auditu, které přinášejí přidanou hodnotu, vybudovat podklad pro hodnocení výkonu interního auditu a plně podporovat zdokonalené organizační procesy a postupy.

Standardy procházejí neustálým vývojem, na základě kterého jsou revidovány<sup>8</sup>. Před tím, než jsou revidované standardy vydány, jsou intenzivně projednávány na Mezinárodní radě pro standardy interního auditu a následně jsou rozesílány národním institutům k připomínkování (ČIIA, 2017).

---

<sup>8</sup> Aktuálně platné v roce 2020 jsou Revidované standardy s účinností od 1. 1. 2017 (ČIIA, 2017)

## 2 Možnosti zajištění interního auditu

Interní audit nemusí být zajišťován pouze zaměstnancem - interním auditorem organizace nebo útvarem uvnitř organizace. Kafka (2009) uvádí tři formy realizace interního auditu:

- ✓ interně vykonaný interní audit,
- ✓ externě vykonaný interní audit, označovaný jako outsourcing interního auditu,
- ✓ společný interní audit.

Charakteristiky a požadavky uvedených typů auditu jsou popsány v následujících podkapitolách.

### 2.1 Interně realizovaný interní audit

V případě interního zajištění interního auditu v organizaci je potřeba zřídit jeho útvar nebo funkční místo. Rozhodnutí o jeho zřízení je dáno v některých případech legislativou (např. veřejná správa), regulativním ustanovením (finanční sektor), nebo rozhodnutím organizace (Kafka, 2009).

Z hlediska principu nezávislosti interního auditu musí být útvar vykonávající interní audit postaven nezávisle na řídicích a výkonných složkách organizace. Po zavedení útvaru je nutné vydání a schválení Statutu útvaru interního auditu, který popisuje činnosti interního útvaru v organizaci ve vztahu k přidané hodnotě, zdokonalování procesů a efektivnosti systému řízení rizik v organizaci. Statut musí mít písemnou podobu, kde je definovaný rozsah činností interního auditu, postavení interního auditu v organizaci a oprávnění k přístupu k dokumentům, osobám a majetku organizace v návaznosti na výkon auditních služeb v organizaci (Kafka, 2009).

V kontinuitě na Statut je vyhotoven Manuál interního auditu, který obsahuje zásady pro výkon interního auditu. Manuál interního auditu především upravuje (Kafka, 2009):

- ✓ administrativní zajištění výkonu interního auditu,
- ✓ postup přípravy a realizaci interního auditu,
- ✓ zásady pro zpracování dokumentace,
- ✓ zásady pro předávání, uchování a prezentaci výsledků auditu.

Manuál je zpravidla doplněn o formuláře, např.: agenda auditu, záznam o zjištěných skutečnostech z auditu, dotazník pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu, tiskopis pro sledování plnění přijatých návrhů aj.

## **2.2 Externě realizovaný interní audit**

Externí zajištění interního auditu, neboli outsourcing se stává stále oblíbenější. Zajišťují ho poradenské firmy, a to na základě podepsané smlouvy. Nevýhodou externě provedeného interního auditu je omezená znalost prostředí organizace, vazeb vně organizace a přístupu vedení. Výhodou naopak je vyšší časová flexibilita, transparentnost nákladů spojených s auditorskými činnostmi, zkušenosti z různých prostředí a především snazší prosazení navrhovaných doporučení (Kafka, 2009). Dvořáček a Tyll (2010) dále uvádí, že outsourcing je vhodný pro opakující se činnosti, což by bezpochyby interní audit měl být.

## **2.3 Společný audit**

Forma společného auditu využívá výhod jak z interně, tak externě zajišťovaného interního auditu. Odpovědnou osobou za realizaci interního auditu je vedoucí pracovník útvaru interního auditu. Externí poradenská firma se angažuje v oblasti obecných ustanoveních a její funkce je spíše manažerská než výkonná. Pro plynulý průběh této formy je nutné sestavit roční plán auditních činností (Kafka, 2009).

### **3 Proces interního auditu**

Má-li interní audit naplnit své poslání a roli, musí být jeho činnost prováděna v souladu se Standardy Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditora (Kafka, 2009). Vzhledem k početnému množství oblastí interních auditů je potřebná specializace interních auditorů podle druhu auditu. Od interních auditorů se očekává znalost specifických předpisů a norem vydávaných pro konkrétní oblasti činností auditu (Komora logistických auditorů, 2010).

Požadavky na znalosti norem a školení bude objasněno v kapitole 4 Specifika interního auditu uplatňované v automobilovém průmyslu.

V následujících podkapitolách je popsán proces interního auditu, a to od plánování až po hodnocení interního auditu a rovněž vztah interního a externího auditu.

#### **3.1 Plánování interního auditu**

Plánování auditu je zcela v kompetenci vedoucího útvaru interního auditu organizace. Plánování činností prováděných v rámci interního auditu je základním atributem vedoucí k úspěšné realizaci auditu a jeho efektivnosti. Plánování interního auditu je tedy proces vedoucí k sestavení plánu (Kafka, 2009).

Při plánování interního auditu je potřeba se zabývat auditorskými potřebami, které jsou vyhodnocovány v souvislosti s dostupnými zdroji a možnostmi, výstupy systému risk managementu, popř. vlastní analýzou rizik (Kafka, 2009).

Jakmile má vedoucí útvaru interního auditu k dispozici požadované informace, určí potřebu lidského kapitálu a finančních zdrojů nutných k zabezpečení interního auditu.

Výstupem plánování je komplexní plán interního auditu, který je ve shodě se statutem útvaru auditu a cíli organizace. Plán interního auditu jednoznačně definuje prioritní činnosti (Kafka, 2009).

Dle Moellera (2009) komplexní plán vede k naplnění cílů, vyvarování se chyb a podvodům spojených s interním auditem.

Jedním ze způsobů sestavení plánu auditu je možnost spolupráce managementu organizace s vedoucím útvaru interního auditu. Tento plán je pak postaven na základě formálního seznamu odhadu rizik na úrovni celé organizace. Plánování dle risk managementu se dostává do popředí, ale stále jen velmi málo organizací tento přístup

aplikuje v praxi. Stále velmi využívaný je separátní plán auditu pro každé oddělení organizace (Kafka, 2009).

Dle Cascarino (2007) mezi další předpoklady sestavení plánu interního auditu patří:

- ✓ výsledky předchozích auditů,
- ✓ požadavky vrcholových orgánů,
- ✓ legislativní nároky,
- ✓ doporučení stakeholderů.

Z časového hlediska Kafka (2009) uvádí dva typy plánování:

- ✓ strategický plán interního auditu pro 3 – 5 let,
- ✓ roční plán auditu.

Pro roční plán auditu je následně vypracován rozvrh jednotlivých auditů. Rozvrh zahrnuje dílčí auditní úkoly a stanovení pravidelně se opakujících aktivit. Důležité je rovněž sestavení časového harmonogramu, dle kterého se stanoví období, během kterého budou jednotlivé auditorské činnosti vykonány. Časový harmonogram zahrnuje vymezený čas pracovníků útvaru interního auditu, a to pro každý auditovaný úkol (Kafka, 2009).

### **3.2 Program interního auditu**

Před samotnou realizací interního auditu je potřeba vypracovat program auditu. Ten zahrnuje předmět, rozsah a cíl auditu, dále pak auditovaný subjekt, období, časový harmonogram vykonávání auditu, postupy a personální podporu (Kafka, 2009).

Cascarino (2007) uvádí, že většina útvarů auditu používá standardizovaný program auditu založený na předpokladu rizika, které se vyskytuje v auditovaném subjektu. Takový program auditu by měl být, ale považován jako prozatímní a upravován dle potřeb na základě získaných důkazů během samotného auditu.

### **3.3 Audit na místě**

Po splnění všech předpokladů pro vykonání auditu, lze přistoupit k samotnému auditu na místě. Před zahájením je nutné, aby všichni zúčastnění auditoři dokázali svoji nezávislost a rovněž, že nejsou ve střetu zájmů. Následně vedoucí interního auditu informuje vedoucího auditovaného oddělení prostřednictvím písemné zprávy, v předstihu minimálně pěti dní, o zahájení auditu. Ve zprávě musí být uvedeny požadavky na

personál, soupis potřebných dokumentů a eventuálně další požadavky potřebné k výkonu auditu (Kafka, 2009).

Jakmile jsou splněny výše uvedené předpoklady pro výkon auditu, přistupuje se k samotnému auditu, který začíná úvodním rozhovorem mezi auditorem a vedoucím auditovaného oddělení. Během úvodního rozhovoru je předloženo pověření k vykonání auditu, seznámení s programem auditu, vysvětlení postupu, specifikace na participující zaměstnance příslušného oddělení a informování o termínu ukončení a závěrečné rozpravě (Kafka, 2009).

Po úvodním rozhovoru se přejde k prověřování auditovaného oddělení. Během této činnosti se na základě vhodně vybraného prověřovaného vzorku shromažďují důkazy, dokumentují se zjištěné důkazy.

V souvislosti s auditovanými subjekty, nebo osobami, které jsou auditovanou činností ovlivněny, používají auditoři adekvátní techniky (Kafka, 2009):

- ✓ rozhovory,
- ✓ dotazníky,
- ✓ zkoumání dokumentů,
- ✓ pozorování,
- ✓ testování dílčích činností, a to od počátku operace až do jejich ukončení,
- ✓ postupové diagramy pro identifikaci rizikových míst operací nebo procesů,
- ✓ srovnávání,
- ✓ validace pravdy, přesnosti, pravosti a oprávněnosti,
- ✓ analýzy – rozložení činností a procesů na dílčí části se záměrem nalezení podstaty úkonu.

Během auditu jsou zaměstnanci průběžně informováni se zjištěnými skutečnostmi. V závěru této fáze, prověřování auditovaného objektu, se vyhodnocují výsledky.

Audit na místě končí závěrečným rozhovorem interního auditora a vedoucího auditovaného oddělení. Interní auditor seznamuje vedoucího s výsledky auditu, stanoví příčiny nedostatků, informuje ho o navrhovaných doporučeních, které povedou k nápravě. Od vedoucího auditovaného oddělení se očekává vyjádření ke zjištěným skutečnostem auditu (Kafka, 2009).

### **3.4 Dokumentace interního auditu**

Dokumentace auditu zahrnuje pracovní materiály, ve kterých se seskupují veškeré zjištěné informace a důkazy nezbytné pro vypracování závěrů a navržených opatření.

Dle Kafky (2009) základními předpoklady na korektní zpracování auditorské dokumentace jsou:

- ✓ jednotnost,
- ✓ srozumitelnost, přehlednost a úplnost,
- ✓ relevantnost,
- ✓ stručnost,
- ✓ logická uspořádanost.

Dokumentace získaná na základě provedení auditu musí být řádně evidována v časové posloupnosti do auditního spisu, a to pro každý audit zvlášť.

### **3.5 Komunikace zjištěných výsledků interního auditu**

Komunikací výsledků auditu se rozumí informování o zjištěných skutečnostech, závěrech a doporučeních. Auditor dále komunikuje harmonogram opatření vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků a harmonogram zacílený na zdokonalování procesů vně organizace.

Vedoucí auditu musí disponovat výbornými komunikačními schopnostmi tak, aby byl schopen řídit, optimalizovat, argumentovat a prezentovat přidanou hodnotu ve svých výsledcích (Kafka, 2009).

### **3.6 Zpráva z provedení interního auditu**

Závěrečná zpráva je nástrojem interního auditora k vyjádření jeho názoru, který dle Standardů musí být nestranný a nezaujatý (Dvořáček, 2003).

Formát závěrečné zprávy není striktně definovaný a liší se dle potřeb organizace. Všeobecně by měla zpráva zahrnovat minimálně účel, rozsah, výsledky auditu a závěry. Zpracování závěrečné zprávy je velmi časově náročné. Výchozím bodem je zpracování předběžné zprávy, zpravidla bezprostředně po ukončení auditu a tato verze slouží jako výchozí základ pro zpracování finální verze, která se předkládá k připomínkování vedoucím zaměstnancům. V konečné fázi dochází ke schválení

závěrečné zprávy, která je následně prezentována zainteresovaným stranám interního auditu (Kafka, 2009).

### **3.7 Hodnocení kvality interního auditu**

Pro vývoj interního auditu a zvyšování přidané hodnoty je hodnocení kvality interního auditu velmi významné. Hodnocení kvality umožňuje získat ucelený přehled o aktivitách interního auditu (Kafka, 2009).

Dle ČIIA (2015) se ve standardu 1310 uvádí, že program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat jak interní, tak externí hodnocení.

Interní hodnocení musí obsahovat průběžné monitorování výkonnosti funkce interního auditu, pravidelná sebehodnocení, hodnocení prováděná jinými osobami v rámci společnosti, které disponují dostatečnými znalosti procesů interního auditu (ČIIA, 2015).

Dle Kafky (2009, s. 78) je interní hodnocení založeno na následujících krocích:

- ✓ *Sestavení objektivního hodnotícího týmu.*
- ✓ *Dotazník pro vedoucího útvaru interního auditu.*
- ✓ *Samostudie.*
- ✓ *Dotazník pro klienty a zaměstnance interního auditu.*
- ✓ *Řízené rozhovory.*
- ✓ *Souhrnné zhodnocení.*

Externí hodnocení musí být realizováno minimálně jednou za pět let, a to kvalifikovaným a nezávislým externím hodnotitelem popř. externím hodnotícím týmem. Vedoucí interního auditu musí s orgány organizace prodiskutovat provedení a frekvenci externích hodnocení a odbornou kvalifikaci a nezávislost externího hodnotitele nebo hodnotícího týmu, včetně eventuálního střetu zájmů (ČIIA, 2015).

### **3.8 Vztah interního a externího auditu**

Interní auditor soustředí svoje aktivity k přidávání hodnoty a zdokonalování procesu. Svoji činností se orientuje na budoucnost. Externí audit je naopak zaměřen na zkoumání minulých jevů. Posuzuje a hodnotí realizované činnosti, a to jak ovlivnily situaci organizace. Výsledky externího auditu jsou veřejné a jeho uživateli jsou vlastníci společnosti, banky, pojišťovny, zaměstnanci, zákazníci aj. označovány souhrnným názvem stakeholderi (Dvořáček, 2003).



Výsledky interního auditu nejsou veřejné a jsou informačním zdrojem pro (Dvořáček, 2003):

- ✓ řídicí orgány společnosti – vrcholový management, představenstvo nebo dozorčí rada akciové společnosti, provozní management,
- ✓ výbor pro audit,
- ✓ externí auditoři.

Z výše uvedeného vyplývá, že externí auditoři při výkonu auditu pracují i se zprávami z provedených interních auditů. Interní i externí auditoři využívají totožnou metodologii, a v určitých oblastech mají i společné cíle. Spoluprací interního a externího auditu lze zajistit vyšší efektivnost a snížit náklady organizace, a to jak při výkonu interních, tak i externích auditů (Váchal a kol., 2013).

## 4 Specifika interního auditu uplatňovaná v automobilovém průmyslu

Interní audit kvality, označován také jako audit jakosti, je jako součást systémů managementu jakosti využíván již od roku 1987 (Nenadál, 2008).

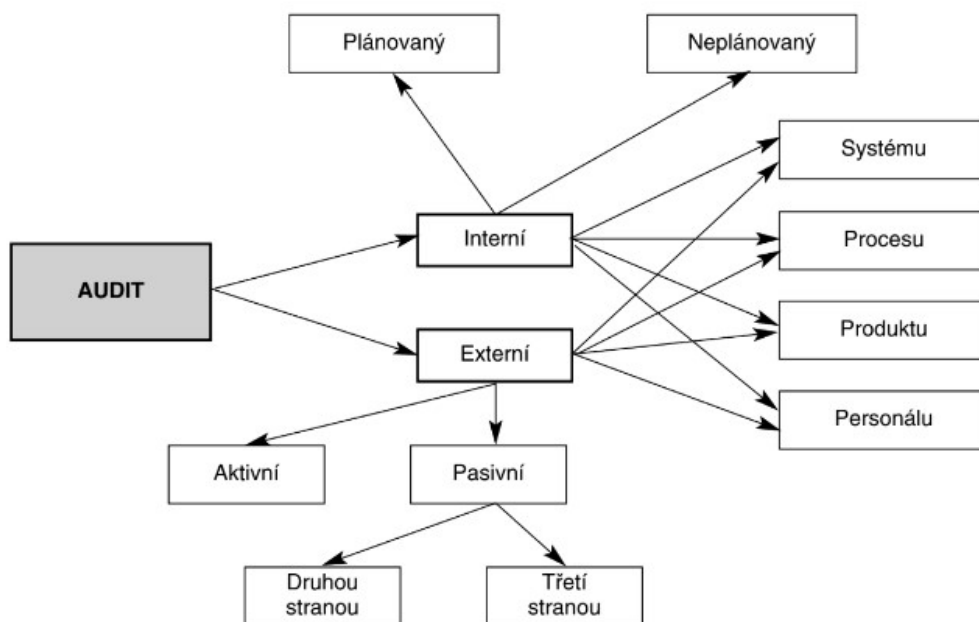
Nenadál (2008, s. 249) odkazuje na definici auditu kvality, která je normou ČSN EN ISO 9000 formulována jako: „*systematický a nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.*“

Pro zdárné vedení a fungování organizace je nutností, aby byla vedena a řízena systematickým a transparentním způsobem. Úspěch spočívá v implementaci a udržování takového systému managementu s cílem nepřetržitého zlepšování výkonnosti organizace s ohledem na potřeby zainteresovaných stran (Hnátek a kol., 2016).

### 4.1 Předmět a druhy auditu managementu kvality

S aspektem na předmět auditu managementu kvality jsou v odborné literatuře popsány audity produktu, procesu a systému. Předmět těchto auditů je odlišný, ale vzájemně provázaný. Na obrázku 4 Druhy auditů v systému managementu kvality je zobrazeno schéma a propojenost typů auditů (Nenadál, 2008).

Obrázek 4: Druhy auditů v systému managementu kvality



Zdroj: Nenadál a kol., 2008

#### **4.1.1 Audit produktu**

Dle VDA 6.5<sup>9</sup> audit produktu posuzuje, zda produkty splňují zákonné, technické, bezpečnostní požadavky. Posuzuje se plánování, ověření specifikace, výkresů, provedení hotového výrobku a průběh celého výrobního procesu výrobku, který má být dodán zákazníkovi. Tento proces je označován jako Part Production Approval Proces (označovaný v organizacích zkráceně PPAP), volně přeloženo jako proces schvalování výroby dílů, nebo je využíván Production Approval Process (označovaný jako PAP) a znamená proces schvalování výroby (Helmold, Samara, 2019).

#### **4.1.2 Audit procesu**

Audit procesu je definován jako metoda vymezená pro nezávislou analýzu a hodnocení procesu vzniku produktu a jeho efektivnosti (VDA 6.3, 2017).

Nenadál (2008) audit procesu popisuje širěji jako prověřování účinnosti subjektů nebo výkonných míst, které zabezpečují dílčí složky systému jakosti. To lze chápat jako potvrzení nebo prokázání faktu dodržení způsobilosti a účelnosti postupů a aktivit. Audity procesu mají směřovat k zajištění způsobilých a zvládnutých procesů rezistentních k rušivým vlivům. Výsledkem auditu je pak ověření technologické kázně ve výrobě, dodržování procesů pro poskytování služby.

#### **4.1.3 Audit systému**

Tento audit bývá v literatuře označován také jako systémový audit. Smyslem systémového auditu je prověřit účinnost a efektivnost systému managementu kvality. Během systémového auditu se získávají nutné důkazy, a to záznamy o výsledcích činností, ukazatelé a další informace, které ale musí být auditory ověřitelné. Na základě zjištění pak auditor může konstatovat, jestli auditovaný subjekt, splnil, popř. nesplnil požadavky, které jsou definovány kritérii auditu. Mezi kritéria auditu patří: kompletní interní dokumentace, závazná legislativa, která souvisí s procesy tohoto systému (Vochozka a kol., 2012), (Nenadál, 2008).

---

<sup>9</sup> Na přelomu prvního a druhého čtvrtletí 2020 vyjde v platnost 3.vydání VDA 6.5 (New VDA 6.5:2020, 2019)

Vrcholové vedení organizace může využívat osm zásad systému managementu kvality, které povedou ke zvýšení výkonnosti. Dle normy ČSN EN 9001:2015, Systém managementu kvality, se jedná o tyto zásady:

- ✓ zaměření na zákazníka: organizace musí znát potřeby zákazníků a předvídat jejich očekávání,
- ✓ vedení a řízení lidí: lídři organizace vytvářejí podmínky pro zapojení lidí k dosahování cílů organizace,
- ✓ zapojení lidí: je nutné zapojit lidi na všech úrovních organizace tak, aby byly využity jejich schopnosti v její prospěch,
- ✓ procesní přístup: aktivity a související zdroje jsou řízeny jako proces vedoucí k dosažení požadovaného výsledku,
- ✓ systémový přístup k managementu: vedení procesů jako systému vede k efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace,
- ✓ neustálé zlepšování: trvalý cíl organizace,
- ✓ přístup k rozhodování na základě faktů: analýza údajů a informací představuje efektivní rozhodování,
- ✓ vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy: předpokládají schopnost vytváření hodnoty.

Norma ČSN EN 9001:2015 je primární normou mezinárodní normy IATF 16949:2016<sup>10</sup>, která je uplatňována v managementu systému řízení kvality v automobilovém průmyslu. (IATF 16949:2016, 2016). Tato norma zahrnuje i požadavky kladené v normách VDA.

IATF je zkratkou z angl. International Automotive Task Force, do českého jazyka přeloženo jako Mezinárodní pracovní skupina pro odvětví automobilového průmyslu<sup>11</sup>, která byla založena z důvodu poskytování lepších produktů zákazníkům po celém světě (IATF, 2020).

Skupina IATF (2020) uvádí další stanovené cíle, které byly důvodem vytvoření této normy následovně:

---

<sup>10</sup> IATF 16949 nahrazuje normu ISO/TS 16949:2009. Od 1. 10. 2017 nesmí být vykonán žádný audit dle ISO/TS 16949:2009 a platnost certifikátu dle této normy skončila 14. 9. 2018 (NQA, 2015).

<sup>11</sup> Mezi členy IATF patří následující výrobci vozidel: BMW Group, Daimler AG, FCA, Ford Motor Company, General Motors Company, Jaguar Land Rover (JLR) Limited), ANFIA (Itálie), FIEV (Francie), SMMT (Velká Británie) a VDA QMC (Německo).

- ✓ dosáhnout shody v základních požadavcích na mezinárodní systém kvality, především u přímých dodavatelů zúčastněných společností pro výrobní materiály, části výrobků nebo služeb nebo dokončovací služby (např. lakování a pokovování),
- ✓ vypracovat zásady a postupy pro společný systém registrace třetích stran IATF, aby byla zajištěna konzistence na celém světě,
- ✓ poskytnout vhodné školení na podporu požadavků dle normy IATF 16949:2016 a registračního systému IATF,
- ✓ navázat formální kontakty s příslušnými orgány na podporu cílů IATF.

Požadavky na audit systému managementu kvality, norma IATF 16949:2016 definuje následovně (IATF:16949:2016, str. 99):

*„Organizace musí auditovat všechny procesy systému managementu kvality s využitím procesního přístupu v průběhu každého tříletého období podle ročního programu, aby se ověřil soulad s touto normou systému managementu kvality pro automobilový průmysl. V rámci těchto auditů musí organizace na základě vzorkování prověřit efektivní implementaci specifických požadavků zákazníka týkající se systému managementu kvality.“*

#### **4.1.4 Audit personálu**

Dle Dvořáčka (2003) je nutné mít pro klíčové a rozhodující pozice vypracované popisy pracovních míst, a to z důvodu pro plánování vzdělávání v oblasti jakosti. Během auditu personálu se vyhodnocuje a prověřuje stav kvalifikace, vzdělání, praxe, dovednost a zkušenosti. Výše uvedené kompetence by měly být evidovány v kvalifikační matici zaměstnance. Kociánová (2010) uvádí, že na personální audit jsou dva pohledy. Pokud je cílem auditu ověření všech oblastí personálního řízení, jedná se o audit personálních činností. Nebo je zaměření auditu na pracovníky, a v tomto případě se jedná o audit personálu.

## **4.2 Integrovaný systém managementu**

Nenadál a kol. (2018) poukazují v knize Management kvality pro 21. století na splnění požadavků zákazníka v současném náročném tržním prostředí. Z tohoto důvodu byla stanovena pravidla zavádění, udržování a zlepšování moderních systémů managementu

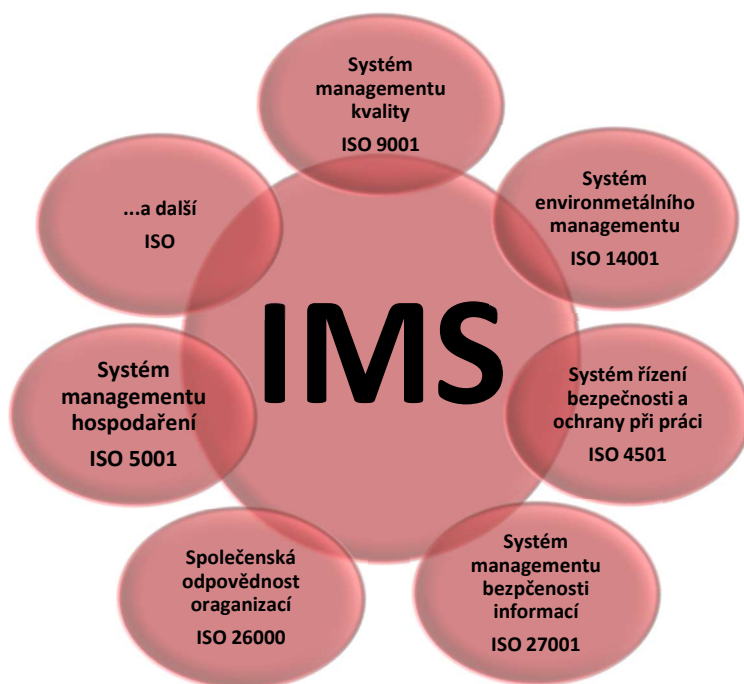
kvality organizací, dnes známých jako Quality Management System<sup>12</sup> (dále jen QMS) upravený normami ISO 9000.

Neustálý vývoj v oblasti managementu kvality vedl k stupňujícím se požadavkům na kvalitu pracovního prostředí a úroveň vlivu dopadů činnosti organizace na životní prostředí. Na základě tohoto vývoje vznikly systémy environmentálního managementu, označované jako Environmental Management System (dále jen EMS).

Kociánová (2010) zdůrazňuje, že organizace potřebují jeden systém řízení a spojením dvou výše uvedených vzniká systém EQMS.

S nástupem dalších systémů na konci 20. století byly organizace zatíženy požadavky na certifikace různých systémů. Protože základní prvky pro zavedení různých systémů byly shodné, začalo se uvažovat o integraci systémů. V 21. století je již plně využíván Integrovaný systém managementu z angl. Integrated Management System (dále jen IMS), který je uveden na obrázku 5 (Nenadál aj., 2018).

Obrázek 5: Integrované systémy managementu 21. století



Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál aj. (2018) 2020

<sup>12</sup> QMS je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění v oblasti hlavní činnosti organizace.

## **5 Charakteristika společnosti**

Důkladná charakteristika společnosti, její dosavadní vývoj, současný stav a popis činností, je zásadním východiskem pro porozumění procesů a nastavení kontrolních aktivit. Na základě jejich deskripce a analýzy je možné definovat potřebu pro zavedení nebo případnou revizi auditorských činností ve společnosti.

### **5.1 Dosavadní vývoj společnosti**

Společnost Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. (dále jen YWTC) zahájila svoji výrobu kabelových svazků již v roce 1992 s 20 zaměstnanci ve své výrobní hale o rozloze 1800 m<sup>2</sup> ve Stříbře pod obchodním názvem Siemens automobilová technika s.r.o. a v roce 1993 byla pod tímto názvem zapsána do obchodního rejstříku. V následujícím roce 1994 společnost nabírá nové zaměstnance, jejichž počet se ustálí na 350 zaměstnanců a vlivem růstu zakázek zahajuje výstavbu nové haly a kantýny o výměře 7000 m<sup>2</sup>. Vzhledem k neustálému růstu objemu výroby v roce 1995 společnost kupuje další výrobní halu v Plzni Božkově. V tomto závodě se vyrábí kabelové svazky pro německou automobilku BMW Group Plant Dingolfing a zároveň probíhá výstavba další haly v areálu.

V roce 2001 korporace Yazaki kupuje plzeňské pobočky společnosti Siemens. V roce 2003 společnost YWTC získala zakázku na výrobu kabelových svazků pro nákladní automobily značky Daimler Chrysler a zahajuje se výroba prvních prototypových kabelových svazků pro nákladní automobily Actros (Daimler Chrysler). V roce 2004 dochází k přesunu sériové výroby pro BMW do sesterské společnosti Yazaki Michalovce. V roce 2009 začíná výroba sériových svazků SFTP pro společnost Daimler Truck AG.

Po krizi v automobilovém průmyslu v letech 2008 až 2010, kdy plzeňská pobočka i mateřská společnost utrpěly výraznou finanční ztrátu, bylo potřeba učinit opatření v rámci nákladové optimalizace. Ve spolupráci s plzeňským závodem se otevírá výrobní závod v Tunisku. V této sesterské společnosti se vyrábí technologicky nenáročné sety pod-svazků a malé kabelové svazky v objemných sériích, a to s nižšími personálními a provozními náklady, což bylo cílem společnosti.

V roce 2015 získala společnost Yazaki kontrakt na výrobu svazků ABS pro společnost MAN SE a zároveň začala prototypová výroba svazků typu Rahmen pro tohoto zákazníka.

Ze stejných důvodů, jako byla otevřena sesterská pobočka v Tunisku, se otevírá v roce 2016 nový výrobní závod v srbském městě Šabac. Do Srbska se z Plzně stěhuje výroba KSK<sup>13</sup> svazků, pod interním označením XVK 84 a kabelových svazků ABS pro zákazníka MAN SE. V plzeňské pobočce již zůstává jen výroba KSK svazků varianty XVK 81.

Komplexní portfolio výrobků pro zákazníka Daimler Truck AG je zobrazeno na obrázku 6 Portfolio kabelových svazků pro nákladní automobily Daimler.

Neutuchající situace ve všech pobočkách Yazaki v Evropě, v roce 2016, vedla japonské vedení k najmutí krizového manažera Bo Inge Anderssona<sup>14</sup> do funkce Prezidenta pro evropské závody společnosti Yazaki.

Vysoké náklady výroby včetně vysoké nákladové sazby a nemožnost získat kvalitní zaměstnance z důvodu nízké nezaměstnanosti<sup>15</sup> v celé zemi, obzvláště v Plzeňském kraji, bylo na konci roku 2017 vedením společnosti oznámeno, že zbytek produkce (kabelové svazky XVK 81) bude z Plzně přesunut do Srbska a pobočka v Plzni bude restrukturalizována z výrobního závodu na zákaznické servisní centrum.

V letech 2017 až 2019 probíhá postupné stěhování výroby a současně příprava na restrukturalizaci plzeňské pobočky. V červnu 2019 je výroba komplexně přestěhovaná, v srpnu téhož roku se společnost stěhuje z výrobní haly na Borských Polí do nových prostor v Nýřanech a od září se YWTC zaměřuje především na činnosti v oblasti logistiky, technologického vývoje, kvality a služeb, tedy činnosti s vyšší přidanou hodnotou.

YWTC je dodavatel v systému Just In Time (dále jen JIT), tedy dodává objednané kabelové svazky přesně na čas dle potřeb zákazníka. V roce 2020 začíná plánování, na základě požadavku zákazníka Daimler Truck AG, přechodu z tohoto systému na systém Just in Sequence (dále jen JIS). Systém JIS je logistický proces a představuje nejvyšší

---

<sup>13</sup> Kunden Spezifische Kabelleitungsstränge – zákaznické specifické kabelové svazky.

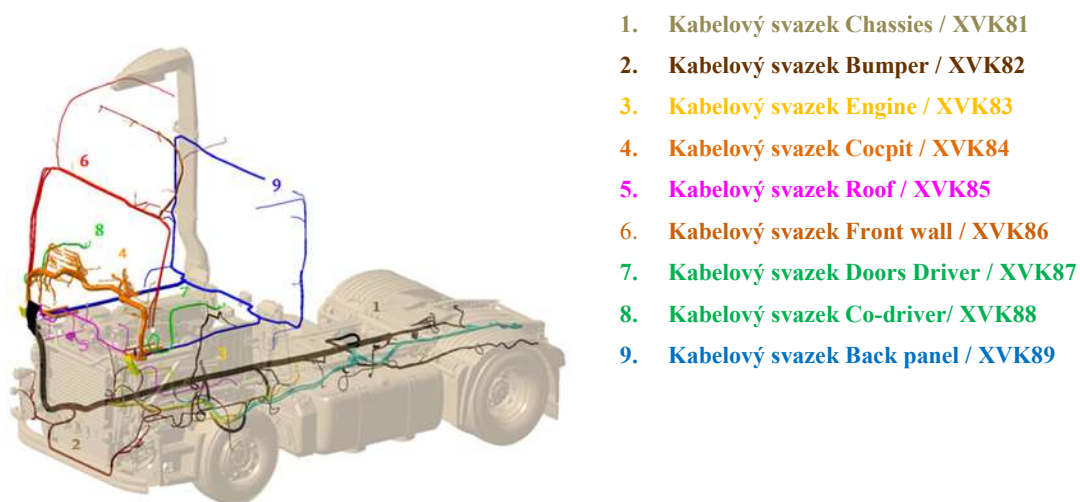
<sup>14</sup> Švédský krizový manažer, který se před působením v Yazaki pokoušel o restrukturalizaci ruské automobilky AUTOVAZ. Během svého působení v AUTOVAZU dosáhl optimalizace podnikových procesů snížením úrovně řízení z 9 na 5, optimalizace počtu zaměstnanců o 37 % ze 77 000 na 44 400 včetně snížení počtu „bílých límečků“ o 44 % z 16 000 na 8 900 a „modrých límečků“ o 35 % z 54 100 na 35 400, Restrukturalizoval podnikání včetně prodeje nebo likvidace neefektivních dceřiných společností a dodavatelské základny, změnil firemní styl společnosti včetně zavedení nového loga značky Lada. O snaze restrukturalizace Bo Inge Anderssona v AUTOVAZU natočil Petr Holý dokument pod názvem Švéd v žigulíku.

<sup>15</sup> V ČR obecná míra nezaměstnanosti v roce 2016 byla na úrovni 4 % (ČSÚ, 2020).



formu systému JIT. YWTC bude dodávat kabelové svazky přímo k montážní lince v přesně stanoveném pořadí, množství a čase, dle požadavků zákazníka.

Obrázek 6: Portfolio kabelových svazků pro nákladní automobily Daimler

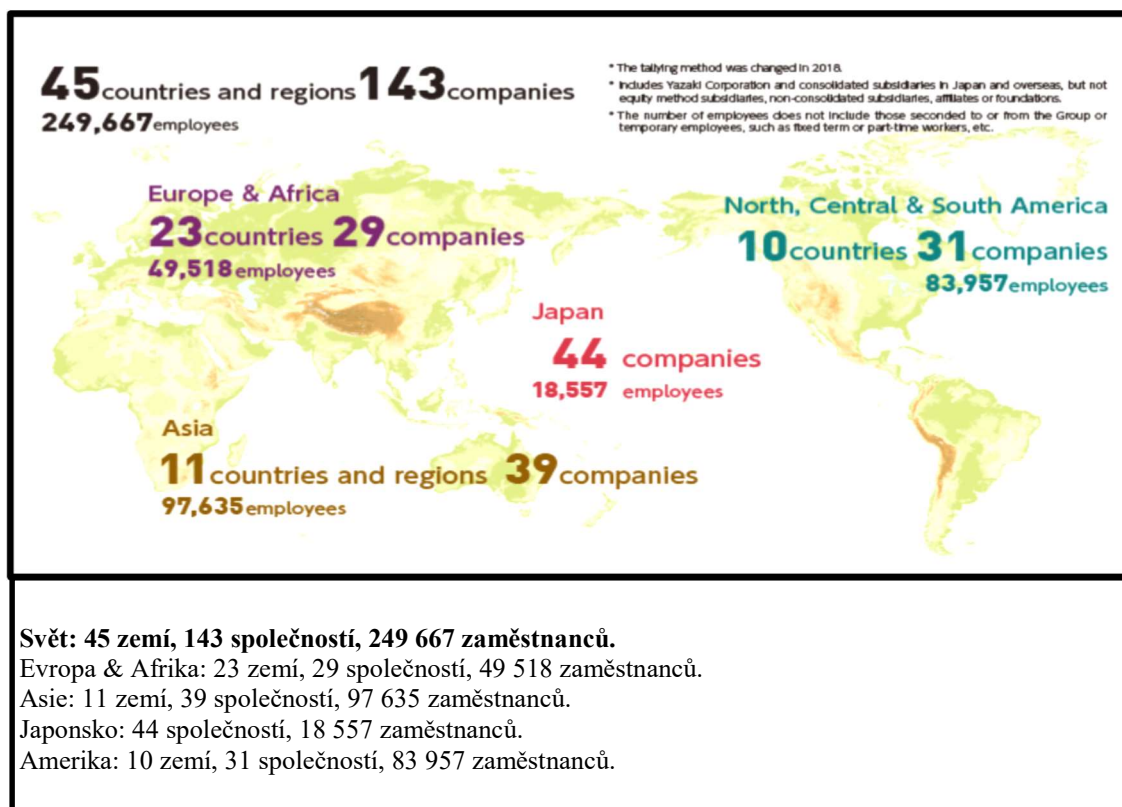


Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů Yazaki, 2020

## 5.2 Současný stav ve společnosti

Společnost YWTC lze označit jako složku vertikálně propojené nadnárodní společnosti zahrnující různorodé oblasti podnikání. Korporace Yazaki působí na všech kontinentech a jejich zastoupení ve světě je zobrazeno na obrázku 7.

Obrázek 7: Celosvětové zastoupení korporace Yazaki



Zdroj: Yazaki. Global network. Globální síť, 2020

V ČR má korporace Yazaki jedinou pobočku, která zastává funkci zákaznického servisního centra (dále jen CSC z angl. Customer Service Centre). Obecné informace o společnosti YWTC s.r.o. jsou uvedeny v následující tabulce 1. Aktuálně společnost YWTC zaměstnává 81 pracovníků, a to 33 pracovníků v dělnických profesích a 48 pracovníků v oddělení logistiky, technologického vývoje a podpory kvality.

Tabulka 1: Obecné informace o společnosti YWTC s.r.o.

<b>Název společnosti:</b>	<b>Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o.</b>
Sídlo:	U Mexika 1339, 330 23 Nýřany
Založení:	1. února 1993
Základní kapitál:	336 478 000 Kč
Identifikační číslo:	477 16 011
Právní forma:	společnost v ručení omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, Obráběčství
Obchodní podíl:	100%
Společníci:	Yazaki Wiring Technologies GmbH, Köln, Německo
Zákazníci	Daimler Truck AG, MAN SE
Certifikace:	ISO/TS 169:2009, ISO 14001 : 2004, OHSAS 18001 : 2007, IATF16949:2016
Webové stránky:	<a href="https://www.yazaki-group.com/">https://www.yazaki-group.com/</a> ; <a href="https://www.yazaki-czech.cz/">https://www.yazaki-czech.cz/</a>

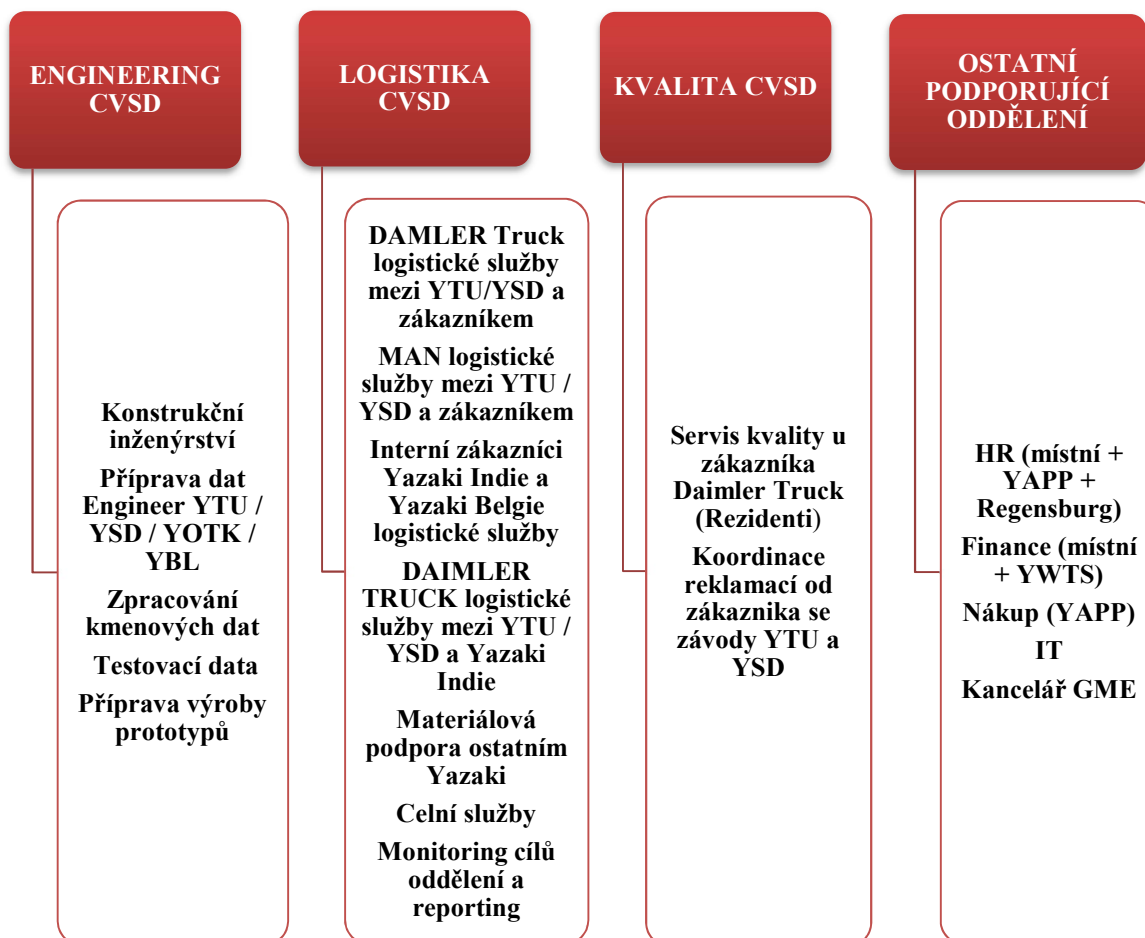
Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu z obchodního rejstříku (2020)

### 5.3 Organizační struktura společnosti

Po restrukturalizaci společnosti byla vyhotovena nová organizační struktura. Obecná organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku 8 a zahrnuje všechna oddělení YWTC. Tato organizační struktura obsahuje obecné informace o pracovních činnostech jednotlivých oddělení, které jsou přímo podřízené generálnímu řediteli.

Z této organizační struktury YWTC je zřejmé, že společnost nemá po restrukturalizaci začleněn útvar interního auditu. Tato problematika bude řešena v kapitole 7 Interní audit ve společnosti YWTC.

Obrázek 8: Obecná organizační struktura YWTC s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## **6 Logistické činnosti YWTC s.r.o. ve vztahu k sesterským společnostem a zákazníkům**

Do období restrukturalizace společnosti byly pobočky v Tunisku (dále jen YTU) a Srbsku (dále jen YSD) součástí YWTC, která měla funkci vedoucího závodu. Po restrukturalizaci závodu je YTU a YSD dodavatelem YWTC a YWTC je dodavatelem pro zákazníky Daimler Truck AG (dále jen DAI), MAN SE (dále jen MAN), Yazaki Belgie (dále jen YEL-B) a Yazaki Indie (dále jen YIPL).

V následujících podkapitolách jsou detailně popsány činnosti oddělení logistiky vycházející z obecné organizační struktury.

### **6.1 Logistické činnosti YWTC - DAI – YTU – YSD**

YWTC je součástí dodavatelského řetězce mezi dodavatelem kabelových svazků YTU, YSD a zákazníkem DAI. Mezi činnosti oddělení logistiky tohoto vztahu patří:

- ✓ zpracování EDI objednávek (včetně speciálních objednávek, prototypových objednávek atd.),
- ✓ komunikace se zákazníkem,
- ✓ spolupráce s YTU a YSD při plánování výroby,
- ✓ dodržování požadovaných dodacích podmínek / sledu,
- ✓ řízení v systému JIT,
- ✓ organizace dopravy,
- ✓ řízení paletového konta u zákazníka,
- ✓ udržování základních dat v informačních systémech XPPS a PLS,
- ✓ řízení zásob zboží.

#### **Elektronická výměna dat v dodavatelském řetězci**

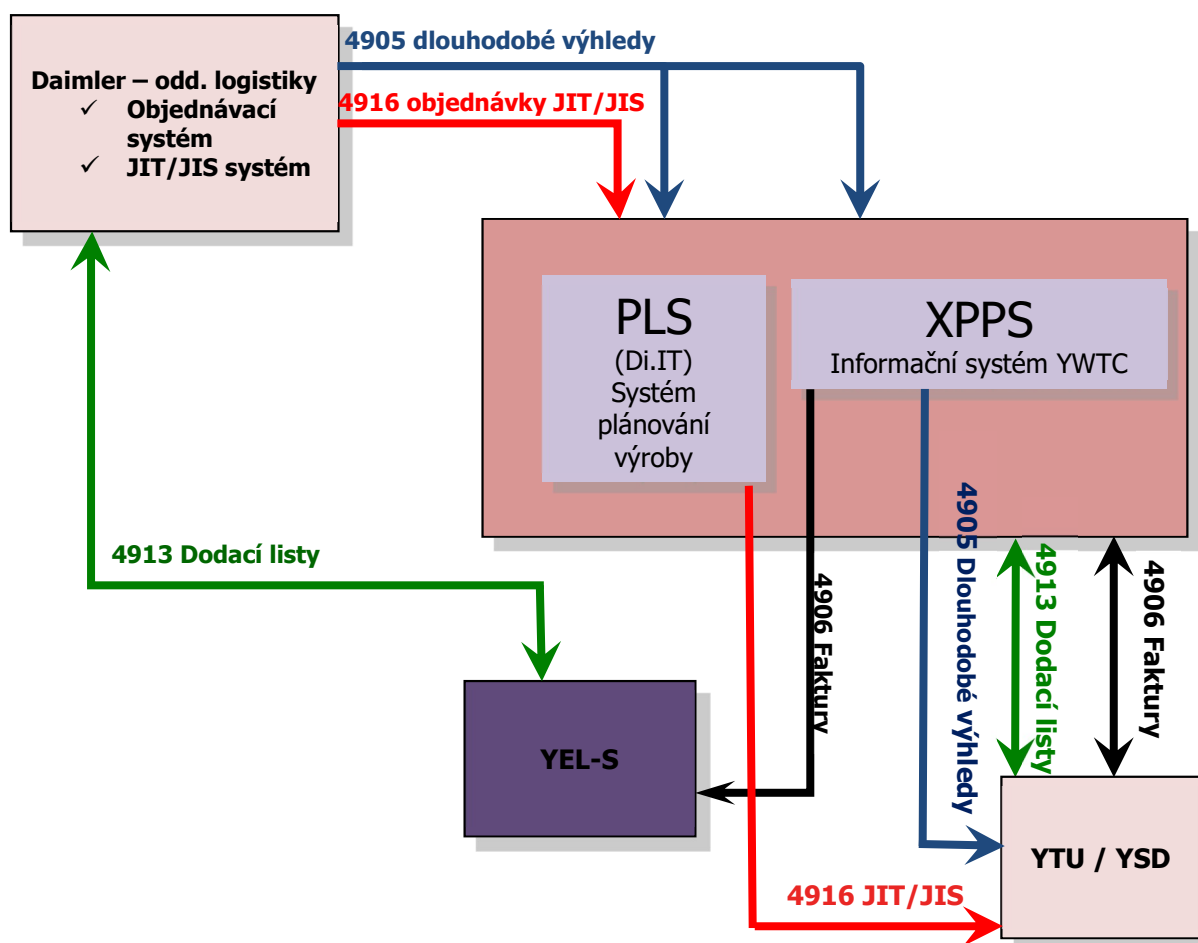
Na obrázku 9 je znázorněn tok dat mezi zákazníkem DAI, logistickým centrem YWTC, dodavatelem YSD, YTU a CSC - YEL-K.

Zákazník DAI, denně a ve stanovený čas, odesílá prostřednictvím EDI zprávy dlouhodobé výhledy na 20 dní (VDA 4905) a fixní objednávky v JIT na pět dní (VDA 4916), a to paralelně do systému PLS a XPPS. Prostřednictvím systému PLS jsou objednávky (VDA 4916) odesílány do YSD a YTU.

Po dodání kabelových svazků od obou dodavatelů dochází k fyzickému příjmu zboží na základě dodacích listů (VDA 4913) do systému PLS a XPPS a zároveň jsou přijaty faktury (VDA 4906).

Při odesílání zboží k zákazníkovi DAI jsou v systému XPPS vystaveny faktury (VDA 4906) a odeslány do YEL-K, které na jejich základě vystavuje dodací listy (VDA 4913) na zákazníka DAI.

Obrázek 9: Elektronická výměna dat mezi Daimler AG – YWTC - YSD a YTU - YEL-S



Zdroj: vlastní zpracování dle Jurová (2016), 2020









## Tok zboží v dodavatelském řetězci

Schéma samotného fyzického toku zboží je uvedeno na následujících obrázcích. Transport z YTU do ČR je organizován dvakrát týdně, a to prostřednictvím kamionové přepravy z YTU do přístavu v Tunisku, následuje lodní přeprava do přístavu v Itálii a opět kamionová přeprava do ČR. Z YSD je organizována kamionová přeprava třikrát denně. Za včasnou nakládku zboží jsou odpovědní závody v Tunisku a Srbsku. Oba transporty musí projít celním odbavením.

Po příjezdu zboží do YWTC je zboží přebaleno do originálních obalů dle balícího předpisu zákazníka a naskladněno. Vývoz zboží se připravuje dle požadavků v systému PLS.

V tabulce 2 Legenda k schémátům logistických toků jsou vysvětleny jednotlivé, použité znaky v následujících obrázcích.

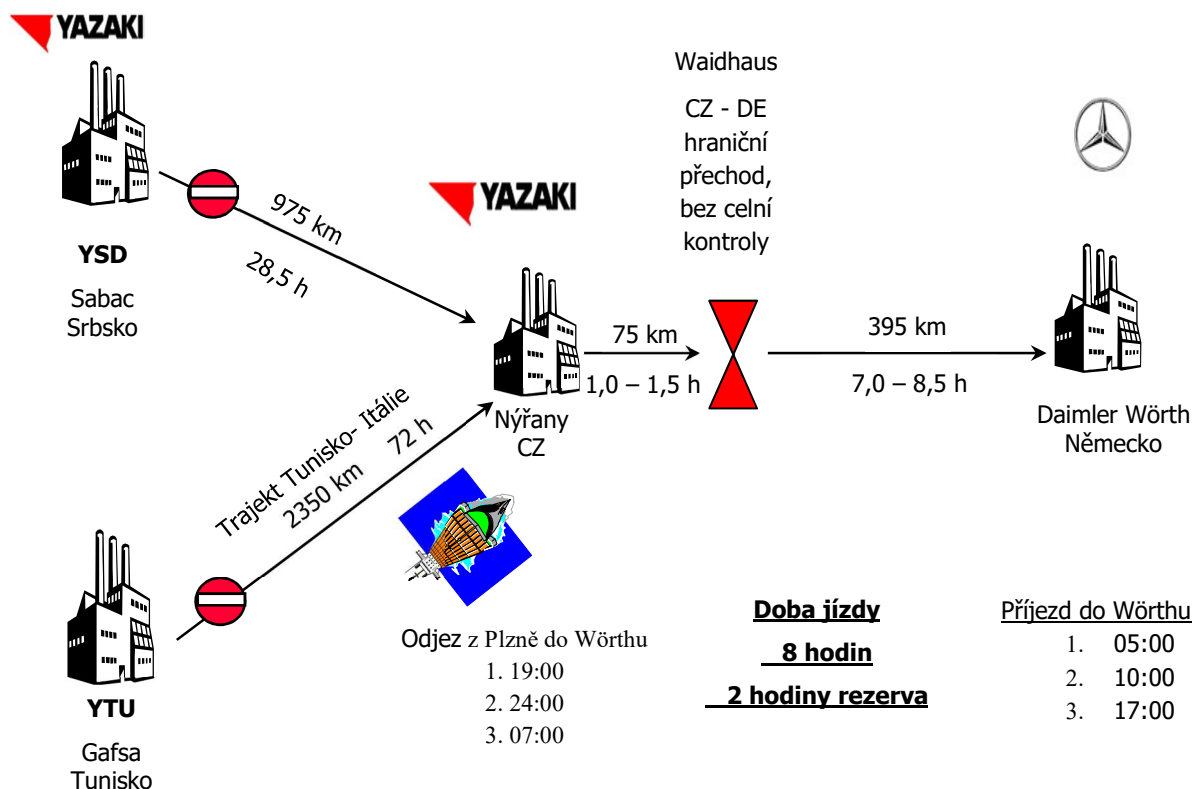
Tabulka 2: Legenda k schémátům logistických toků

Znak	Popis
	Lodní přeprava
	Kamionová přeprava
	Hraniční přechod s celní kontrolou
	Hraniční přechod bez celní kontroly
	Závod
	Závod Daimler Truck AG
	Závod MAN AG
	Závody Yazaki

Zdroj: vlastní zpracování dle Jurová (2016), 2020

Obrázek č. 10 zobrazuje tok zboží prostřednictvím kamionové a lodní přepravy z YTU a YSD do YWTC a následné odeslání k zákazníkovi DAI.

Obrázek 10: Logistický tok zboží YTU a YSD - YWTC - Daimler Truck AG



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 6.2 Logistické činnosti YWTC – YSD – MAN SE

- ✓ zpracování EDI objednávek (včetně speciálních objednávek),
- ✓ komunikace se zákazníkem,
- ✓ spolupráce s YSD při plánování výroby,
- ✓ dodržování požadovaných dodacích podmínek / sledu,
- ✓ příjmy zboží z YSD,
- ✓ příprava expedičních a dodacích dokladů,
- ✓ organizace dopravy,
- ✓ řízení účtu palet u zákazníka,
- ✓ správa základních dat v SAP,
- ✓ řízení zásob zboží.



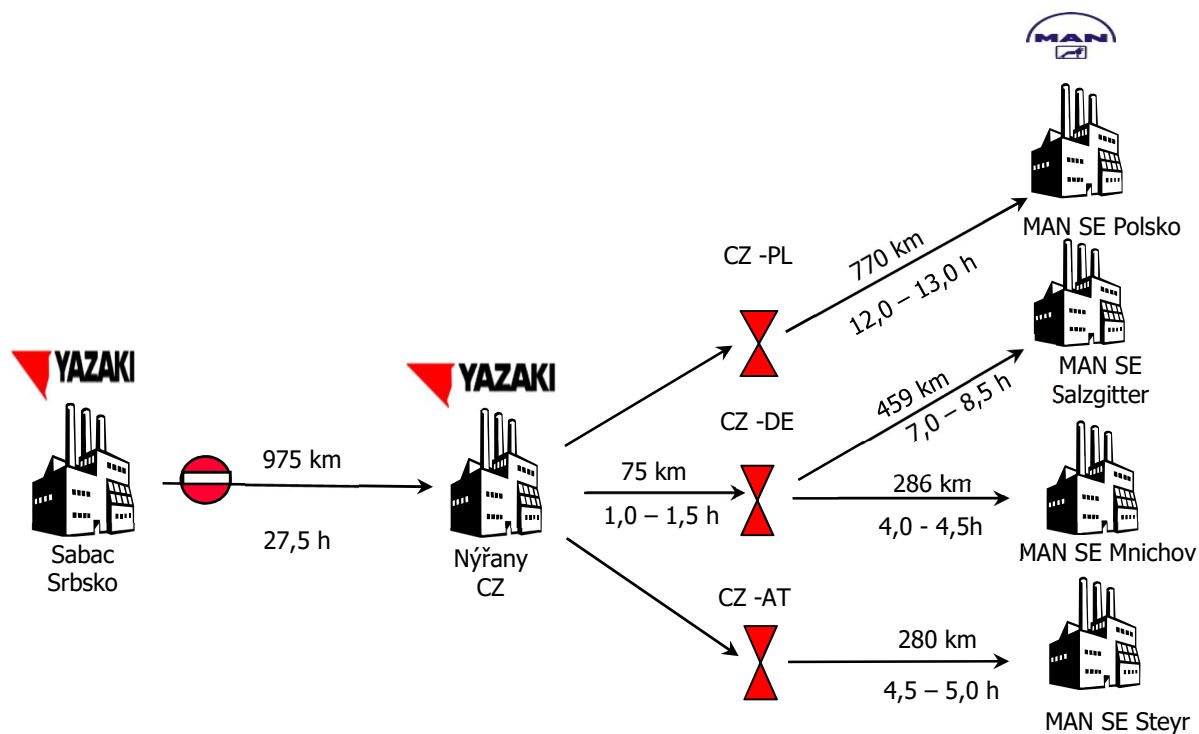
## Elektronická výměna dat

Elektronická výměna dat v rámci této činnosti probíhá na bázi jako se zákazníkem DAI. Místo systému PLS je pro spojení se zákazníkem MAN SE používán systém SAP. Zákazník odesílá objednávky a výhledy do systému SAP, ty jsou pak odesílány do YSD. Přes tento informační systém probíhá i odesílání dodacích listů a faktur.

## Tok zboží v dodavatelském řetězci

Následující schéma na obrázku 11 zobrazuje odeslání zboží z YSD do YWTC a pak následné odeslání do poboček k zákazníkovi MAN SE.

Obrázek 11: Logistický tok zboží YSD - YWTC - MAN SE



Zdroj: vlastní zpracování dle Jurová (2016), 2020

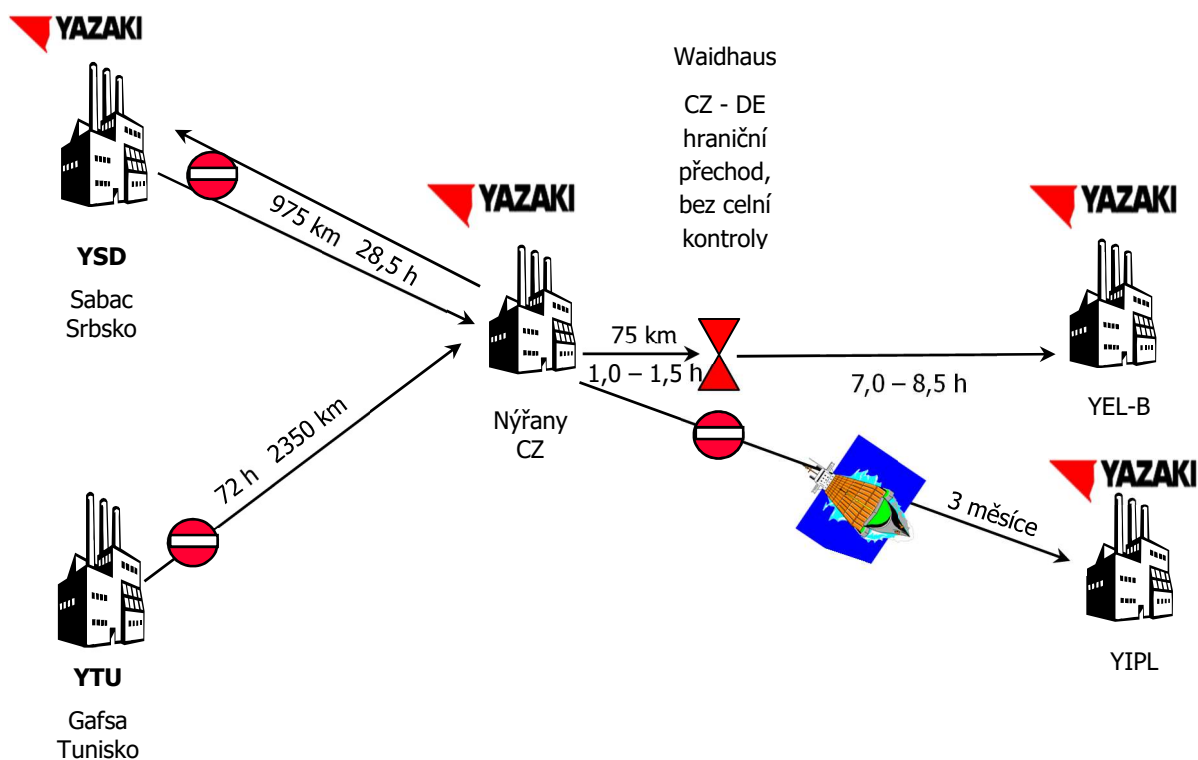
Objednávání přepravy pro oba zákazníky, DAI i MAN, je plně v kompetenci oddělení zákaznické logistiky, která má vypracovaný týdenní plán přeprav u smluvního přepravce.

### 6.3 Logistické činnosti YWTC pro závody Yazaki Belgie a Yazaki Indie

V rámci této činnosti je oddělení logistiky odpovědné za příjem a zpracování objednávek a distribuci zboží k zákazníkům. Společnost Yazaki Belgie (YEL-B) a Yazaki Indie (YIPL) odesílají objednávky, v papírové formě, na speciální díly na oddělení logistiky společnosti YWTC. Výroba těchto dílů má dvě fáze. Polotovary (dále jen SFG z angl. Semi

finish goods), je vyráběn v YTU a oddělení logistiky jej objednává u tohoto závodu. SFG z YTU je odeslán do YWTC a následně do YSD k dalšímu zpracování, opět na základě objednávky ze strany YWTC. Po obdržení finálního výrobku YWTC distribuuje zboží k zákazníkovi YEL-B a YIPL. Celý tento proces je schematicky zobrazen na obrázku 12.

Obrázek 12: Logistický tok YWTC - YEL-B – YIPL



Zdroj: vlastní zpracování dle Jurová (2016), 2020

## 6.4 Materiálová podpora

V pobočce YWTC je k dispozici sklad materiálu používaný pro výrobu svazků v YSD a YTU. Jedná se o materiál, pro jehož užití není potřeba zpracování na speciálních strojích, tedy pouzdra, krytky, lepenky, stříhané hadice aj. Tento materiál je určen pro drobné opravy svazků v YWTC, pokud YSD nebo YTU zjistí chybu na výrobcích až po naložení zboží na kamion a odeslání do YWTC. V případě, že vadné zboží již bylo odesláno k zákazníkovi, odesílá se potřebný materiál přímo do DAI k rukám rezidentům, kteří zajistí opravu kabelových svazků přímo na místě.

Výše zásoby materiálů byla určena na jednoho balení. Pokud je materiál spotřebován, primárně se materiál nakupuje od sesterských společností Yazaki. V případě, že tyto

společnosti nemohou materiál dodat z důvodu ohrožení vlastní výroby, materiál se nakupuje přímo od dodavatele, který je schválený centrálním nákupem.

## 6.5 Celní služby

Úkolem celního oddělení je proclení dodaného zboží:

- ✓ Z YTU do YWTC – 2 x týdně přeprava zboží kamionem,
- ✓ Z YWTC do YSD – 1 x měsíčně přeprava palet zpět do YTU,
- ✓ Z YSD do YWTC – 3 x denně přeprava zboží kamionem,
- ✓ Z YWTC do YSD – 2 x týdně přeprava vratných obalů zpět do YSD,
- ✓ Z YWTC do YIPL – 1 x týdně přeprava zboží leteckou přepravou.

Dále pak:

- ✓ Evidence pohybu zboží v rámci EU v Intrastatu,
- ✓ Kontrola hodnoty na účtu vázaný k Souborné jistotě.

## 6.6 Monitoring cílů a reporting

Oddělení logistiky má stanovené cíle, které vycházejí ze strategických cílů, mise a vize společnosti. Hlavní cíle se týkají především plnění dodávek k zákazníkům, to znamená, že 99,8 % dodávek musí být dodáno v čas a nesmí vzniknout žádné náklady na speciální přepravy. Speciálními přepravami se rozumí dodání zboží, které nebylo dodáno standardní přepravou kamionem a musí být tedy pro toto zboží zorganizována speciální přeprava prostřednictvím externích zprostředkovatelů přeprav jako je např. DHL, TNT aj. Tyto speciální přepravy jsou organizovány z důvodů, aby nedošlo k zastavení výrobní linky zákazníka, což by vedlo k sankcím vůči společnosti YWTC. V případě vzniku takovýchto nákladů, jsou následně přeúčtovány na viníka vzniklé situace, tedy YSD nebo YTU. Další stanovené cíle se vztahují k objemu zásob hotového zboží, které nesmí přesáhnout výši zásob na max. na 6 dní a v neposlední řadě hodnocení oddělení logistiky ze strany zákazníků, kde je nutné získat minimálně tři body z pěti možných. Zákazník hodnotí tyto oblasti:

- ✓ výkon dodávek (včasnost, zpoždění, požadovaná kvalita),
- ✓ schopnost a flexibilita pro splnění změn v rozvrhování dodávek (množství, dodání v čase),
- ✓ přenos EDI (včas, přesně),

- ✓ pracovní vztah (zdvořilost, spolehlivost, proaktivní přístup, kompetentnost).

## **6.7 Nové projekty oddělení logistiky v roce 2020**

Společnost YWTC začne připravovat podmínky pro zavedení nového projektu označovaného interně MFA. Předmětem činnosti v rámci tohoto projektu je zajišťování logistických služeb sesterským společnostem Yazaki Litva, Slovensko, Srbsko a Rumunsko směrem k zákazníkovi Daimler - passengers cars (z angl. osobní automobily).

Pro zajištění této činnosti byl stanoven následující počet zaměstnanců:

- ✓ čtyři pracovníci oddělení zákaznické logistiky,
- ✓ jeden zaměstnanec celního oddělení,
- ✓ dva pracovníci kvality.

Zajištění fyzického toku zboží bude zabezpečeno externí společností. YWTC bude zajišťovat pouze tok dat, přepravu, koordinaci reklamací, kvalitu dodávek a celní služby.

V budoucnu, po zavedení projektu, je nutné zahrnout i tuto činnost do předmětu interního auditu oddělení logistiky.

## **7 Interní audit ve společnosti YWTC**

Před restrukturalizací společnosti YWTC byly pravidelně prováděny interní MOTO audity, LPA<sup>16</sup> a audity managementu jakosti – procesu, produktu, personálu a systému dle norem dle ČSN EN ISO 90001:2016 a IATF 16949: 2016 v souladu s požadavky na certifikační audit. Dále byly prováděny interní audity v souladu s normami ISO 14001 : 2004 a OHSAS 18001 : 2007 (od roku 1999). Do roku 2005 byla společnost certifikována dle ISO/TS 16949:2009 a po ukončení platnosti certifikace dle této normy získala v roce 2018 certifikaci dle IATF16949:2016, které vyprší platnost v roce 2020. Z důvodu, že YWTC je součástí dodavatelského řetězce v oblasti automobilového průmyslu je povinna být držitelem certifikace dle IATF 16949:2016, a tedy i interní audity provádět v souladu s touto normou.

### **7.1 Zhodnocení současného stavu interního auditu**

Před restrukturalizací společnosti byl interní audit prováděn interním auditorem a vedoucím interního auditu, který byl zároveň manažerem jakosti. K takovému uspořádání lze vznést námitku, neboť toto začlenění útvaru interního auditu neodpovídalo nezávislosti interního auditu ve společnosti. Po restrukturalizaci společnosti a změně činností v srpnu 2019 byl útvar interního auditu v organizaci zrušen a nejsou prováděny žádné auditorské činnosti, tzn., není v organizaci určena osoba zodpovědná za přípravu auditu, sestavení plánu, provedení a sestavení zprávy z auditu.

Dle předmětu činnosti YWTC by měl být prováděn interní audit dle normy pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu IATF 16949:2016 a audit bezpečnosti práce.

Vzhledem k výše uvedenému je zřejmé, že vedení společnosti se musí zabývat otázkou, jak zajistit interní audit ve společnosti, a to i vzhledem k tomu, že výsledky interního auditu jsou předkládány při externím certifikačním auditu společnosti dle normy pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu IATF 19949:2016, kterou požadují zákazníci společnosti. V souvislosti s touto problematikou byl sestaven tým pro přípravu interního auditu, který je tvořen zástupcem oddělení logistiky, engineeringu,

---

<sup>16</sup> LPA je zkratka Layered Process Audit – vrstvený procesní audit

koordinátorem kvality a ředitelem pobočky. Návrh na zajištění a proces interního auditu je uveden v následujících podkapitolách.

## **7.2 Zajištění interního auditu**

Na základě konzultace s centrálou - útvarem auditu byly diskutovány dvě možnosti zajištění interního auditu:

- ✓ zajištění interního auditu prostřednictvím zřízení jeho útvaru,
- ✓ zajištění auditorských aktivit interním auditorem z jiné pobočky v rámci Yazaki.

Ostatní možnosti, které uvádí Kafka (2005) nejsou centrálou akceptovatelné.

### **7.2.1 Zajištění interního auditu prostřednictvím zřízení jeho útvaru**

V případě této varianty je v první fázi nutné učinit rozhodnutí o zřízení útvaru interního auditu a jeho začlenění do organizační struktury organizace. Následně musí být vybrán vhodný kandidát, a to buď z vnitřních zdrojů, nebo může být přijat nový zaměstnanec na základě výběrového řízení. Poté se zahájí odborná příprava interního auditora dle vnitropodnikové směrnice Minimální kompetence interního auditora dle IATF, která je uvedena v příloze B. Dle této směrnice je potřeba interně proškolit zaměstnance, interního auditora, v oblasti specifických požadavků zákazníka, interních procedurách, plánování auditu, provedení auditu, záznam výsledků auditu, příprava a distribuce zprávy auditu. Dále se interní auditor musí orientovat v základních nástrojích AIAG, mezi které patří APQP, FMEA, PPAP, MSA, SPC a povinné je školení dle ISO 19011, ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016. Pro výkon samostatné funkce auditora je bezpodmínečně nutná praxe ve výkonu auditu systému minimálně ve dvou různých funkcích s vedoucím auditorského týmu.

Při volbě této varianty, aby byly splněny výše uvedené požadavky, musí novému internímu auditorovi být přidělen kompetentní supervisor z jiné pobočky Yazaki, který mu bude průvodcem a školitelem při přípravě na výkon pozice interního auditora. Na základě výše uvedeného je zřejmé, že při volbě této varianty bude proces zřízení útvaru interního auditu v YWTC časově i finančně náročný.

### **7.2.2 Zajištění interního auditu auditorem jiné pobočky Yazaki**

Druhou možností, kterou společnost má, je požádat o podporu centrálu a zajištění interního auditu certifikovaným auditorem dle normy IATF 16949:2016. V tomto případě by byl zajištěn interní audit s podporou sesterské společnosti v Polsku.

Při volbě tohoto přístupu odpadnou společnosti náklady na školení a s tím spojena i časová náročnost na přípravu interního auditora.

Vzhledem k výše uvedenému je doporučena varianta zajištění interního auditu certifikovaným auditorem ze sesterské pobočky Yazaki, o to minimálně pro nadcházející audit. Důvodem je absence útvaru interního auditu v YWTC a nemožnost jeho zřízení v požadovaném termínu v závislosti na odborné přípravě a vzdělání interního auditora.

Interní auditor, před provedením interního auditu ve společnosti YWTC, bude muset prokázat, že splňuje požadavky pro výkon auditu dle Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditora.

## **7.3 Interní audit – požadavky a oblasti**

Pro potřeby plánování interního auditu se vychází z požadavků normy IATF 16949:2016, jejíž primární normou je ISO 9001:2015. Všechny oblasti zahrnuté v normě IATF 16949:2016 musí být auditovány. V určitých oblastech, které jsou shodné s normou ISO 9001:2015, pak IATF odkazuje v požadavcích přímo na tuto normu. Pokud nejsou některé oblasti předmětem činnosti organizace, musí být odůvodněno, proč tato oblast nebyla auditována.

### **7.3.1 Interní audit managementu společnosti**

Každý interní audit v YWTC začíná u managementu společnosti. Dle normy IATF 16949:2016 budou auditovány oblasti uvedené v tabulce 3 Auditované oblasti managementu společnosti. Názvy jednotlivých oblastí korespondují přesně s uvedenou normou. Nedílnou součástí každého auditu je přezkum naplňování vize a poslání organizace, které jsou uvedeny v příloze C.

Tabulka 3: Auditované oblasti managementu společnosti

<b>Auditovaná oblast</b>
<b>4 Kontext organizace</b>
4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu
4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran
4.3 Určení rozsahu systému managementu kvality
<b>5 Vedení</b>
5.1 Vedení a závazek
5.2 Politika
5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace
<b>6 Plánování</b>
6.1 Opatření pro řešení rizik
6.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení
6.3 Plánování změn
<b>9 Hodnocení výkonnosti</b>
9.1 Monitorování a měření výrobních procesů

Zdroj: vlastní zpracování dle normy IATF 16949:2016, 2020

### 7.3.1.1 Kontext organizace

Ve společnosti YWTC **Kontextem organizace** se rozumí pochopení interních a externích aspektů, které jsou relevantní pro její smysl a určení strategického zaměření tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Tuto oblast normy IATF 16949:2016 pro účely auditu je nutné zpracovat ve formě:

- ✓ přehled zainteresovaných stran,
- ✓ provedené PEST a SWOT analýzy,
- ✓ definování specifických požadavků zákazníka na místní systém řízení kvality.

Jelikož zpracování Kontextu organizace je základním stavebním prvkem pro interní i externí certifikační audit a prolíná se do většiny auditovaných oblastí všech oddělení podniku, byly požadavky na Kontext společnosti ve formě přehledu zainteresovaných stran, PESTLE a SWOT analýzy pro tyto účely vyhotoveny.

### Zainteresované strany společnosti YWTC

V předcházejících kapitolách byly řešeny činnosti oddělení logistiky a jejich vztahy s dodavateli, zákazníky, poskytovateli přepravy, celními úřady aj., které lze označit jako zainteresované strany. Zainteresované strany mají účinek nebo potenciální vliv na schopnost společnosti vytvářet produkty a poskytovat služby, které splňují požadavky



zákazníka a závazné zákonné a regulační požadavky. Na základě definování zainteresovaných stran společnost stanoví:

- ✓ zúčastněné strany, které se mají vliv na systém řízení,
- ✓ požadavky těchto zúčastněných stran, které se týkají systému řízení.

Společnost by měla pravidelně monitorovat a přezkoumávat informace o těchto zainteresovaných stranách, neboť předložení přehledu o zainteresovaných stranách je podmínkou auditu dle uváděné normy, a to jak pro interní, tak i pro externí audit. Pro oddělení logistiky je pak tato analýza důležitá při modelaci činností vůči zainteresovaným stranám.

V tabulce 4 je uveden celkový přehled zainteresovaných stran ovlivňující společnost YWTC včetně očekávání těchto zúčastněných stran, analýzy potenciálních problémů a definování rizik a příležitostí.

Tabulka 4: Zainteresané strany společnosti YWTC

Zúčastněné strany	Externí/Interní	Potřeby a očekávání (požadavky zúčastněných stran)	Komunikační metody a monitoring	Potenciální problémy s identifikovanými zúčastněnými stranami	Riziko	Příležitosti
Zákazníci - Daimler Truck, MAN, YEL-B, YIPL	Externí	vysoká kvalita, nízká cena a včasná dodávka produktů a služeb. produkty a služby, které splňují zákaznické specifikace, očekávání pro design a inovace, spolehlivost a hodnota, rychlá odezva, odbornost, spolehlivost, důvěrnost informací, certifikace IATF 16949:2016	hodnocení zákazníkem, zákaznický audit, zákaznické reklamace, GQRS – systém	technologické pokroky, změna konfigurace zákazníka během instalace a vztah s externími stranami.	ztráta certifikace, snížení image YWTC, špatný vztah se zákazníkem, ztráta příležitost získat další projekty / zákazníky, vysoké náklady, špatná úroveň kvality, nedosažení stanovených cílů.	spokojenost zákazníků, zlepšení úrovně kvality, práce s vyspělými technologiemi, dosažení cíle: noví zákazníci a nové projekty, dobrá image YWTC
Dodavatelé materiálu, služeb a zboží YTU / YSD/ externí dodavatelé	Externí	vzájemný prospěch a kontinuita práce, sdílení informací, kapacita, průběžné operace, vzájemná ziskovost, dodržování platebních podmínek, dodržování ustanovení o smlouvách, dodržování smluv / jednoznačná smlouva a rozsah práce, dobrý pracovní vztah, předání doporučení.	audity dodavatelů, setkání s dodavateli, Posuzování dodavatelů, výběr dodavatele, dodavatelské smlouvy, osobní setkání se zástupci dodavatelů.	nenaplnění očekávání v zákaznicko-dodavatelském vztahu.	zpoždění dodávek, nízká kvalita produktu, ukončení činnosti, špatný vztah s dodavatelem.	vzájemné výhody u dodavatelů, získání podpory v případě potřeby a mimořádných událostí, možnost výměny osvědčených postupů a nápadů, dodávka včas, dobrá kvalita produktu.
Certifikační orgány, auditoři LRQA, TUV NORD	Externí	provádění a dodržování požadovaných mezinárodních norem, zachování certifikace, poskytnutí odpovědi na otázky a dotazy.	certifikační audit, roční dozorový audit, plánovací dotazník pro předběžný audit klienta LRQA, zprávy auditorů, navazující audity.	pozastavené nebo odebrané certifikáty (QMS).	neshody v certifikačních auditech => osvědčení bude pozastavené nebo odebrané, image YWTC, ztráta zákazníka, ztráta budoucích příležitostí na získání nového projektu/ zákazníka.	udržení certifikátů => vysoká úroveň kvality při respektování mezinárodních požadavků, dobrá image YWTC, možnost získání nových projektů, zákazníků, absolvování auditu => návrhy auditorů na zlepšení.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Klímenoví zaměstnanci YWTC</b></p>	<p style="text-align: center;">Interní</p> <p>bezpečné a dobré pracovní prostředí, zaměstnanecké zabezpečení, dobrý pracovní vztah, uznání a odměna, profesní rozvoj, platba mezd včas, školení a podpora, příležitosti pro postup, zaměstnanecké výhody, zdroje potřebné k plnění svých schopností, jasně definované systémy a procesy k dosažení požadavků zákazníků.</p>	<p>pravidelné setkávání se zaměstnanci, průzkumy spokojenosti zaměstnanců s náplní práce, spokojenost s kantýnou, roční hodnocení - pohovory s nadřízeným pracovníkem.</p>	<p>školení zaměstnanců, kultura v rámci organizace, technologie, proces rozhodování, dostupnost a kvalita kandidátů na plnění pozic.</p>	<p>nemotivování zaměstnanci, odcházení zaměstnanců, vady na kvalitě, pracovní neshody, neprofesionální chování zaměstnanců, rizika spojená s realizací podnikatelských záměrů konkurentů v regionu Plzeň, existence mezinárodních automobilových společností v plzeňském regionu.</p>	<p>dosažení spokojenosti zákazníků, zúčastněných stran, minimalizovat interní vady kvality, posílení vztahu mezi zaměstnanci na všech úrovních, zajištění dobrých pracovních podmínek, spokojenost zaměstnanců a jejich motivace, dostupnost kvalifikovaných lidských zdrojů (vysoký počet škol technického zaměření v regionu Plzeň (geografická poloha města Plzeň je vhodná pro život zaměstnanců)).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Sousední společnost, komunita</b></p>	<p style="text-align: center;">Externí</p> <p>renomovaný zaměstnavatel, bezhlučné prostředí, žádné dopady na životní prostředí, žádné emise tuhých odpadů a atmosférických emisí, žádné riziko nebezpečí a znečištění, dobrá komunikace, kontrola rizika požáru.</p>	<p>přímé žádosti, zpravodaje, setkání prostřednictvím sdružení Agropolis.</p>	<p>soutěže v oblasti nábory zaměstnanců – přeplácení.</p>	<p>vnější nároky, pokuty, nezachování dobré pověsti YWTC v asociaci Agropolis případně ztráta členství, stížnosti.</p>	<p>dobrá pověst v asociaci Agropolis, dobrá image, dobré sousedské vztahy, výměna osvědčených postupů.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Právní orgány, regulační orgány a vláda</b></p>	<p style="text-align: center;">Externí</p> <p>místní zaměstnanost, etické chování, konzultace a informace, dodržování zákonných a regulačních požadavků na poskytované produkty a služby, dodržování právních předpisů schopnost reagovat na vyšetřování.</p>	<p>předpisy v rámci odvětví.</p>	<p>oficiální přehledy, spolupráce s úřadem práce, zákony.</p>	<p>neshoda během auditů, ztráta certifikátu / zákazníka, zastavení aktivity na základě příslušných orgánů.</p>	<p>úspěšné audity, spokojenost zákazníků, dobrá image YWTC.</p>

Pojišťovna	Externí	splnění požadavků, zaplacení pojistného, nahlášení změn, žádné nároky, okamžitá platba, dobré a prokazatelné řízení rizik.	pojistné smlouvy, audity a návštěvy pojišťovny, získané informace z centrály o možných rizicích.	legislativa	zvýšení pojistného, vypovězení smlouvy ze strany pojišťovny, ztráta dobré image YWTC.	úspěšné audity, být pojištěn v případě nenadálých okolností, dobrá image.
Policie, záchranná služba, hasiči, nemocnice	Externí	zabezpečení zboží a materiálu proti požáru, požární procedury a směrnice, proškolení pracovníci určení k organizaci evakuace a v případě zdravotního problému zaměstnance, dobré řízení rizik, zavedené nouzové postupy a pravidelné cvičení pro evakuaci místa.	právní požadavky, evakuační cvičení, školení první pomoci.	doba trvání zásahu	zásah není proveden včas, pozdní evakuace, žádná první pomoc v případě nouze, fatalita v případě požáru nebo nehody.	efektivní systém, včasný příchod v případě naléhavosti, odpovědné osoby, zajištění minimálního poškození v případě nouze.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## PESTLE analýza společnosti YWTC

Dle požadavku normy IATF 16949:2016 společnost YWTC musí identifikovat interní a externí vlivy, které jsou důležité pro dosažení jejího účelu a strategického směřování a plánování, a které ovlivňují její schopnost dosáhnout zamýšlených výsledků v oblasti jejího systému řízení. Společnost musí rovněž monitorovat a revidovat informace o těchto interních i externích vlivech. Smysl provedené PESTEL analýzy společnosti YWTC spočívá v:

- ✓ definování pozitivních či negativních faktorů,
- ✓ porozumění externímu prostředí, tedy uvažování o problémech vznikajících v právním, technologickém, konkurenčním, obchodním, kulturním, sociálním a ekonomickém prostředí a rovněž o problémech na úrovni mezinárodní, národní, regionální nebo lokální,
- ✓ porozumění internímu prostředí, jakožto uvažování o otázkách souvisejících s hodnotami, kulturou, znalostmi a výkonem společnosti.

Tabulka 5: PESTLE analýza společnosti YWTC

Prostředí	Popis	Hrozby	Příležitosti
Kulturní a sociální	<p><b>Česká republika:</b> lidské zdroje jsou hlavním přínosem pro konkurenceschopnost investice a tvorbu přidané hodnoty: úroveň odborné přípravy, kulturní otevřenost, zvládnutí jazyků a nových technologií, přílnavost k podnikové kultuře, přizpůsobivost ke změně aktivit a konkurenční mzdové náklady.</p> <p>Aktivní obyvatelstvo: populace 11 mil. obyvatel, medián věku 42 let, kvalifikované lidské zdroje</p> <p><b>YWTC:</b> Společnost YWTC má kvalifikovaný personál s významnými zkušenostmi v odvětví výroby automobilových kabelových svazků a stanovuje si cíle pro zajištění neustálého zlepšování systému environmentálního managementu. YWTC je jedním z prvních výrobců elektroinstalačních zařízení v regionu a z tohoto důvodu má společnost YWTC zaměstnance s více než 20 letou zkušeností v oblasti zacházení s elektroinstalací.</p> <p>V regionu Plzeň jsou k dispozici technické školy, ekonomické a technické univerzity.</p>	<p>Závady na kvalitě kvůli nedodržení pokynů pro zajištění kvality, nedostatek standardů kvality při práci.</p>	<p>Synergie mezi pracovišti a průběžné pořádání workshopů o dalším vývoji, využití nápadů zaměstnanců vedoucí ke zlepšení kvality a rozvoj zaměstnanců, dostupnost kvalifikovaných lidských zdrojů (vysoký počet technických a inženýrských škol v oblasti mechaniky).</p>
Politické	<p>Politická stabilita ČR a Plzeňska zajišťuje, že politické prostředí momentálně nepředstavuje žádné riziko. ČR ve své rozvojové strategii přijala koncept udržitelného rozvoje, který podporuje rovnováhu mezi environmentálním, ekonomickým a sociálním rozměrem s cílem zlepšit životní podmínky občanů a posílit udržitelné řízení zdrojů. ČR také iniciuje Program Národní ceny kvality, který má za cíl povzbudit společnost, aby přijaly postupy systému řízení jakosti a prováděly sebehodnocení za účelem zvyšování pokroku.</p>	<p>Regulační neshody mohou vést k právním následkům, včetně finančních trestů a dopadu na dobrou pověst YWTC. Nové požadavky mohou vyžadovat zvýšený rozpočet, tak aby se zajistila nová poptávka a zajistila se její realizace.</p>	<p>Stabilita, která zajišťuje dobré pracovní prostředí. Státní podpora kvality.</p>
Právní a regulatorní	<p>Český legislativní rámec je charakteristický velkým množstvím textů. Z tohoto důvodu česká vláda schválila řadu zákonů, které stále více integrují mezinárodních normy (ISO 9001, 14001, 18001, 17025 a IATF). Česká regulace je srozumitelná, řízená státem (oficiální věstníky, zákony). Obchodní a interní procesy YWTC jsou ovlivněny platnými právními předpisy a požadavky zákazníků. YWTC si zajišťuje kvalifikované zaměstnance a definuje regulační postup, který zajistí sledování a dodržování platných legislativních požadavků. Soulad s právem je interní cíl YWTC.</p>	<p>Regulační neshody mohou vést k právním následkům, finančním trestům a dopadu na pověst. Nákladnost nových legislativních požadavků na implementaci.</p>	<p>Nové požadavky, které napomáhají ke zlepšení systému řízení.</p>

<b>Ekonomické</b>	Činnost YWTC je nepochybně ovlivněna vývojem ekonomických ukazatelů země. Pokud jde o finanční ukazatele specifické pro YWTC, podléhají pravidelnému sledování.	<b>Česká republika:</b> Nepříznivý vývoj ekonomických ukazatelů země (směnný kurz, růst minimální mzdy od ledna 2020). Externí podvody. <b>YWTC:</b> Snížení navrhovaného rozpočtu – vliv na prováděné akce a nové projekty.	Vnitřní kontrola - vylepšení systému usnadňuje vnitřní procesy. Provádění nerozpočtových akcí s cílem zajistit zlepšení kvality z důvodu nedosažení některých KPI.
<b>Technické</b>	Sídlo YWTC v Nýřanech je v blízkosti krajského města Plzeň, které nabízí několik výhod: např. strategická poloha (Evropa), rozvinutá infrastruktura - silnice, dálnice.	Kapacita – omezené pronajaté prostory pro případné nové projekty	Automotive trh v plném rozvoji.
<b>Environmetální</b>	Přírodní zdroje používané v YWTC jsou elektrina, voda, plyn. K dispozici je systém recyklace vody. Korporace Yazaki každoročně definuje a sděluje jasné cíle pro sledování spotřeby a podporu racionálního využívání těchto zdrojů.	Přerušení elektrické energie může ovlivnit expedici zboží k zákazníkům, příjem a distribuci zakázek, komunikaci se zákazníkem	Podpora aktivit EHS / Facilities k omezení globálního oteplování.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## SWOT analýza společnosti YWTC

Provedení SWOT analýzy a následné vyhodnocení výstupů je důležitou součástí, která vede k pochopení kontextu organizace. Je opět výchozím bodem, tentokrát v uvědomění si silných stránek a příležitostí a naproti tomu slabých stránek a hrozeb. SWOT analýza je vypracována v tabulce 6.

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
stabilní objem zakázek od zákazníků	odchody zaměstnanců THP a skladu za lépe placenou práci
vznik vývojového centra	konkurenční prostředí interní - mezi ostatními Yazaki závody
kvalifikovaní pracovníci pro oblast logistiky a vývojového centra	rozdílná platová politika mezi kmenovými a agenturními pracovníky
poskytování služeb pro prestižní automobilky	vysoké finanční náklady na pronájem budovy
strategická poloha YWTC vzhledem k zákazníkům	
certifikace společnosti	
zajištění oprav svazků z YSD a YTU před dodáním k zákazníkovi	
Příležitosti	Hrozby
restrukturalizace firmy - vznik odvětví s vyšší přidanou hodnotou	konkurenční prostředí externí - v rámci oboru Automotive
nabídka nových služeb v rámci korporace Yazaki - logistické a vývojové centrum	kurzové riziko
pro nabídku služeb v YWTC neexistují substituty v rámci YEL	nedostatek odborných pracovníků na trhu práce pro nově vznikající logistické a vývojové centrum
vlastní zajištění celních služeb	zpožděné dodávky od YTU a YSD, které povedou ke zpoždění dodávek k zákazníkům

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Specifické požadavky zákazníka na místní systém řízení kvality

Specifickým požadavky se rozumí ty oblasti normy IATF 16949:2016, které jsou uvedeny v kapitolách 7.3.1 Interní audit managementu společnosti a 7.3.2 Interní audit logistiky.

#### 7.3.1.2 Vedení

Oblast **Vedení** zahrnuje:

- ✓ systémy hlášení pro nesoulad,
- ✓ protikorupční politika - demonstruje úsilí v boji proti korupci a specifické předpisy o boji proti úplatkům,
- ✓ politika a strategie sociální odpovědnosti,
- ✓ kodex chování - definuje obchodní kodex pro etické standardy a předpisy pro každodenní obchodní operace,

- ✓ definuje funkční skupinu a projektové týmy, které mají konečnou odpovědnost a oprávnění k zajištění toho, aby byly splněny požadavky zákazníků,
- ✓ vedoucí oddělení mají odpovědnost a oprávnění za požadavky vztahující se na jejich funkce / procesy.

### 7.3.1.3 Plánování

Oblast **Plánování** vychází z již výše uvedených požadavků uvedených v Kontextu organizace, a to konkrétně ze SWOT a PESTLE analýzy, jejichž pomocí jsou identifikována riziková místa a příležitosti. Následně je důležité se vyhodnocením těchto analýz zabývat. Do oblasti Plánování v rámci managementu společnosti dále patří:

- ✓ kontingenční plán,
- ✓ ručení za výrobek,
- ✓ externí požadavky na kvalitu a její měření,
- ✓ plánování interního auditu,
- ✓ řešení problémů a preventivní opatření,
- ✓ definování roční globální politiky, regionálních cílů a cílů YEL,
- ✓ setkávání všech zaměstnanců.

### 7.3.1.4 Hodnocení výkonnosti

Pro oblast **Hodnocení výkonnosti** jsou definovány:

- ✓ nástroje pro monitorování,
- ✓ přehled výkonnosti podniku,
- ✓ zpracování reportů a jejich reportování na centrálu - YEL.

Nástroje pro monitorování získá management společnosti prostřednictvím monitoringu cílů od jednotlivých oddělení díky nimž je schopen sledovat výkonnost podniku a zpracovat do formy reportu pro centrálu. Monitoring cílů oddělení logistiky, který je reportován managementu byl již řešen v kapitole 6.6 Monitoring cílů a reporting.

### 7.3.2 Interní audit oddělení logistiky

Interní audit oddělení logistiky navazuje na audit managementu společnosti.

V tabulce 7 jsou vymezeny oblasti normy IATF 16949:2016, jejichž plnění bude muset oddělení logistiky v průběhu auditu dokazovat.



Tabulka 7: Auditované oblasti oddělení logistiky dle normy IATF 16949:2016

<b>Auditovaná oblast</b>
<b>6 Plánování</b>
6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí
<b>7 Podpora</b>
7.1 Zdroje
7.2 Kompetence
7.3 Povědomí
7.4 Komunikace
7.5 Dokumentované informace
<b>8 Provoz</b>
8.1 Plánování a řízení provozu
8.2 Požadavky na produkty a služby
8.3 Návrh a vývoj produktu a služeb
8.5 Výroba a poskytování služeb
8.6 Uvolňování produktu a služeb
<b>9 Hodnocení výkonnosti</b>
9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování
9.3 Přezkoumání systému managementu
<b>10 Zlepšování</b>
10.1 Obecně (definování příležitostí pro zlepšování)
10.2 Neshoda a nápravné opatření
10.3 Neustálé zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování dle normy IATF 16949:2016, 2020

### 7.3.2.1 Plánování

Požadavky na kritérium **Plánování** byly uvedeny již výše v požadavcích auditu managementu společnosti. Oddělení logistiky je povinno při auditu prokázat zajištění těchto oblastí:

- ✓ kontingenční plán – plán zastupování zaměstnanců, náhradní plán přepravy,
- ✓ ručení za výrobek – zaměstnanci odpovídají za kvalitu výrobku, oddělení logistiky dokládá prezenční listinou na základě pravidelného provedeného školení,
- ✓ externí požadavky na kvalitu a její měření – jsou dány zákazníkem a při auditu je dokládáno hodnocení zákazníka, které je uvedeno v příloze D Hodnocení spokojenosti zákazníka,

- ✓ plánování cílů oddělení – cíle jsou definovány centrálou YEL pro každý obchodní rok, sledování cílů je zaznamenáváno do formuláře, který byl po restrukturalizaci společnosti přepracován do podoby, tak jak je uvedeno v příloze E Monitoring cílů oddělení logistiky,
- ✓ řešení problémů a preventivní opatření – dokládáno akčními plány pokud nejsou plněny cíle – viz příloha F Akční plán k monitoringu cílů,
- ✓ pravidelné porady oddělení – manažer oddělení logistiky pravidelně informuje zaměstnance o nových skutečnostech, řeší problémy, neplnění cílů, zpožděné dodávky, problémy s transporty aj. O průběhu porady jsou prováděny zápisy a účast zaměstnanců je doložena podpisem prezenční listiny.

### 7.3.2.2 Podpora

Oblast **Podpora** obecně představuje zajištění relevantních zdrojů, které jsou potřeba k vytvoření, zavedení, uchování a zlepšování managementu kvality. Oddělení logistiky při auditu dokazuje:

- ✓ personální zajištění a jeho kompetentnost – je dáno dle popisu pracovního místa, požadavků na výkon pracovní pozice a maticí zastupování,
- ✓ zajištění výkonu procesů – adekvátní vybavení (budova, technické vybavení, zdroje pro přepravu a IT technologie) – prověřováno při auditu na místě,
- ✓ nastavení politiky kvality – při auditu dokládáno na základě manuálu kvality,
- ✓ tok informací napříč oddělení logistiky a dalších oddělení YWTC, zákazníků, subcontractorů, musí být jasně dány komunikační kanály (např. elektronický tok objednávek, databáze cen) – při auditu dokládáno přímo na základě dat v globální nákupní databázi Yazaki (dále jen GPDB z angl. Global Purchasing Database), v systému pro řízení kvality (dále jen EQMS z angl. Enterprise Quality Management Software), XPPS, SAP, PLS, Intrastat a Covisint system.

Vše výše uvedené musí být v dokumentované formě, a to papírové nebo elektronické, což je požadavkem normy na dokumentované informace.

### 7.3.2.3 Provoz

Plánování a řízení provozu se opírá o bod 4.4 Systém managementu kvality a jeho procesy a 4.2 Porozumění potřebám zainteresovaných stran dle IATF 16949:2016, které je

potřebné k plnění požadavků na poskytování produktů a služeb. V rámci auditu oddělení logistiky dokládá:

- ✓ plnění požadavků zainteresovaných stran - vytváření hodnoty pro zákazníka,
- ✓ zajištěnost zdrojů, které vedou pro dosažení shody s nároky zákazníka, infrastruktura poskytované služby – důkazní prostředek layout procesu skladu, přehled fyzického toku zboží a toku dat,
- ✓ kontingenční plán,
- ✓ informace o komunikaci se zákazníky – komunikační jazyk, způsob zpracování objednávek, přehled týkající se produktu a služeb, např. nedodání zboží, správa paletového konta a konta vratných obalů – dokládáno prostřednictvím informačních systémů,
- ✓ definování a sledování etap vývoje - pro nové projekty z hlediska oblasti 8.3 Návrh a vývoj produktu, která vychází z Kontextu organizace (pro projekt MFA popsany v kapitole Nové projekty logistiky v roce 2020),
- ✓ dokumentaci o neuvolněném produktu nebo službě, tj. zastavení dodávky k zákazníkům na základě informace koordinátora kvality.

#### **7.3.2.4 Hodnocení výkonnosti**

**Hodnocení výkonnosti** oddělení logistiky úzce souvisí s požadavky v oblasti Plánování.

Oblast Hodnocení výkonnosti zahrnuje následující oblasti, které byly detailně popsány v kapitole Monitoring cílů a reporting. Oddělení logistiky plnění dokládá monitoringem cílů, a to při auditu v podobě reportů, vždy za poslední tři roky. Report Monitoring cílů uvedený v příloze E ukazuje plnění cílů aktuálního obchodního roku červenec 2019 až červen 2020.

Dále se předkládá Hodnocení spokojenosti zákazníka, uvedené v příloze D. Při auditu je potřeba se zabývat rovněž vývojem těchto KPIs ukazatelů v čase. V následující tabulce 8 je uvedeno Hodnocení spokojenosti zákazníka za období posledních tří let 2016 – 2018.

Tabulka 8: Hodnocení spokojenosti zákazníka

Hodnotící položka	Rok 2018	Rok 2017	Rok 2016
	Známka	Známka	Známka
Plnění dodávek ( včasné/ pozdní dodávky, nedodané a předem dodané množství)	4	4	4
Dovednost a flexibilita čelit změně v plánovaných dodávkách (množství, dodací termín)	4	4	4
Balící technika dodávky (poškozené balení, nesprávné balení, zřejmé a přesné označení etiketou)	4	3	3
EDI spojení (včas a přesně)	4	4	4
Spolehlivost a kompetence kontaktní osoby	4	4	4
<b>Hodnocení celkem</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

Pozn.: Hodnocení na škále 0 – 5, přičemž známka 5 představuje nejlepší možné hodnocení.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů YWTC (2016-2018), 2020

Interní auditor přezkoumává dále celkový přehled na základě reportu - Systém operativního přezkumu (dále jen OPS z angl. Operation process system). Report je sestavován na základě podkladů finančního oddělení a monitoruje náklady na prodané zboží, celkové prodeje, logistické náklady na prodané zboží, hodnotu obsoletního zboží, celní náklady aj.

### 7.3.2.5 Zlepšování

V případě oblasti **Zlepšování** YWTC musí určit a vybrat takové příležitosti k zlepšování, která povedou k splnění požadavků zákazníků a jejich spokojenosti. V případě neshody je nutné přijmout nápravná opatření pro odstranění příčin neshody. Oddělení logistiky doloží během auditu na místě:

- ✓ přehled podaných Kaizenů,
- ✓ dokumentované nápravné opatření v případě neshody v podobě 8D reportů,
- ✓ zjištěné neshody zaznamenané do akčního plánu a jejich řešení v souladu s metodikou PDCA a 5 proč,
- ✓ analýzu monitorovaných cílů a hodnocení, které vedou k neustálému zlepšování.








Všechny uvedené požadavky na interní audit jsou shrnuty do stručného přehledu, který je zahrnut v programu interního auditu v kapitole 7.5 Program interního auditu, a pro všechny auditované oblasti jsou k dispozici procedury, jako návod na vypracování potřebných formulářů, reportů a dalších podkladů, které jsou k dispozici v systému EQMS.

#### **7.4 Plánování interního auditu**

Pro zajištění auditu na místě, dle objemu auditovaných oblastí bude vyčleněn jeden den a bude vyžadována spoluúčast vedoucích jednotlivých segmentu, a to manažera oddělení logistiky, vedoucí zákaznické logistiky, skladu a celního oddělení. Dle požadavku organizace musí být interní audit systému proveden minimálně dva měsíce před certifikačním auditem z důvodu dostatku času k nápravě při zjištění případných odchylek. Certifikační audit dle normy IATF 16949:2016 je naplánován na září 2020, interní audit dle této normy pak tedy na červenec 2020 a je zapracován do plánu interního auditu, který je uveden v tabulce 9 Plán interního systémového auditu pro rok 2020.

Tabulka 9: Plán auditů oddělení logistiky pro rok 2020

Plán interních systémových auditů																					
				Rok 2020												Standard					
Typ auditu	Zákazník	Proces Popis procesu odpovídá popisu v procesní mapě	Oddělení / Jméno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Vedoucí auditor	ISO9001	IATF16949			
System audit	Logistika	viz plán auditu	Management logistiky									P						P	Podpora z Vazaki Polsko	X	X
	Logistika	viz plán auditu	Zákaznická logistika									P						P		X	X
	Logistika	viz plán auditu	Sklad příjem zboží									P						P		X	X
	Logistika	viz plán auditu	Sklad vývoz									P						P		X	X
	Logistika	viz plán auditu	Sklad materiál									P						P		X	X
	Logistika	viz plán auditu	Celní oddělení										P					P		X	X

LEGENDA:			
<b>Status auditu</b>		<b><u>Kritéria auditu (plán auditu má prioritu na základě rizik a dopadů těchto položek):</u></b>	
P	Plánovaný		Certifikační audit
C	Vykonaný		Rozhodnutí na základě předchozího auditu
D	Posunutý		Organizační změny
			Změny v standardech
			Na základě požadavku managementu
			Pravidelný / plánovaný audit
			Jiné
Revize			
1.	Nový plán auditu na rok 2020		
Připravil:			
Schválil:		Datum:	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## **7.5 Program interního auditu**

Na základě plánování interního auditu byl sestaven program systémového auditu oddělení logistiky dle normy IATF 16949:2016, který se uskuteční dne 27. 7. 2020. Program auditu uvedený v tabulce 10 byl schválen vedením společnosti a pověřeným interním auditorem ze sesterské společnosti. Pokud budou zjištěny odchylky v průběhu auditu na místě a bude potřeba hlubšího zkoumání, které si vyžádá dodatečný čas, bude program interního auditu v jeho průběhu na místě dle potřeby aktualizován.

Tento program navazuje na definované oblasti předmětu interního auditu logistiky, které byly uvedeny v předcházející kapitole. Program obsahuje datum uskutečnění, vymezení časového rozpětí, auditovanou oblast a zodpovědnou osobu za tuto oblast a požadované důkazní prostředky, které musí být předloženy internímu auditorovi během auditu na místě. Během samotného provedení interního auditu, dle potřeby, si může interní auditor vyžádat doplňující důkazní prostředky, které je auditovaná osoba povinna předložit.

Tabulka 10: Program auditu systému dle normy IATF 16949:2016

Datum / Čas	Auditovaná oblast	Důkazní prostředek	Auditovaný
27/7/20 8:00	Zahájení interního auditu		Všichni
8:45	YWT-C Politiky, cíle a posouzení hodnocení zákazníka	Poslání a vize, politika jakosti, obchodní plán, kvalita, reporty OPS	Všichni
10:00	Systém řízení ✓ Kontext organizace ✓ Zúčastněné strany ✓ Přezkum vedení přezkum a vykazování KPI a plánování akcí ✓ Spokojenost zákazníků ✓ Nasazení specifických požadavků zákazníka, ✓ Interní audity <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Systém dle IATF</li> </ul>	✓ Kontext organizace ✓ Zúčastněné strany ✓ Reporty OPS ✓ Akční plán přezkoumání vedením ✓ Hodnocení zákazníka ✓ Specifické požadavky zákazníka ✓ Plánování auditů	Generální ředitel, Auditor, Manažeri oddělení
11:30	Pauza na oběd		
12:30	Logistický proces ✓ Plánování personálu ✓ Zpracování a distribuce objednávek ✓ Zásoby hotového zboží ✓ Systémy přípravu zboží v JIT ✓ Systémy pro expedici zboží ✓ Zásoby materiálu ✓ Intrastat ✓ Zpracování celního výměru - 3 země	✓ PLS system ✓ XPPS management ✓ Monitorování KPIs ✓ Report OPS	Manažer logistiky, Vedoucí zákaznické logistiky, Vedoucí materiálové logistiky, Vedoucí celního oddělení, Vedoucí skladu,
16:00	Závěrečný pohovor		Manažer logistiky, Auditor
16:30	Příprava reportu z auditu		
18:00	Předběžná zpráva z auditu		

Zdroj: vlastní zpracování, 2020



## 7.6 Dokumentace a komunikace interního auditu

Během interního auditu si auditor vede poznámky a shromažďuje pracovní materiály ke zjištěným skutečnostem, tak aby byl auditor na základě získaných materiálů vypracovat závěry a příp. navrhnout opatření. Výstupem musí být zpráva, která bude v logickém uspořádání, stručná přehledná a úplná. Za zpracování závěrečné zprávy bude odpovědný pověřený interní auditor ze sesterské společnosti v Polsku.


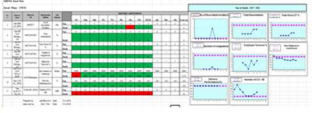
Po předložení závěrečné zprávy je potřeba zjištěné skutečnosti komunikovat. Provedený interní audit by měl poskytnout přidanou hodnotu a interním auditorem by měl být poskytnut návrh na zlepšení.

Na základě poskytnuté závěrečné zprávy, ve které budou identifikovány odchylky od normy IATF 16949:2016, musí oddělení logistiky sestavit Nápravný a akční plán. Tento plán musí být konstruován dle následujících podmínek:

- ✓ cíl - používá se v případě potřeby k definování okamžitých, nápravných nebo preventivních opatření, která musí být provedena v důsledku identifikovaných problémů / potenciálních problémů.
- ✓ kdy - použije se pro definování a řešení okamžitých / nápravných / preventivních opatření
- ✓ komu - celkovou šablonu akčního plánu vyplní multidisciplinární tým s výjimkou sloupců verifikace, poznámky a PDCA. Následná opatření a sloupce PDCA vyplní osoba odpovědná za ověřování akcí, tedy interní auditor při následné kontrole.

Dokument nápravného a akčního plánu a vzor jeho vyplnění je uveden v tabulce 11 Nápravný a akční plán. Z tohoto dokumentu vyplývá, že audit nekončí vypracováním závěrečné zprávy, ale pokračuje následnou kontrolou plnění nápravných opatření.

Tabulka 11: Nápravný a akční plán

		NÁPRAVNÝ A PREVENTIVNÍ AKČNÍ PLÁN				Datum zprávy: Autor: Lokace:								
Divize: YWTC		Účastníci interního auditu												
Proces / předmět: YWTC_IATF 16949 & ISO 9001 Shrnutí zprávy o interním auditu														
Nový	07.03.2020	Formulář pro nápravná a preventivní opatření			Jméno	Schválili:								
Revize	Datum	Popis změn			Sestavil:									
Problém	Příčina	Popis nápravného opatření	Zodpovědná osoba	Termín do	Verifikace - následná kontrola				Poznámky	Plan	Do	Check	Action	
					Verifikace 1 Kontroloval:	Verifikace 2 Kontroloval:	Verifikace 3 Kontroloval:	Verifikace 4 Kontroloval:						
<p>„Auditní zjištění 1 Proces: Vedení Objektivní důkaz: YWT-C T77 Zjištění KPI: 6.2.1 Organizace musí stanovit cíle kvality u příslušných funkcí, úrovní a procesů potřebných pro systém řízení kvality. Cíle kvality: a) být v souladu s politikou kvality; b) být měřitelné;</p> <p>V dokumentu „YWT-C KPI podle oddělení - T77“ je uvedeno: - Cíl výkonu doručení definovaný jako 99% - Cíle pro kvalitu, která není definována Stupeň neshodnosti: Menší doložka nebo pravidla týkající se méně závažných NC NC: 6.2 Rizikový dopad: Žádné riziko. Cíle sleduje každé jednotlivé oddělení.</p>	<p>Cíl výkonnosti doručení definovaný jako 99% <b>Proč1:</b> Byl opraven jako vnitřní cíl pro bonus</p> <p>Cíle pro kvalitu, které nejsou definovány v souboru KPIs follow up <b>Proč1:</b> Složka nebyla aktualizována v souvislosti s indikátory kvality <b>Proč2:</b> Pokračování v kvalitě výkonu bylo provedeno hodit OPS soubory přezkoumáním</p>	<p>Okamžitě: Aktualizace souboru WTC T77 KPI, který se týká výkonu a cílů kvality</p>  <p>Preventivní opatření: Měsíční sledování všech cílových hodnot WT-C T77 KPI na schůzi vedení.</p>	Management	10.03.2020	13.3.2018 Jméno audítora									
			Management	10.03.2020	13.3.2018 Jméno audítora									

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 7.7 Hodnocení kvality interního auditu

Vzhledem ke skutečnosti, že interní audit bude zajištěn certifikovaným auditorem sesterské společnosti Yazaki a interní auditor není zaměstnancem YWTC, pro hodnocení kvality interního auditu byl z možných nástrojů vybrán dotazník a řízený rozhovor. Dotazník byl zkonstruován dle doporučení Kafky (2009). Dotazník obsahuje tři klíčové oblasti pro hodnocení a možné připomínky hodnotitele:

- ✓ osobní vlastnosti auditora,
- ✓ znalosti a dovednosti,
- ✓ výsledky a zpráva z auditu,
- ✓ vaše názory a návrhy pro zlepšení.

Dotazník bude vyplněn zaměstnanci participujícími na interním auditu oddělení logistiky a předán internímu auditorovi a vedoucímu auditorovi, kteří provedli audit na místě. Formulář dotazníku je uveden v tabulce 12 Hodnocení interního auditu.

Samotný dotazník pro hodnocení provedení interního auditu není dostatečný a je nutný pohled z více hledisek. Proto by interní auditor neměl opomenout případné sebehodnocení a samostudii. V závěru bude proveden řízený rozhovor na úrovni vrcholového managementu společnosti a týmu interního auditu. Výstupem hodnocení kvality interního auditu bude závěrečná zpráva, která bude archivována v YWTC a odeslána mateřské společnosti interního auditora.

Tabulka 12: Dotazník vyhodnocení kvality interního auditu

### VYHODNOCENÍ AUDITU

Audit systému

Auditovaná oblast:

LOGISTIKA

Datum auditu:

Číslo zprávy z auditu:

Vedoucí auditované oblasti:

/LOG

/Auditor

Datum hodnocení:

Následující otázky vyplní auditovaná oblast (1 = nejhorší; 3 = nejlepší)  
Pokud je nějaká otázka ohodnocena 1, doplňte, prosím, komentář.

	Vedoucí auditor			Auditor			Auditor			Komentář
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
<b>I Osobní vlastnosti</b>										
1 Choval se auditor eticky v průběhu auditu?										
2 Prezentoval spravedlivě zjištěné nálezy?										
3 Zachoval nezávislost (nestrannost) a objektivitu závěrů z auditu?										
4 Byl auditor pečlivě připraven na audit (znalost dokumentace, cílů atd.)?										
5 Zaznamenal pouze průkazné zjištění z auditu (spolehlivé a reprodukovatelné závěry)?										
6 Byl auditor přístupný názorům (ochotný zvažovat alternativní hlediska)?										
7 Byl auditor rozhodný (včasnost dosažených závěrů založených na logické úvaze)?										
8 Komunikoval efektivně a srozumitelně?										
<b>II Znalosti a dovednosti</b>										
9 Prokázal znalost požadavků norem, zákazníka atd.?										
10 Zaměřil se a upřednostňoval významné věci od méně významných?										
11 Shromažďoval řádně informace během auditu (pohovory, přezkoumání dokumentů...)?										
12 Porozuměl vhodnosti použitých technik a nástrojů?										
13 Ověřoval přesnost shromažďovaných informací?										
14 Dodržel předem odsouhlasenou agendu nebo včas informoval o časových změnách?										
<b>III Výsledky a zpráva z auditu</b>										
15 Byly vyhodnoceny pouze nálezy zjištěné a odsouhlasené během auditu?										
16 Byla zpráva z auditu včas rozdělena na příslušné osoby?										
17 Prezentoval auditor potenciální návrhy ke zlepšení (doporučení)?										
<b>IV Vaše názory a návrhy ke zlepšení</b>										
18										
19										

Pozn. Vaše názory nám pomohou zlepšit proces auditu. Prosím, napište vaše návrhy ke zlepšení a po vyplnění formuláře jej pošlete na vedoucího auditora do 3 dnů od doručení.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## **7.8 Vztah interního a externího auditu v YWTC**

Smysl interního auditu společnosti YWTC spočívá v zjištění případných neshod s normou IATF 16949:2016, zajištění nápravných opatření, doporučení ke zlepšení. Auditované subjekty organizace by měly chápat interní audit jako příležitost pro zjištění odchylek a k neustálému zlepšování, tedy neměly by auditorovi zatajovat případné neshody, které by v budoucnu ohrozily získání certifikace při externím certifikačním auditu. Cílem interního auditu je poskytnout informace interním uživatelům a zajistit připravenost na externí certifikační audit.

Při externím certifikačním auditu musí organizace dokládat důkazy o provedených interních auditech dle této normy a dále veškeré důkazní prostředky, které si auditor při certifikačním auditu vyžádá. Protože interní i externí audit je prováděn v automobilovém průmyslu dle shodné normy IATF 16949:2016, jsou tyto důkazní prostředky shodné.

Výstupy externího auditu poskytují informace o stavu auditované společnosti třetím stranám, tedy stakeholderům. V případě společnosti YWTC stranám, které jsou uvedeny v přehledu tabulky 4 Zainteresované strany společnosti YWTC.

## 8 Zhodnocení, návrhy a doporučení

Výklad normy IATF 16949:2016 a ISO 9001:2015 musel být pochopen, formulován a nastaven dle aktuální činnosti společnosti po její restrukturalizaci, neboť původní pojetí výše zmíněných norem neodpovídalo současnému stavu – předmětu činnosti společnosti YWTC. Na základě tohoto stavu byl sestaven tým pro přípravu interního auditu, jenž je složen ze zástupců jednotlivých oddělení společnosti YWTC. Tito jmenovaní členové týmu mají dlouhodobé zkušenosti z interních a externích certifikačních auditů, jako auditované subjekty dle původní normy ISO / TS 16949 a posledního interního i externího auditu již dle nové normy IATF 16949:2016. Přesto tyto zkušenosti nebyly dostatečné pro přípravu interního auditu a z tohoto důvodu bylo požádáno o podporu z YEL, centrálního útvaru pro audit se sídlem v Belgii. Na základě pravidelných skype meetingů byly řešeny činnosti jednotlivých oddělení, stávající procedury a směrnice. Výsledkem je pak nastavení nového systému interního auditu oddělení logistiky.

Při zkoumání požadavků na auditované oblasti byly zjištěny odchylky v dokumentech nutných pro auditovanou oblast - v dokumentovaných směrnících, procedurách nebo dokonce chybějící podklady. Na základě těchto zjištění musí být provedena revize těchto dokumentů, a to především: popis pracovní pozice, matice zastupování, sestavení organigramu, a to jak pro celou společnost YWTC, tak i pro oddělení logistiky, proces pracovního postupu ve skladu, popis postupu při řešení neshod produktu, kontingenční plány a další. Obzvláště poslední jmenovaný dokument, je potřeba důkladně zrevidovat. Tento dokument předepisuje možnosti alternativních transportů k zákazníkům. Dle současného dokumentu je alternativou pouze letecká přeprava zboží ze Srbska a Tuniska do České republiky. Vzhledem k epidemiologické situaci nastalé v roce 2020, způsobené novým typem koronaviru, kterou jsou postiženy všechny kontinenty a letecká přeprava až na výjimky je pozastavena, nelze tento emergency plán realizovat v praxi. Zároveň je přerušena plynulý průjezd hraničních přechodů v souvislosti se zavedenými restrikcemi jednotlivých států. Přestože dle hospodářských cyklů, v minulosti, popsaných odborníky Kitchin, Juglar a Kuznetsov (Samuelson a kol., 1991), bylo možné určitou krizi předpokládat, nešlo si v dnešní globalizující společnosti krizi takových rozměrů představit. V případě zpracování emergency konceptu je možnost zahrnout další možné trasy pro transport zboží. V případě transportu zboží z Tuniska, který je realizován přes Itálii, by bylo možné zahrnout do kontingenčního plánu další trasu přes Francii a zároveň zvýšit četnost dodávek ze současných dvou transportů na čtyři. Tímto by bylo zboží

rozloženo do více dodávek a bylo zajištěno včasné dodání zboží k zákazníkům. V případě YSD, je možné rozložit objemné kamionové přepravy do menších zásilek pomocí VAN přeprav. Přestože se jedná o negativní a zcela nepředpokládanou situaci, se kterou se musí organizace vypořádat, může ale vést k uvědomění si nedokonalosti určitých postupů, které mohou vést ke zlepšování procesů v organizaci, kterým má právě pomoci i interní audit.

Další doporučení společnosti pro provedení interního auditu spočívá ve volbě útvaru pro provedení interního auditu v YWTC. Management společnosti vybral certifikovaného interního auditora ze sesterské společnosti v Polsku. Polská pobočka je výrobní podnikem, jako bylo YWTC před restrukturalizací společnosti. Přestože vybraný auditor splňuje požadavky pro výkon interního auditu dle zmiňované normy, dle autorky by bylo vhodnější vybrat interního auditora z pobočky, která má funkci CSC, a to např. z Yazaki Německo nebo Belgie a jejich auditor má zkušenosti s interními audity tohoto zaměření.

Vzhledem k tomu, že po restrukturalizaci společnosti nebyl proveden žádný interní audit podle nového systému, bylo by vhodné před oficiálním interním auditem zajištěným sesterskou společností, realizovat pre-audit, tak aby byla možná verifikace a validace zpracovaného nového návrhu interního auditu dle IATF 16949:2016.

Posouzení aplikace nově navrženého systému interního auditu ve společnosti bude možné plně realizovat až po uskutečnění interního auditu, který bude proveden v červenci 2020 a následného externího certifikačního auditu, který je naplánován na září 2020. Ale již nyní lze však předpokládat, že tento nový systém bude aplikovatelný, neboť je vypracován primárně v souladu s normou IATF 16949:2016 a dále pak s interními procedurami a směrnicemi.

## **Závěr**

Problematika interního auditu nerozlučně souvisí s objektivně ujišťovací činností, soustředící se na přidanou hodnotu a zdokonalování procesů v organizaci. Zároveň ze své pozice napomáhá předcházení a řešení problémů, řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a plnění cílů ve společnosti.

Předložená diplomová práce se zabývala návrhem nového systému interního auditu oddělení logistiky po restrukturalizaci společnosti, v roce 2019, z výrobního závodu produkujícího elektrické kabelové svazky na zákaznické servisní centrum poskytující služby v oblasti logistiky a technologického vývoje sesterským společnostem v Srbsku, Tunisku, Belgii a Indii směrem k zákazníkům Daimler Truck AG a MAN SE.

Pro splnění hlavního i dílčích cílů práce byla provedena důkladná literární rešerše české a zahraniční literatury, na základě které byla vymezena podstata interního auditu, jeho procesu, provedena komparace interního a externího auditu a shrnuta specifika v oblasti automobilového průmyslu. O poznatky se pak opírá praktická část práce.

Společnost Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o., jako součást dodavatelského řetězce, je povinna provádět interní audity dle normy IATF 16949:2016 platné pro automobilový průmysl, a tedy celý proces sestavení návrhu systému interního auditu probíhal v souladu s touto normou. Nejprve byla potřeba vypracovat shrnutí o dosavadním vývoji společnosti a jejím aktuálním stavu. Následně jsou podrobně popsány činnosti oddělení logistiky ve vztahu k dodavatelům a zákazníkům, přičemž tyto procesy jsou doplněny grafickým zpracováním. Proto, aby bylo možné analyzovat relevantní body pro výkon interního auditu logistiky dle výše zmíněné normy, bylo nutné vypracovat kontext organizace, který zahrnuje analýzu zainteresovaných stran, PESTLE a SWOT analýzu a definování specifických požadavků zákazníka na místní systém řízení kvality. Definování specifických požadavků zákazníka spočívalo v určení těch oblastí normy, které jsou relevantní pro oddělení logistiky. Poté bylo možné přejít k nastavení procesu interního auditu, který zahrnuje sestavení plánu a programu interního auditu, nápravný a preventivní akční plán, hodnocení interního auditu včetně dotazníku a byly vytvořeny veškeré dokumenty související s výkonem interního auditu ve společnosti, a to primárně dle normy IATF 16949:2016, vnitřních procedur, směrnic a pokynů z centrály společnosti Yazaki pro interní audit se sídlem v Belgii. Během zpracování této práce byl zjištěn nesoulad v interních dokumentech a normou IATF a rovněž nastaly nestandardní



situace ovlivňující chod organizace a plynulé dodávky k zákazníkům. Na základě těchto skutečností byla navržena doporučení společnosti a návrhy na přepracování a aktualizaci interních dokumentů.

Přínosem této práce bylo poskytnout společnosti návrh nového systému interního auditu ve společnosti po její restrukturalizaci, jenž povede k řádně provedenému a zdokumentovanému internímu auditu, který je závazným podkladem pro externí certifikační audit rovněž dle normy IATF 16949:2016, tak jak požadují zákazníci společnosti Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. Získání certifikace z externího auditu je důležitým dokumentem při rozhodování zákazníků o prodloužení či podepsání nového kontraktu a rovněž vypovídá o statusu společnosti z pohledu zainteresovaných stran.

Závěrem lze konstatovat, že tato práce může rovněž posloužit jako podklad pochopení podstaty a procesu systému interního auditu pro další organizace, obzvláště projdou-li restrukturalizací.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

AUTRY, W. Chat. *Managuin the Global Supply Chain*. New Jersey: Press Delivers, 2013. ISBN 978-0-13-309134-2.

BENEŠ, Vadim, JURÁČKOVÁ, Jana. Stanovení přidané hodnoty auditu. *Interní auditor*. Praha: Český institut interních auditorů 2015 (1), 4. ISSN 1213-8274.

CASCARINO, Richard et al. *Internal auditing: an integrated approach*. 2nd ed. Lansdowne, South Africa: Juta, 2007. ISBN 07-021-7269-3.

CORPORATE GOVERNANCE LEADERS. *Internal Control Frameworks: COSO, COCO and the UK Corporate Governance Code*. [online]. [cit. 29. 12. 2019]. Dostupné z: <https://cgleaders.wordpress.com/2011/07/12/codes-2/>

COSO. Welcome to COSO. *About us*. [online]. Copyright © 1985 [cit. 29. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Komora-KHK. *Audity managementu jakosti*. [online]. Copyright © [cit. 15. 01. 2020]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/11-hodnoceni-systemu-managementu-jakosti/11-audity-managementu-jakosti.pdf>

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů*. [online]. [cit. 29. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ciia/?idKategorie=3>

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů*. [online]. [cit. 22. 12. 2019]. Dostupné z: [https://www.interniaudit.cz/download/Letak\\_IA.pdf](https://www.interniaudit.cz/download/Letak_IA.pdf)

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů*. [online]. [cit. 22. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ippf-file/8CZ-6c47-4-revidovane-standardy-s-ucinnosti-od-1-1-2017.pdf>

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů*. [online]. [cit. 22. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ciia/clenstvi/eticky-kodex.php>

ČIIA. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. *Český institut interních auditorů*. [online]. [cit. 22. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ippf-file/36CZ-7851-poslani-interniho-audit.pdf>

Český statistický úřad. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let*. [Online]. [08. 02. 2020]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?\\_afPfm=VYSTUPOBJEKT&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=VYSTUPOBJEKT&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19)

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.

DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8.

DVOŘÁČEK, Jiří, TYLL Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

EUROPEAN CAF RESOURCE CENTRE - EIPA. *Common Assessment Framework*. European Institute of Public Administration - EIPA [online]. [cit. 29. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

HAMMER, Michael, CHAMPY James. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-30-1.

HELMOLD, Marc, SAMARA Warda. *Progres in Performance Management. Industry Insights and Case Studies on Principles, Application Tools, and Pracrice*. Berlin: Springer, 2019[online]. [20. 1. 2020]. ISBN 978-3-030-20534-8

HNÁTEK, Jan, HRUDKA Otakar aj. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.

IATF 16949:2016. *Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu IATF 16949:2016: Požadavky na systém managementu kvality v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu příslušných náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. Praha: České společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-026990.

INTERNATIONAL AUTOMOTIVE TASK FORCE. *About IATF*. [online]. Copyright © 2020 IATF Global Oversight [cit. 20. 01. 2020]. Dostupné z: <https://www.iatfglobaloversight.org/about-iatf/>

ISPV - *Aktuální. ISPV - mzdy a platy podle profesí*. [online]. [cit. 15. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOMORA LOGISTICKÝCH AUDITORŮ, 2010. *Metodika logistického auditu*. In: Komora logistických auditorů [online]. [cit. 10. 1. 2020]. Dostupné z: <http://kla.cz/metodikaaudit/#prezentace>

MOELLER, Robert R. *Brink's modern internal auditing*. 6th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons., c2005. ISBN 0471677884.

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

New VDA 6.5:202. *Product Audit - European Standards. European and International standards online store* Copyright © EUROPEAN STANDARD. [online]. [cit. 01. 02. 2020]. Dostupné z: <https://www.en-standard.eu/vda-6-5-product-audit/>

ISO/TS 16949. *Certificate Expiry Date*. [online]. [cit. 12. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.nqa.com/en-gb/resources/news/iso-ts-16949-certificate-expiry-date>

O'REGAN, David. *Auditor's dictionary: terms, concepts, processes, and regulations*. Hoboken. N. J.: Wiley, c2004. ISBN 0-471-53118-9.

SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 9788020501929.

SAWYER, Lawrence at al. *Internal auditing: the practice of modern internal auditing*. 5th ed. Altamonte Springs, Fla.: Institute of Internal Auditors, c2003. ISBN 08-941-3509-0.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

TENNANT, Geoff. *Six Sigma: SPC and TQM in manufacturing and services*. Burlington, VT: Gower, 2001. ISBN 9780566083747.

The Institute of Internal Auditors. *About us*. [online].[cit. 22. 12. 2019]. Dostupné z <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>

TQM. Quality-One. *Quality and Reliability Services*. Clawson: Quality-One International © 2019[online]. [cit. 29. 12. 2019]. Dostupné z: <https://quality-one.com/tqm/>

University information system MENDELU [online]. [cit. 1. 4. 2020]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=18354;lang=sk](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=18354;lang=sk)

VÁCHA, Pavel. *Tři linie obrany. Interní auditor*. Praha: Český institut interních auditorů 2019 (1), 7. ISSN 1213-8274

VDA 6.3. Management kvality v automobilovém průmyslu: *Audit procesu*. 3., 2016 (české 2017). Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02727-0.

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

Yazaki Global Network. 2018. [Online]. [08. 02. 2020]. Dostupné z: <https://www.yazaki-group.com/global/network/>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Obecné informace o společnosti YWTC s.r.o. ....	43
Tabulka 2: Legenda k schématům logistických toků.....	47
Tabulka 3: Auditované oblasti managementu společnosti .....	56
Tabulka 4: Zainteresované strany společnosti YWTC .....	58
Tabulka 5: PESTLE analýza společnosti YWTC .....	61
Tabulka 6: SWOT analýza.....	63
Tabulka 7: Auditované oblasti oddělení logistiky dle normy IATF 16949:2016.....	65
Tabulka 8: Hodnocení spokojenosti zákazníka .....	68
Tabulka 9: Plán auditů oddělení logistiky pro rok 2020.....	70
Tabulka 10: Program auditu systému dle normy IATF 16949:2016 .....	72
Tabulka 11: Nápravný a akční plán .....	74
Tabulka 12: Dotazník vyhodnocení kvality interního auditu .....	76

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Atributy přidané hodnoty interního auditu .....	16
Obrázek 2: Standardní model kontroly .....	21
Obrázek 3: Institut interních auditorů ve světě .....	22
Obrázek 4: Druhy auditů v systému managementu kvality .....	34
Obrázek 5: Integrované systémy managementu 21. století.....	38
Obrázek 6: Portfolio kabelových svazků pro nákladní automobily Daimler .....	41
Obrázek 7: Celosvětové zastoupení korporace Yazaki .....	42
Obrázek 8: Obecná organizační struktura YWTC s.r.o. ....	44
Obrázek 9: Elektronická výměna dat mezi Daimler AG – YWTC - YSD a YTU - YEL-S .....	46
Obrázek 10: Logistický tok zboží YTU a YSD - YWTC - Daimler Truck AG .....	48
Obrázek 11: Logistický tok zboží YSD - YWTC - MAN SE.....	49
Obrázek 12: Logistický tok YWTC - YEL-B – YIPL .....	50



## Seznam použitých zkratek

Angl.	Anglicky
AG	Aktiengesellschaft
AT	Rakousko
BMW	Bayerische Motoren Werke
BPR	Business Process Reengineering
ČR	Česká republika
DAI	Daimler Truck AG
DE	Německo
EIPA	European Institute of Public Administration
ERP	Enterprise Resource Planning
EMS	Environmental Management System
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
EQMS	Environmental Quality Management System
CAF	Common Assesment Framework
CIA	Certifed internal auditors
COCO	Canadian Criteria of Control Committee
COSO	The Commettee of Sponzoring Organizations of the Treadway Commission
ČIIA	Český institut interních auditorů
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSN EN	Česká technická norma, která zavádí do soustavy českých norem evropské normy
DIN	Deutsches Institut für Normung
IATF	International Automotive Task Force

IIA	Institut of Internal Auditor
IMS	Integrated Management System
IPPF	International Profesional Practices Framework
ISO	International Organization for Standardization
JIT	Just In Time
JIS	Just in Sequence
KSK	Kunden Spezifische Kabelleitunstränge
KPIs	Key performance indicators
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PAP	Production Approval Process
PDCA	Plan Do Check Act
PESTEL	Political Economical Social Tchnological Legal Ecological analýza
PL	Polsko
PPAP	Part Production Approval Proces
QFD	Quality Function Deployment
QMS	Quality Management System
SFTP	Interní označení projektu Yazaki
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats, analýza
TS	Technická specifikace
TQM	Total Quality Managemnet
VDA	Verband der Automobilindustrie
XVK	Interní označení pro kabelové svazky
YEL	Yazaki Europe Limited
YEL-B	Yazaki Limited Europe Belgium
YEL-S	Yazaki Europe limited Stuttgart

YIPL	Yazaki India Private Limited
YSD	Yazaki Serbia DOO
YTU	Yazaki Tunisia
YWTC	Yazaki Wiring Technologies Czech

## **Seznam příloh**

Příloha A: Nástroje zdokonalování procesů.....	93
Příloha B: Minimální kompetence interního auditora dle IATF .....	95
Příloha C: Poslání a vize společnosti YWTC.....	96
Příloha D: Hodnocení spokojenosti zákazníka.....	98
Příloha E: Monitoring cílů oddělení logistiky.....	99
Příloha F: Akční plán k plnění cílů oddělení logistiky.....	100

## **Přílohy**

Příloha A: Nástroje zdokonalování procesů

### **Business Process Reengineering**

Metoda Business Process Reengineering (dále jen BPR) se aplikuje v případě, že stávající procesy již neodpovídají situaci na trhu a potřebám organizace.

Dle Hammera a Champyho (1996), využití metody BPR vede k zásadnímu přehodnocení a radikálnímu změně v navržení podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo významného zdokonalení z hlediska základních ukazatelů výkonnosti, k nimž se řadí náklady, kvalita, služby a rychlost dodávky. Při rozhodnutí využití metody BPR je doporučováno stanovení:

- ✓ Strategie

V první fázi organizace musí definovat strategii. Za toto je odpovědný top-management. Strategie určuje, kam by se měla společnost v budoucnosti směřovat a určuje hlavní cíle. Strategie poskytuje vstupní informace pro aktivity směřující k modelování procesů.

- ✓ Analýza procesů

Na strategii navazuje analýza procesů. Cílem analýzy procesů je poskytnout obraz o procesech, které povedou k jejich optimalizaci a studii. Zdrojem informací pro provedení analýzy procesů jsou aktivity Vykonávání procesů (společnost vykonává procesy podle nějakého určitého, fungujícího postupu) a Modelování procesů (procesy jsou ve společnosti popsány v určité formě např. procesní mapou). Aktivita Vykonávání procesů je založena na informacích z praxe a aktivita Modelování procesů vytváří model procesů, který je zpravidla uložen jako data, která jsou právě zdrojem informací pro analýzu.

- ✓ Optimalizace procesů

Získané výstupy z analýzy procesů jsou postoupeny do aktivity optimalizace procesů. Optimalizace procesů realizuje návrhy na vylepšení procesů, a tím na chování organizace. Cílem společnosti je neustálé zlepšování svého chování. Optimalizace pak povede k přeměnám procesů, jejichž cílem je např. snížení nákladů nebo zvýšení efektivity. V případě změn menšího rozsahu, jsou navrhované změny malého charakteru ihned implementovány do procesů organizace, a to aktivitou modelování procesů. Proces se

mění tak dlouho až se kruh, který znamená neustálé zlepšování společnosti., se uzavře. Výsledkem optimalizace procesů je návrh na radikální změnu procesů. Tyto návrhy zpracovává top-management organizace a v důsledku mohou vést ke změně podnikové strategie. Takto se opět uzavře kruh a návrhy vstupují do aktivity strategie, poté se modelují procesy a opět se pokračuje přes vykonávání a analýzu až k optimalizaci.

Smysl metody BPR spočívá v radikálním přístupu narovnat procesy v organizaci, a to při jakékoliv změně jejích vnějších podmínek (Mendelu, n. d.)

### **Kaikaku**

Japonský pojem pro vyjádření radikální změny. Kaikaku představuje dělat zásadní a radikální změny v řízení systému výroby oproti Kaizen, který je nastaven na postupné změny (Autry,2013).

### **Kaizen**

KAIZEN je filozofií pocházející z Japonska. Myšlenka je založena na procesu postupného a neustálého zlepšování krok za krokem, které přináší velké výsledky. Využívá se při implementaci štíhlé výroby. U Kaizenu se předpokládá: probíhá opakovaně, nejlépe každý den a na všech úrovních. Všichni zaměstnanci mají příležitost se do tohoto procesu zapojit (Váchal, Vochozka 2013).

### **Six Sigma**

Japonská metoda, která se zrodila v sedmdesátých letech, když japonští vlastníci převzali provoz společnosti Motorola. Six Sigma je metodou řízení, která se zaměřuje na neustále zlepšování podniku ve vztahu k zákazníkům. Vyjádření Six Sigma znamená určitý motor, jenž vede k zvýšení profitability organizace, tím, že se zaměřuje na zvýšení kvality hodnoty poskytující zákazníkům. Proces aplikace této metody je založen na cyklu zlepšování DMAIC, který spočívá v nalezení slabých míst a jejich následné eliminaci (Svozilová, 2011).

## Příloha B: Minimální kompetence interního auditora dle IATF

Minimum competencies required by IATF 16949:2016	Mandatory trainings and experience for Auditor, Audit team Leader and Trainer qualification		
System Auditor Competency Item	Auditor	Audit team Leader	Trainer
Automotive Process Approach, including risk-based thinking	IATF 16949:2016 Internal Auditor training for automotive QMS. -external: by accredited training provider; -internal: demonstrated trainer's competence documented Understand ISO19011	IATF 16949:2016 Internal Auditor training for automotive QMS. -external: by accredited training provider; -internal: demonstrated trainer's competence documented Understand ISO19011	Certified IATF 16949 1st and 2nd party Auditor. External training ISO 19011 (preferred).
Understanding ISO 9001 and IATF 16949 requirements	Quality Management System Training in the context of ISO 9001:2015 and IATF 16949:2016 -external: by accredited training provider; -internal: demonstrated trainer's competence documented	Quality Management System Training in the context of ISO 9001:2015 and IATF 16949:2016 -external: by accredited training provider; -internal: demonstrated trainer's competence documented	Certified IATF 16949 1st and 2nd party Auditor. External training ISO 19011 (preferred).
Understanding AIAG Core tools (APQP,FMEA,PPAP,M5A,SPC)	-external: by accredited training provider; -internal: demonstrated trainer's competence documented	-external: by accredited training provider; -internal: demonstrated trainer's competence documented	Core Tools external accredited training (includes testing & certification). Recent experience working in a function where the Core Tool(s) apply.
Understanding Customer-Specific Requirements (CSR) and its revisions	YEL CSR procedure internal training, plus IATF website or customer portal shoulder-to-shoulder with Trainer.	YEL CSR procedure internal training, plus IATF website or customer portal shoulder-to-shoulder with Trainer.	BU Quality Manager or Certified IATF 16949 1st and 2nd party Auditor.
Experience:	The employee to perform system audit in minimum 2 different functions with an audit team leader.	Qualified internal auditor with min. 1 year working in the organization + min.5 different functions system audits+ additional knowledge and skills to manage and provide leadership to the audit team gained by working under the direction and guidance of a different audit team leader.	Qualified internal auditor with min.5 years working in the organization + min.3 full system audits.
Manufacturing process auditor competency Item	Auditor	Audit team Leader	Trainer
Demonstrated technical Understanding (in the relevant process(es) to be audited)	Minimum 1-year of Plant-Floor experience as operator, inspector or product auditor, or has taken part in min 1 audit (in the relevant process) with a Trainer or another auditor, or induction training of manufacturing processes.	Qualified manufacturing process auditor	Certified IATF 16949 Internal Auditor. External training ISO 19011 (preferred).
PFMEA & Control Plan	Internal training by PFMEA/Control Plan process owners	Internal training from PFMEA/Control Plan process owners	Internal training from PFMEA/Control Plan process owners plus External training by accredited provider.
Experience:	The employee to perform minimum 2 manufacturing process audits with an audit team leader.	Qualified internal auditor with min. 1 year working in the organization + min.5 manufacturing process audits+ additional knowledge and skills to manage and provide leadership to the audit team gained by working under the direction and guidance of a different audit team leader.	Qualified internal auditor with min. 2 years working in the organization + min.10 manufacturing process audits.
<b>In addition to the above, auditors must receive training on the YEL Internal Audit Process</b>			
Internal audit process (based on YEL procedure EA- (IM-xx-P-009)	Internal Training on Audit Procedure by the Internal Audits process owner (shoulder-to-shoulder or O/T) Note: from other site if needed		Internal Audits process owners min 1 year working in the organization are qualified trainers.
Audit Planning	Same as above	Same as above	Same as above
Performing Audits & Recording Results	Same as above	Same as above	Same as above
Preparing & Distributing Audit Reports	Same as above	Same as above	Same as above
Issuing, Tracking, & Closing Corrective Actions	Same as above	Same as above	Same as above

Zdroj: interní dokument Yazaki, 2020

## Příloha C: Poslání a vize společnosti YWTC

Společnost YWTC má stanovené poslání a vize celosvětově pro všechny své pobočky.

### **Poslání společnosti**

Poslání společnosti Yazaki spočívá v krédu být uznáván jako nejlepší ve svém oboru jako dodavatel elektrických / elektronických rozvodných systémů, komponentů a přístrojů. Se svými produkty chce být celosvětově vzorem pro konkurenci. Chce být volbou pro zákazníky i jednotlivce (Interní dokumenty Yazaki - Poslání a Vize, 2018).

### **Vize společnosti**

#### ✓ Naši zaměstnanci

Lidé jsou naším nejcennějším aktivem. Potřebujeme jejich schopnosti, výkon a kreativitu, abychom dosáhli našeho úspěchu. Oceňujeme týmového ducha, otevřenou a čestnou komunikaci. Jsme povinni vytvořit takové pracovní prostředí, kde se každý může podílet na úspěchu Yazaki, utvářet pracovní atmosféru jednoho světa se třemi regiony jako jeden tým.

#### ✓ Dobrá komunikace

Management musí zajistit tok nezbytných informací v rámci své odpovědnosti. Všichni vedoucí musí pravidelně informovat své zaměstnance o výkonech a plánech společnosti.

#### ✓ Zaměření na zákazníka

Spokojenost zákazníka je základem úspěšných obchodních výsledků. Musíme dodávat výrobky špičkové kvality všem našim zákazníkům podpořené provedením, prvotřídní kvalitou, cenou, technologiemi, spolehlivostí a kvalitou služeb.

#### ✓ Integrita

Naše obchodní cíle musíme řídit společensky odpovědnými způsoby a udržovat v souladu se všemi zákonnými a etickými požadavky. Podporujeme každého zaměstnance Yazaki a naše dodavatele, aby následovali stejné principy.



✓ Prvotřídní kvalita

Všichni Yazaki zaměstnanci by měli akceptovat pouze prvotřídní kvalitu ve všech úkolech, které vykonávají a neakceptovat průměrnost. Musíme neustále monitorovat a zlepšovat naše procesy, abychom zajistili, že naše produkty a služby budou mít nejlepší kvalitu. Pobízíme naše dodavatele, aby sdíleli náš přístup k dosažení prospěšné spolupráce.

✓ Dobrý člen společenství

Yazaki usiluje, aby bylo dobrým členem společenství na celém světě. Od všech Yazaki zaměstnanců se očekává, že budou pracovat a jednat na profesionální, etické úrovni s odpovědností a respektem. Usilujeme o ochranu našich spolupracovníků, veřejnosti a prostředí za účelem snížení resp. vyloučení rizik na životním prostředí, zdraví a bezpečnosti (Interní dokumenty Yazaki - Poslání a Vize, 2018).

Příloha D: Hodnocení spokojenosti zákazníka



Customer Satisfaction Evaluation

Customer: Daimler AG Contact Name: Thomas Gensheimer Yazaki Business Unit: CVBU Issuer Name: Jozef Censcak  
 Department: TE/OSV-M Location: Woerth ComBU  EDS  EIBU  Issue Date: 27.02.2019

Logistics

Yazaki Evaluation						Competitor Evaluation					
	Last period	Current period									
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Delivery Performance (Early / Late deliveries, Under / Over Quantity, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ability / Flexibility to Meet changes in delivery Scheduling (Quantity, Delivery Timing, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Delivery Packaging (Damaged or Incorrect Packaging, Clear / Accurate Labelling)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. EDI Transmission (On Time / Accurate, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Working Relationship (Courteous, Reliable, Pro-active, Competent)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluation Rating for the above subjects: 5 = Excellent, 4 = Very Good, 3 = Satisfactory, 2 = Sufficient (But Needs Improvement), 1 = Unsatisfactory											
Customer's Comment:						Customer's Endorsement:					
						Name: Gensheimer Thomas Title: <i>Thomas Gensheimer</i> Signature: Date: 13.03.2019					

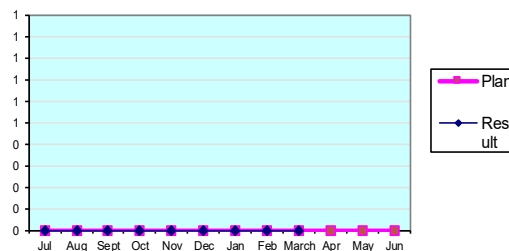
Příloha E: Monitoring cílů oddělení logistiky

No · č.		Reference Odkaz	Objective Cíl	Measurement Měřítko	Unit Jednotka	MONTHLY MONITORING												12 mth Avg.
						Jul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	March	Apr	May	Jun	
1	Premium freight BOS	Zero costs for premium freight ( serial production ) - Daimler "outbound"	Internally defined	EUR	Plan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
					Result	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Del Perf BOS	Customer delivery performance (serial production) - Daimler	Internally defined	%	Plan	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	100
					Result	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
4	Annual customer evaluation sheet	Supplier evaluation Daimler	Internally defined	Points	Plan	min.3 points in all 5 evaluated cathegories												
					Result	achieved 1 x 3 and 4 x 4 for 2019												

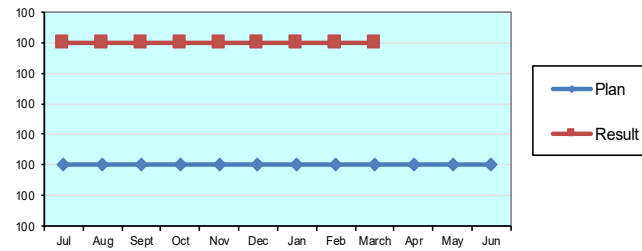
Prepared by: Balounová P. Date: 1. 7. 2019

Approved by: Čenščák J. Date: 1. 7. 2019

Zero costs for premium freight ( serial production ) - Daimler "outbound"




Customer delivery performance (serial production) - Daimler



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha F: Akční plán k plnění cílů oddělení logistiky

							
Action plan for KPI's red items - LOG							
Nr. Čís.	Item in red	Postup/ Steps	Zodpovědný/ Responsible	Termín/ Term	New date	Status	Action effectiveness
1							
2							
	<b>1 otevřený</b>	<b>2 definovaný</b>	<b>3 start</b>	<b>4 uzavřený</b>	<b>5 překontrolováno</b>		
	open	defined	started	finished	checked		
		Action effectiveness ok (target achieved)	ok				
		Action effectiveness nok (target not achieved)	nok				
	Prepared by: Pavla Balounová	Date: 1.7.2019					
	Approved by: Jozef Čenšćák	Date: 1.7.2019					

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## **Abstrakt**

BALOUNOVÁ, Pavla. *Návrh systému interního logistického auditu po restrukturalizaci společnosti z výrobního závodu na zákaznické servisní centrum*. Plzeň, 2020. 92 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** auditor, interní audit, systémový audit, automobilový průmysl.

Předložená práce je zaměřená na problematiku interního auditu. Cílem práce je sestavení návrhu interního logistického auditu po restrukturalizaci společnosti z výrobního závodu na zákaznické servisní centrum, která proběhla v roce 2019. Úroveň a požadavky na provedení interního auditu se liší dle odvětví. Interní audit v automobilovém průmyslu musí být proveden dle specifických požadavků závazné normy skupiny IATF.

Práce je členěna do dvou hlavních částí. První část je věnována shrnutí teoretických poznatků k problematice interního auditu a specifik interního auditu v oblasti automobilového průmyslu na základě rešerše literárních zdrojů. V úvodu druhé části práce je představen dosavadní vývoj společnosti a předmět činnosti, které jsou nezbytné pro pochopení a zkonstruování kontextu organizace, jako výchozího bodu pro provedení interního auditu. Na tuto část navazuje analýza oblastí normy IATF 16949:2016 relevantních pro výkon interního auditu ve zkoumané společnosti a návrh systému interního auditu. V závěru práce je provedeno zhodnocení vytvořeného návrhu a doporučení společnosti, která mohou vést ke zlepšení procesu interního auditu, který v důsledku bude podkladem pro provedení certifikačního auditu a získání certifikátu, který je nezbytným podkladem při rozhodování zainteresovaných stran.

## **Abstract**

BALOUNOVÁ, Pavla. *Suggested design of internal logistic's audit system after company restructuring from production plant to customer servis center*. Plzeň, 2020. 92 pgs. Master's Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** auditor, internal audit, system audit, automotive industry.

This submitted thesis is focused on internal audit. This work aims to compile a proposal of internal logistics audit after the company restructuring from production plant to customer service center, which took place in 2019. Level and requirements for internal audit vary by industry. The internal audit in the automotive industry must be carried out according to the specific requirements of the binding IATF standard.

The thesis is divided into two main parts. The first part is devoted to a summary of theoretical knowledge on the issue of internal audit and specifics requiring internal audit in the automotive industry based on a search of literary sources. The introduction of the second part of the thesis presents the current development of the company and the subject of activities necessary for understanding and constructing the context of the organization as a starting point for internal audit. This part is followed by an analysis of the areas of IATF 16949: 2016 standard relevant to the performance of internal audit in the examined company and the design of an internal audit system. At the end of the work is carried out evaluation of the proposal and recommendations of the company, which can lead to an improvement of the internal audit process, which will be a basis for conducting a certification audit and obtaining a certificate, which is a necessary basis for decision making of interested parties.