ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Interní audit

The Internal Audit

Bc. Lenka Cirklová

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Lenka CIRKLOVÁ**
Osobní číslo:	**K11N0028K**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Interní audit**
Zadávající katedra:	**Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretický úvod auditu obecně se zaměřením na interní audit.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Analyzujte možnosti využití interního auditu ve vybraném podniku.
4. Navrhněte optimální řešení organizace interního auditu v daném podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁČEK, Jiří.** *Interní audit a kontrola.* **Praha: C.H.BECK, 2003. ISBN 80-7179-805-3**
- **GALLOWAY, David.** *Interní audit.* **Praha: Český institut interních auditorů. 2002. ISBN 80-86689-07-7**
- **KAFKA, Tomáš.** *Průvodce pro interní audit a risk management.* **Praha: C.H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5**
- **SAWYER, Lawrence B.** *Interní audit.* **Praha: Český institut interních auditorů. 2002. ISBN 80-86689-08-5**
- **SCHIFFER, Vladimír.** *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek.* **Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-436-9**

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

Datum zadání diplomové práce: **31. srpna 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. prosince 2012**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. srpna 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Interní audit“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni 1.12.2012 ……

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, konzultace a věcné připomínky, které mi pomohly při zpracování mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD **9**

1 TEORETICKÝ ÚVOD DO AUDITU **11**

1.1 DRUHY AUDITU 12

1.1.1 Externí audit *13*

1.1.2 Interní audit *14*

1.2 AUDITOR, AUDITORSKÁ SPOLEČNOST 15

1.2.1 Auditor *15*

1.2.2 Auditorská společnost *17*

2 INTERNÍ AUDIT **19**

2.1 CÍLE INTERNÍHO AUDITU 19

2.2 STANDARDY UPRAVUJÍCÍ OBLAST INTERNÍHO AUDITU 20

2.2.1 Mezinárodní Standardy pro profesní praxi interního auditu (ISPPIA) *22*

2.2.2 Etický kodex interních auditorů *23*

2.2.3 Stanoviska *24*

2.2.4 Doporučení pro praxi *24*

2.2.5 Praktické pomůcky *24*

2.3 PRACOVNÍ POSTUP INTERNÍHO AUDITU 24

2.3.1 Plánování interního auditu *24*

2.3.2 Provedení interního auditu *26*

2.3.3 Reporting *27*

2.3.4 Nápravná opatření *27*

2.4 TYPY INTERNÍHO AUDITU 27

2.4.1 Finanční audit *28*

2.4.2 Audit operací *28*

2.4.3 Audit účelnosti vynaložených peněz *29*

2.4.4 Speciální projekty *29*

2.4.5 Interní audit jakosti *29*

2.4.6 Ekologický audit *31*

2.5 VNITŘNÍ KONTROLA 31

2.6 MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI VNITŘNÍHO AUDITU 34

2.7 INTERNÍ AUDIT V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE PODNIKU 35

2.7.1 Zřízení útvaru interního auditu *36*

2.7.2 Útvar interního auditu a organizační struktura *36*

2.8 INTERNÍ AUDIT A OUTSOURCING 38

2.9 PODVOD A INTERNÍ AUDIT 38

2.9.1 Charakteristické rysy podvodu *39*

2.9.2 Podvod a postavení interního auditora *39*

2.10 INTERNÍ AUDIT A RISK MANAGEMENT 40

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 43
3.1 POPIS ÚČETNÍ JEDNOTKY 43
3.1.1 Prostorová dislokace 44
3.1.2 Předmět podnikání 44
3.1.3 Poskytované služby 45
3.1.4 Vedení společnosti 46
3.1.5 Smluvní partneři 46
3.1.6 Organizační schéma společnosti 47
3.2 ZAMĚSTNANCI 48
3.2.1 Popis funkčního místa 49
3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců 49
3.3 PODNIKOVÉ PROCESY 51
3.3.1 Základní servisní procesy 51
3.3.2 Základní procesy v oblasti náhradních dílů a příslušenství 57
3.4 SYSTÉM VNITŘNÍ KONTROLY 59
3.4.1 Kontrolní činnost účetního oddělení 60
3.4.2 Kontrolní činnosti vedení provozoven a společnosti 63
3.4.3 Kontrolní činnosti ekonomického úseku 65
3.4.4 Kontrolní činnost pracovníků skladu 66
3.4.5 Kontrolní činnost prodejců nových vozů 67
3.4.6 Kontrolní programy servisních služeb 67
3.5 DRUHY PROVÁDĚNÝCH AUDITŮ 69
3.5.1 Audit účetní závěrky 69
3.5.2 Audit kvality 70
4 ANALÝZA MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ INTERNÍHO AUDITU VE ZVOLENÉM PODNIKU ... 72
4.1 ANALÝZA MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ INTERNÍHO AUDITU V OBLASTI SERVISU 73
4.1.1 Analýza servisních procesů 73
4.1.2 Analýza kontrolních programů 74
4.2 ANALÝZA MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ INTERNÍHO AUDITU V OBLASTI NÁHRADNÍCH DÍLŮ 74
4.2.1 Systém řízení skladových zásob náhradních dílů 75
4.3 ANALÝZA MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ INTERNÍHO AUDITU V OBLASTI ÚČETNICTVÍ A EKONOMICKÉM ÚSEKU 75
4.4 ANALÝZA MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ INTERNÍHO AUDITU PRO AUDIT KVALITY 76
4.5 ANALÝZA MOŽNOSTI ZŘÍZENÍ INTERNÍHO AUDITU 76
4.5.1 Formy zajišťování činností interního auditu 77
5 NÁVRH ORGANIZACE INTERNÍHO AUDITU VE SLEDOVANÉM PODNIKU 79
5.1 PLÁN PŘÍPRAVY ZAVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU 79
5.2 VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ 80
5.2.1 Postavení interního auditu 81

5.2.2 Statut interního auditu ... 82
5.2.3 Předmět interního auditu ... 83
5.2.4 Popis funkčního místa interního auditora ... 83
5.3 NÁVRH ŘEŠENÍ INTERNÍHO AUDITU ... 84
5.3.1 Návrh způsobu reportingu ... 86
5.3.2 Návrh hodnocení práce interního auditora ... 86
5.4 NÁVRH PLÁNŮ INTERNÍCH AUDITŮ ... 87
5.4.1 Strategický plán interního auditu ... 87
5.4.2 Roční plán interního auditu ... 88
ZÁVĚR ... 89
SEZNAM TABULEK ... 91
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 92
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 94
SEZNAM PŘÍLOH ... 96

Úvod

V dnešním globalizovaném světě, kdy se hospodářské cykly střídají čím dál tím rychleji, nejen podniky či finanční instituce hledají jistou míru ujištění, že se jejich obchodní partner (klient) chová korektně a dodržuje stanovená pravidla. Získat nezávislé ověření spolehlivosti jednání je důvodem vzniku auditu.

S expanzí podniků se rozšiřuje organizační struktura, zvyšuje se vzdálenost mezi vedením a provozovnami (zastoupeními) společností. Management společnosti i v tomto případě hledá ujištění o dodržování nastavených mechanizmů procesů, činností, vnitropodnikových nařízení, směrnic atd. Východisko nabídl interní audit.

Interní audit není triviální disciplína. Interní auditor musí znát způsob organizace práce a kontroly zavedený v podniku do té míry, aby byl schopný správně nastavovat kontrolní mechanismy, odhalovat jejich slabiny, navrhovat vylepšení stávajících či zavedení nových postupů. Interní audit se stává nástrojem zkvalitňování řízení.

A právě interní audit je tématem této diplomové práce.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout optimální řešení organizace interního auditu v podmínkách zvolené společnosti.

Formulovaného hlavního cíle bude dosaženo při splnění dílčích cílů diplomové práce, těmi jsou:

- zpracovat teoretický úvod auditu obecně se zaměřením na interní audit,
- charakterizovat vybraný podnik,
- analyzovat možnosti využití interního auditu ve vybraném podniku,
- prostřednictvím komparace teoretických předpokladů s analýzou praktických možností navrhnout řešení organizace interního auditu.

Diplomová práce bude metodicky řízena Mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu [1]. Z hlediska struktury bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část diplomové práce objasní význam auditu obecně se zaměřením na interní audit. Vysvětlí druhy interního auditu, používané pracovní postupy a způsoby hodnocení.

V praktické části bude kladen velký důraz charakteristice vybraného podniku, která je bezpodmínečně nutná k pochopení stávajících procesů a činností. Následnou analýzou

budou posouzeny možnosti využití interního auditu vzhledem k podmínkám určeného podniku. Prostřednictvím komparace charakteristických znaků jednotlivých procesů zvolené společnosti a teoretických předpokladů bude navrženo optimální řešení organizace interního auditu. Nedílnou součástí návrhu bude plán přípravy zavedení interního auditu do podniku AUTO CB, spol. s r.o.

Závěry z této práce budou použity vedením společnosti jako podklad při rozhodování o zřízení interního auditu.

1 Teoretický úvod do auditu

Důvod vzniku auditu je starý jako lidstvo samo, pramení ze vzájemné nedůvěry, podezíravosti, sklonům k nečestnému a nepoctivému jednání. Soubor příčin můžeme obohatit například ještě o existenci asymetrických informací.

Proto jsou pojmy **audit**[1] či **auditing** již dlouhá léta nedílnou součástí ekonomické reality. Tyto termíny je možné chápat jako společenskou (sociální) kontrolu uskutečňovanou v systému rozdělování společenského bohatství. Poskytovatelé kapitálu si tím chtějí zajistit dohled nad správci, kterým své investiční prostředky svěřili do péče. Audit by měl představovat synonymum pro objektivitu, nezávislost, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení.

Při obecném výkladu uvedených výrazů lze využít různých definic, mezi nejčastější patří zejména:

„Audit v obecném slova smyslu je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybností druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami“ [2, s. 11].

Műllerová [3] další pohled na audit či auditing jako na vědeckou disciplínu. Předmětem zmíněného oboru je pozorování a poznávání určitých skutečností, shromažďování relevantních údajů, jejich vyhodnocení, vypracování závěrů a obeznámení zainteresovaných stran se zjištěnými výsledky.

Porter [4] pokládá auditing za systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování informací o ekonomických událostech, které se mohou týkat jak jednotlivců, tak organizací. Zjištěná míra shody (či rozdílů) mezi skutečností a stanovenými kritérii se prostřednictvím vytvořených zpráv sděluje zainteresovaným stranám.

Z výše uvedeného plyne, že:

- audit probíhá pomocí uspořádané a strukturované série kroků,
- audit primárně zahrnuje shromažďování a vyhodnocování důkazů. Při této činnosti si musí auditor udržet objektivní a nezaujatý postoj,

[1] Audit – v překladu z latiny znamená: slyšení, poslouchání, dozvídání se [11, s. 1]

- auditor přistupuje s profesionální skepsí k poskytovaným údajům o ekonomické činnosti od subjektů, které jsou předmětem jeho zkoumání,
- auditor posuzuje diferenciaci zjištěných skutečností s předem stanovenými požadavky či pravidly. Tato kriteria upravují chování auditovaných subjektů a umožňují auditorovi posoudit míru shody mezi skutečností a realitou,
- auditor předává zjištěné výsledky v podobě psané zprávy zainteresovaným subjektům.

Odlišnost auditu od kontroly pramení zejména v poskytovaných funkcí. Kontrola se zabývá odchylkami od norem a pravidel. Audit je prověření odlišných výsledků určených normami a pravidly (důvodů odchylek) a také revize mantinelů a postupů závazných norem a pravidel, zda odpovídají současným požadavkům a potřebám. Významný rozdíl mezi auditem a kontrolou je též ve formě postihu při zjištěných nesrovnalostech. Při kontrole jsou běžné sankce v podobě peněžních pokut, v extrémním případě zrušení či návrh na zrušení kontrolovaného subjektu. Případný dopad nedostatků zjištěných auditorem je nepřímý (auditor poukáže na nesrovnalosti, není však v jeho pravomoci zabývat se postihem dotčených osob).

1.1 Druhy auditu

Audit můžeme třídit různými způsoby. Műllerová [3] posuzuje druhy auditu podle zkoumaných oblastí činnosti subjektů, jako nejznámější uvádí:

- audit účetní závěrky,
- interní (vnitřní) audit,
- forenzní audit,
- audit jakosti,
- ekologický audit,
- počítačový audit.

Pro účely této práce je výhodnější rozdělení, které používá Porter [4] do kategorií podle:

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

- interní audit.

Pro posouzení druhů auditu v této kategorii je směrodatné, pro koho je zpráva auditora určena, kdo z ní bude mít prospěch. V případě externího auditu jsou adresáty výsledků zejména vlastníci. Naproti tomu výstup z interního auditu je určen pro vedení společnosti. Podrobněji bude tento vztah posuzován v následujícím textu.

Vzhledem ke zvolenému tématu této práce **Interní audit** bude dále použito členění auditu podle **hlavního prospěchu plynoucího z auditu**.

1.1.1 Externí audit

Definice externího auditu plyne z obecných předpokladů. Externí audit je prováděn autorizovanými externími auditory nebo auditorskými společnostmi jako služba pro vlastníky, zákazníky dle smluvního ujednání. Kontrakt se uzavírá na dobu určitou. Měla by tím být zachována nezávislost a objektivita auditu.

Externí audit nesmí za žádných okolností vykonávat zaměstnanec firmy.

O výsledcích auditu se podává auditorská zpráva. Zahrnuje hodnocení a výrok auditora a to:

- bez výhrad,
- s výhradou,
- záporné zhodnocení,
- odmítnutí výroku.

Konkrétní podoba závisí na druhu externího auditu (od jednostránkové zprávy – ověření účetní závěrky, po certifikát či osvědčení – v případě auditu kvality). Zprávy externích auditorů jsou veřejně přístupným dokumentem, stávají se součástí výročních zpráv. Dále auditor vyhotovuje pro účetní jednotku ještě **Management Letter** – důvěrné sdělení auditora. Jedná se o soubor zjištěných nedostatků a auditorských připomínek.

Externí audit se řídí českými i mezinárodními předpisy v podobě standardů, zákonů či vyhlášek. Základem pro externí audit je zákon č. 93/2009, o auditorech [5], ve znění pozdějších předpisů. Zákon zpracovává příslušné předpisy Evropského společenství, upravuje postavení a činnost auditorských společností, statutárních auditorů, asistentů auditora. V neposlední řadě definuje postavení a působnost Komory auditorů České republiky (KAČR) a Rady pro veřejný dohled nad auditem.

Auditorské ověření, které je předpisy definováno jako povinné, má velký význam např.:

- pro společnosti, jejichž cenné papíry jsou obchodovány na burzách,
- pro vlastníky, současné a potenciální investory,
- pro banky, z hlediska důvěryhodnosti klienta.

Typickým příkladem externího auditu je audit účetní závěrky. Povinnost ověření účetní závěrky stanoví v § 20 zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví [6], ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

O provádění ze zákona nepovinného externího auditu často rozhodují dodavatelsko-odběratelské smluvní vztahy.

1.1.2 Interní audit

Cílem interního auditu by mělo být ujištění pro vrcholové vedení, že jimi řízená společnost funguje podle deklarovaných požadavků (např. v podobě směrnic, nařízení atd.).
Podstatu interního auditu vyjadřuje jeho definice (viz kapitola 2).

Velmi příhodný je volný výklad pojmu **interní audit** Dvořákem [7, s. 5], který uvádí: *„interní audit vykonává ty činnosti, které by měl vykonávat management organizace, kdyby na ně měl dostatek času. Protože ten čas nemá, využívá služeb interního auditu.“*

Aby ovšem nedošlo k mylné interpretaci, interní auditoři nemohou přebírat odpovědnost managementu. Neměli by tedy schvalovat postupy, pravidla či operace a rozhodovat o finančních transakcích, pokud jsou součástí managementu.

Zpráva interní auditu je určena pro ředitele a vrcholové manažery auditované organizace.

Rozdíl mezi externím a interním auditem je v šíři a v postavení řešené problematiky. Externí audit probíhá na základě smluvního vztahu na dobu určitou s přesně daným rámcem kontroly (které činnosti či části podniku se kontrola týká).

Interní audit se zabývá veškerou činností podniku a bez časového omezení. Není oprávněn udělovat postih. Zpráva vyhotovená interním auditorem je vnitřním dokumentem.

O existenci interního auditu a způsobu provedení rozhoduje většinou organizace sama. Výjimku tvoří veřejná správa a banky, které mají povinnost zřídit interní audit danou zákonem o bankách od 1. května 2002 [2].

1.2 Auditor, auditorská společnost

V obecném úvodu k auditu nelze opomenout pojmy **auditor** a **auditorská společnost**.

1.2.1 Auditor

V kapitole 1.1 bylo zvoleno členění auditu na externí a interní. Každý z nich má svá specifika a nelze je zaměňovat. Pro názornost bude shodné rozdělení použito i v případě objasnění termínu auditor, a sice **externí auditor** a **interní auditor**.

Dle výkladu Schránila a Tvrdoně [2] je **externí auditor** – osoba zapsána v seznamu auditorů KAČR.

Mezi podmínky pro vykonávání profese auditora (jako fyzické osoby) patří [2]:

- vysokoškolské vzdělání,
- způsobilost k právním úkolům,
- bezúhonnost,
- odborná praxe (asistenta auditora alespoň po dobu 3 let),
- bez pracovního nebo obdobného poměru (výjimku tvoří pracovní poměr vysokoškolského učitele, zaměstnání u auditora nebo auditorské společnosti),
- nevykonávat činnost neslučitelnou s poskytováním auditorských služeb dle [5],
- složit auditorské zkoušky,
- bez vyloučení ze seznamu auditorů v souvislosti s uložením kárného opatření,
- uhradit poplatek ve výši stanovené KAČR.

Externí auditoři mohou poskytovat své služby samostatně nebo jménem auditorské společnosti. Jedná se zejména o:

- ověřování účetních závěrek nebo konsolidovaných účetních závěrek a výročních zpráv nebo konsolidovaných výročních zpráv,
- ověření dalších skutečností podle zvláštních právních předpisů,
- ověření jiných ekonomických informací v rozsahu sjednaném smlouvou.

Práce auditora se řídí právními a profesními předpisy, auditorskými směrnicemi a etickým kodexem.

Nutnou podmínkou pro vykonávání auditorské činnosti je zachování nezávislosti na auditované společnosti a mlčenlivosti.

Službu **interního auditora** může vykonávat přímo zaměstnanec firmy, nebo lze využít outsourcing. Rozsah kompetencí interního auditora stanoví auditovaná společnost

(pokud jeho činnost není požadována regulátorem – u bank, či zákonem – instituce veřejné správy). V České republice zaštiťuje problematiku interního auditu Český institut interních auditorů (ČIIA). ČIIA mimo jiné spolupracuje se zahraničními institucemi a zabývá se vzděláváním interních auditorů. Členství v ČIIA je dobrovolné, avšak je podmíněno závazkem respektovat Etický kodex (viz kapitola 2.2.2), Standardy pro profesionální činnost ČIIA, hradit členské příspěvky a dodržovat vnitřní pravidla. Plně kvalifikovaný interní auditor dle požadavků ČIIA složí Certifikační zkoušku (Certified Internal Auditor - CIA).

Zájemce o složení zkoušky CIA musí splňovat kvalifikační předpoklady. Těmi základními jsou [8] :

- vzdělání (minimálně bakalářský či vyšší titul nebo ekvivalent z akreditované vysoké školy), výjimka může být udělena při uznání jiného mezinárodního profesního titulu (Chartered Accountant), je nutné vše doložit (bude přezkoumáno),
- praxe (minimálně 24 měsíců pracovat v interním auditu nebo ekvivalentu), délku praxe lze nahradit akceptovatelným ekvivalentem (např. zkušenostmi z externího auditu, hodnocení kvality a interní kontroly). Délka praxe se dokládá vyplněným formulářem **Ověření praxe**,
- profesionální chování (uchazeč o certifikát musí prokázat vysoké morální a profesní hodnoty a souhlasit s dodržováním Etického kodexu IIA), písemný souhlas je součástí přihlášky ke zkoušce CIA,
- požadovaná dokumentace (představuje vyplnění formuláře **Reference o charakteru** osobu, která již certifikát CIA má, nebo je nadřízeným nebo učitelem kandidáta).

Pokud uchazeč splňuje uvedené předpoklady a jeho přihláška k certifikaci je schválena, musí se registrovat k jednotlivým částem zkoušky. Pro její absolvování je nutné být úspěšný ve všech 4 částech (viz Příloha A).

Způsobilost kandidáta ke zkoušce je časově omezena, končí pokud:

- uplynuly dva roky od doby schválení žádosti,
- kandidát nebyl úspěšný ve všech částech zkoušky,
- v minulých dvou letech se kandidát nedostavil ke zkoušce (nebo její části),

- v současné době nemá kandidát otevřenou platnou registraci ke skládání části zkoušky (otevřená registrace, tj. zaplacená registrace k části zkoušky, která dosud nebyla složena, platnost registrace je 180 dní od data zpracování).

Pokud dojde ke ztrátě způsobilosti uchazeče, přichází tím o platnost dosud složených zkoušek. Pro návrat do certifikačního programu CIA musí znovu zaplatit příslušné poplatky a předložit novou přihlášku.

1.2.2 Auditorská společnost

Auditorská společnost je obchodní společnost zapsaná v seznamu auditorských společností vedeném Komorou auditorů ČR podle zákona č. 93/2009 Sb., zákona o auditorech [5]. Jménem auditorské společnosti mohou poskytovat auditorské služby pouze statutární auditoři.

Auditorská společnost musí splňovat následující podmínky [5]:

- fyzické osoby, které budou provádět povinné audity jménem auditorské společnosti, jsou statutárními auditory,
- prostou většinou hlasovacích práv v ní disponuje auditorská společnost nebo statutární auditoři s vydaným auditorským oprávněním nebo s oprávněním k provádění povinného auditu v jiném členském státě,
- prostou většinu členů jejího statutárního orgánu tvoří statutární auditoři nebo auditorské společnosti s vydaným auditorským oprávněním nebo s oprávněním k provádění auditorské činnosti v jiném členském státě. Pokud má správní orgán auditorské společnosti dva členy, musí stanovené podmínky splňovat alespoň jeden z nich,
- členové jejího statutárního orgánu jsou bezúhonní,
- není na základě pravomocného rozhodnutí soudu v úpadku,
- nemá nedostatek na daních nebo odvodech, poplatcích, úhradách, úplatách, pokutách a penále, včetně nákladů řízení, které vymáhají územní finanční orgány dle zvláštního právního přepisu,
- nemá nedostatek na pojistném a penále na veřejném zdravotním pojištění, nebo na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, s výjimkou případů, kdy bylo povoleno splácení ve splátkách a není v prodlení se splácením splátek,
- je bezúhonná.

Pokud poskytuje auditorské služby auditorská společnost, nesmí vlastníci (ani vedoucí pracovníci této auditorské firmy) zasahovat do poskytování auditorských služeb tak, aby byla narušena nezávislost auditora.

Auditorských společností je celá řada. Mezi největší patří PwC[2], KPMG, Ernst&Young či Deloitte. Jejich produktové portfolio je velmi široké, zahrnuje zejména auditorské služby, daňové a právní služby, forenzní služby, podnikové poradenství, poradenství pro lidské zdroje atd.

Auditorských firem je možné využít též pro provádění interního auditu (outsourcing nebo co-sourcing interního auditu).

[2] PwC – Pricewaterhouse Coopers Audit

2 Interní audit

Nejpoužívanější definice interního auditu je součástí publikace Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu:

„Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů organizace. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování činností systému řízení rizik, řídících a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.“ [1, s. 27]

Vyplývá z ní šest významných prvků – tzv. faktorů úspěchu interního auditu:

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

Interní auditoři nemohou přebírat odpovědnosti managementu. Nemohou kontrolovat a ověřovat činnosti, ke kterým dříve poskytovali konzultační služby. (Pokud tedy bude mít podnik interní audit formou outsourcingu, pro externí audit musí zmíněný podnikatelský subjekt využít služeb jiného externího auditora – či auditorské společnosti.)

Některé činnosti by měly zůstat jen jako poradenské – konzultační. Zejména ve vztahu k řídícímu a kontrolnímu uvnitř organizace, risk managementu a k činnostem souvisejícím se správou a řízením organizace.

Služby interního auditu lze poskytovat pouze systematicky a v souladu se standardy. Způsob dokumentace a metrika vytvořená The Institute of Internal Auditors (IIA)[3] je na vysoké odborné úrovni, z hlediska aplikace celosvětově unikátní.

2.1 Cíle interního auditu

Interní audit je mechanismus pro nezávislé přezkoumávání chodu společnosti z pověření jejího vedení.

[3] The Institute of Internal Auditors (IIA) je mezinárodní organizace interních auditorů.

Porter [4] uvádí jako hlavní cíl interního auditu efektivní změnu, která by měla napomoci organizaci dosáhnout vytýčených záměrů.

Po provedeném interním auditu vyhotoví auditoři závěrečnou zprávu o zjištěných skutečnostech. Spolu s manažery prověřované části podniku vypracují odpovídající postupy za účelem zmírnění či eliminace zjištěných slabých stránek či hrozeb. Součástí náplně jejich práce je též dohled nad zavedením nápravných opatření do praxe a vyhodnocování jejich účinnosti. To je hlavní smysl existence interního auditu – odhalovat nefunkční postupy a přispívat k jejich nápravě či je nahradit.

2.2 Standardy upravující oblast interního auditu

Výkon interního auditu ovlivňuje kulturní a právní prostředí (kde podnik působí), liší se také vnitřní podmínky různých organizací (velikost a struktura společnosti, skladba zaměstnanců).

Dvořáček [7] shrnul hlavní důvody existence standardů pro interní audit následovně:

- sjednocení metodiky pro výkon práce,
- pomoci upevnit důvěryhodnost a spolehlivost auditorské profese,
- informovat zákazníky (veřejnost, veřejné činitele …) o úloze auditu,
- položit základy pro zpracování vnitřních i vnějších prověrek kvality výkonu auditů,
- vymezit základní principy, představující nejlepší praxi interního auditu,
- definovat rámec pro podporu činností a provádění interního auditu,
- určit základ pro měření výkonu auditu,
- aktivně podporovat zlepšování procesů a postupů v podniku.

Dodržování zásad plynoucích ze standardů je dobrým signálem pro:

- zákazníky auditu (použitím relevantních postupů),
- veřejnost a jí zvolené zástupce (záruka efektivního využití a sledování veřejných prostředků),
- management (vyšší míra pravděpodobnosti odhalení případných podvodů a náprava eventuelních nefungujících procesů).

Širší pohled na předpisy upravující práci interního auditora uvádí Dvořáček [7], člení je do tří okruhů:

- **Standardy Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí** (INTOSAI[4]), člení standardy do čtyř částí:
  - základní postuláty,
  - všeobecné standardy,
  - pracovní standardy,
  - standardy pro předkládání zpráv.
- **Obecně přijímané standardy pro výkon veřejnoprávních auditů v USA**

  tj. Standardy pro výkon veřejnoprávních auditů USA (GAGAS[5]), vyhlašovány Hlavním vládním kontrolorem (GAO[6]).

  Soustředí se na pravidla:
  - provádění auditů veřejnoprávních korporací, organizací, programů, aktivit a funkcí,
  - audity vládní pomoci, neziskových organizací a další nevládní organizací.
- **Standardy pro profesionální praxi interního auditu (SPPIA),** (současný název je **Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu** viz [1])

Institut interních auditorů (IIA) nabízí komplexnější pohled na práci interních auditorů prostřednictvím Mezinárodního Rámce profesní praxe (IPPF[7]). IPPF *„je logicky provázaný systém, usnadňuje přípravu, interpretaci a aplikaci přístupů, metodik a postupů vhodných pro obor nebo profesi interního auditu.“ [1, s. 13]*

IPPF zahrnuje pouze závazné směrnice stanovené mezinárodními technickými výbory IIA členěné do dvou kategorií (viz obrázek 1):

- **povinné směrnice** (je vyžadován soulad s těmito směrnicemi v profesní praxi),
  - definice interního auditu,
  - Mezinárodní Standardy pro profesní praxi interního auditu,
  - Etický kodex.

[4] INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions

[5] GAGAS - Generally Accepted Government Auditing Standards

[6] GAO - U.S. General Accounting Office,

[7] IPPF - The International Professional Pracitce Framework

- **důrazně doporučené směrnice** (popisují postupy účinného zavádění Definice interního auditu, Etického kodexu a Mezinárodních Standardů pro profesní praxi interního auditu vydanými IIA),
    - stanoviska,
    - doporučení pro praxi,
    - praktické pomůcky.

Obrázek 1 - Členění IPPF

Zdroj: [1, s. 29]

2.2.1 Mezinárodní Standardy pro profesní praxi interního auditu (ISPPIA)

Výše zmíněné standardy [1] si kladou za cíl:

- vytýčit základní pravidla praxe interního auditu,
- nabídnout rámec pro provádění a podporu širokého spektra služeb interního auditu tak, aby přinášely vyšší přidanou hodnotu a rostla hodnota společnosti,
- určit základnu pro hodnocení výkonu interního auditu,
- podporovat inovované organizační postupy a procesy.

Standardy tvoří tři základní části:

- **Základní standardy** (zásadní požadavky a vlastnosti na útvary a subjekty poskytující služby interního auditu)
    - 1000 účel, pravomoc a odpovědnost,
    - 1100 nezávislost a objektivita,
    - 1200 odbornost a náležitá profesionální péče,
    - 1300 program pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu.

- **Standardy pro výkon interního auditu** (uvádějí charakter služeb interního auditu a kvalitativní kritéria pro hodnocení činnosti interního auditu)
    - 2000 řízení interního auditu,
    - 2100 charakter práce,
    - 2200 plánování auditu,
    - 2300 průběh auditu,
    - 2400 předávání výsledků,
    - 2500 monitorování,
    - 2600 přijetí rizika vedením společnosti.
- **Prováděcí standardy** (vztahují se a podrobněji rozpracovávají dílčí požadavky k Základním standardům a ke Standardům pro výkon interního auditu, jedná se o nároky na ujišťovací a poradenské služby)

Základní standardy a **Standardy pro výkon interního auditu** se vztahují na všechny činnosti interního auditu (ujišťovací, poradenské, rozvoj a revize standardů).

2.2.2 Etický kodex interních auditorů

Podpora etické kultury v profesi interního auditu je cílem Etického kodexu interních auditorů.

„Etický kodex obsahuje základní zásady a předpoklady chování jednotlivců nebo organizací při výkonu interního auditu. Popisuje minimální požadavky kladené na postoje a modely chování, nestanovuje však konkrétní požadované činnosti.“ [1, s. 15]

V Etickém kodexu [9, s. 25] je samotná jeho existence popsána jako *„nezbytná a důležitá“* pro profesi interního auditu. Kredit interního auditu je založen na důvěře. Důvěra je součástí objektivního ujišťování poskytovaného v oblasti řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídícího a kontrolního systému.

Etický kodex je možné rozdělit na dvě části:

- **základní zásady** (nezbytné pro profesi a praxi interního auditu)
    - integrita,
    - objektivita,
    - důvěrnost,
    - kompetentnost.
- **pravidla jednání** (určují normy chování očekávaného od interního auditora, slouží jako návod pro etické jednání interních auditorů).

Pro členy IIA (jak právnické tak fyzické osoby) jsou pravidla uvedená v Etickém kodexu závazná.

2.2.3 Stanoviska

Stanoviska mají za cíl pomoci všem zainteresovaným stranám:

- pochopit záležitosti týkající se řízení a správy společnosti, rizik, kontrolního a řídícího systému,
- vymezit související role a odpovědnosti interního auditu.

2.2.4 Doporučení pro praxi

Doporučení pro praxi:

- věnují se přístupům, metodikám a úvahám, ne však podrobným procesům a postupům,
- měly by napomáhat interním auditorům ke správné aplikaci Etického kodexu, ISPPIA a k prosazování správných postupů.

2.2.5 Praktické pomůcky

Praktické pomůcky se věnují podrobným postupům určených pro činnost interního auditu. Např. uvádějí postupy pro Globální vedení technologie auditu (GTAG[8]) nebo Průvodce k posuzování rizik IT (GAIT[9]).

2.3 Pracovní postup interního auditu

Postup interního auditu se podle Porter [4] skládá z následujících kroků:

- plánování interního auditu,
- provedení interního auditu,
- reporting,
- nápravná opatření.

2.3.1 Plánování interního auditu

Základní metodika auditu je vedena snahou o ucelený koncepční přístup práce interního auditora tak, aby byl zachován jasný vztah mezi předpoklady daného auditu a jeho závěry.

Cíle auditu definují záměr prováděného auditu zpracované auditorem, dle Kafky [10] může jít o široké či konkrétní vyjádření, ovšem musí být měřitelné.

[8] GTAG - Global Technology Audit Guides

[9] GAIT - Guide to the Assessment of IT Risk

Zdroje auditu jsou všechny použitelné zdroje umožňující provádět auditorskou činnost (majetkový, lidský, sociální, komunikačně-informační kapitál). Tyto zdroje jsou závislé na možnostech, potřebách a cílech organizace. Podnik by měl zajistit jejich dostatečnou výši, aby interní auditor mohl splnit stanovené cíle auditu nejen z hlediska záběru, ale i včasnosti dokončení.

Předmět auditu je prioritní oblast auditu, postupně jej definují cíle a postupy auditu.

Portfolio auditorských činností je seznam činností, které auditor běžně (rutinně) vykovává.

Interní audit není každoročně prováděn v plném rozsahu (celé portfolio), neslo by to s sebou požadavek na zvýšení počtu zaměstnanců interního auditu a tím by též vzrostly náklady společnosti. V případě krátkodobého skluzu při realizaci plánu interního auditu může společnost dočasně najmout pracovníky externí firmy (co-sourcing).

Skladba portfolia interního auditu se upravuje podle současných priorit zájmu podniku. Ovšem neznamená to, že by se na některé činnosti vůbec nedostalo. Většinou je stanoveno vnitřní pravidlo, že veškeré činnosti musí být podrobeny kontrole např. jednou za tři roky. Kafka [10] člení plány auditorské činnosti na:

- strategické (s horizontem 3-5 let s nutností průběžné aktualizace),
- roční,
- operativní (čtvrtletní do jednotlivých měsíců).

Roční plán interních auditů musí být dále rozpracován do programu jednotlivých auditů, ty obsahují:

- předmět, rozsah a cíl auditu,
- auditorský subjekt,
- auditované období,
- časové rozvržení vykonávání auditorských činností,
- použité postupy a personální zajištění.

Konkrétní program auditu lze zpřesnit (z hlediska časového a obsahového) podle získaných poznatků během výkonu auditu.

Plánování interního auditu má přímou vazbu na risk management, protože skladba portfolia interního auditu by měla odrážet největší sledovaná rizika (jejich pravděpodobnost výskytu, váhu a vliv na společnost).

Výstupem plánovací činnosti je komplexní plán obsahující mimo jiné:

- ujišťovací i konzultační služby (nutné pro monitorování a kontrolu rizik),
- určuje časové rozvržení výkonu interního auditu,
- specifikuje jednotlivé oblasti, na které bude interní audit zaměřen.

2.3.2 Provedení interního auditu

Spouštěcím mechanismem je oznámení manažerovi auditované oblasti o zahájení interního auditu s jasně specifikovaným předmětem auditu (oblast a rozsah interního auditu). Usnesení stanoví činnosti, jak má být audit proveden, způsob sledování auditu a postup hlášení zjištěných skutečností.

Program interního auditu je dále rozpracováván do **auditorských postupů**. (Pracovní postup interního auditu musí být v souladu s programem auditu.) Skládá se z provádění kontrolních testů (podobné používají externí auditoři). Porter [4] uvádí následující příklady:

- „jít skrz“ (trasování) test, kdy interní auditor sleduje jednu nebo více transakcí (nebo jiných položek) napříč informačním systémem auditované oblasti. Cílem je ověřit, zda jsou zachovány definované postupy a zda pracují tak, jak je popsáno.
- dokončení interních kontrolních otázek (ICQs[10]), jedná se o soubor otázek pro vybrané zaměstnance z auditované oblasti. Získané odpovědi by měly ukázat, zda vnitřní kontroly existují a jsou dodržovány způsobem stanoveným předpisy.
- dodržování testování (shromáždit záznamy takové kvality a kvantity, aby bylo možné určit, zda je dodržován postup a kompletnost interních kontrol). Testy jsou prováděny zejména:
    - pozorováním (sledováním, jak je konkrétní činnost prováděna),
    - rozhovorem (pohovor s osobou pověřenou kontrolní činností s cílem ověřit, zda pracovník chápe daná opatřením a jak s nimi zachází),
    - prověřováním dokumentace (na prověření malého vzorku dokumentů ujasnit, jestli kontrola funguje tak, jak je zamýšleno).

Nedílnou součástí auditorských postupů je podle Kafky [10] prověřování a vyhodnocování funkce odpovědných vedoucích zaměstnanců:

[10] ICQs - Internal Control Questionnaries

- zda vykonávají řídící kontrolu a vyhledávají rizika spojená se zajišťováním činností v jim stanoveném rozsahu a působnosti,
- jestli přijímají přiměřená a účinná opatření k odstranění nebo zmírnění dopadu identifikovaných rizik.

Při prozkoumávání velkého množství dat se používá speciální software. Ten je schopný z obrovského objemu informací identifikovat a vybrat data, která odpovídají zadaným kritériím.

2.3.3 Reporting

Na závěr interního auditu se koná schůzka interního auditora s vedoucím manažerem auditované oblasti podniku. Zde jsou prezentovány zjištěné závěry interního auditu, zejména nesrovnalosti a odsouhlasí se korekce postupů. Prezentované výsledky musí mít oporu v relevantních důkazech, které závěry jednoznačně podporují a jsou srozumitelné. Vše je začleněno do zprávy o interním auditu, spolu s nápravnými opatřeními, termíny a osobami odpovědnými za jejich uskutečnění.

Veškerá dokumentace týkající se auditu je zařazena podle časové posloupnosti do auditorského spisu. Kafka doporučuje [10] uchovávat spisy po dobu 10 let.

2.3.4 Nápravná opatření

Jedna z nejdůležitějších rolí interního auditu je ověření, že nápravná opatření ke zlepšení kontrolních činností byla zvolena správně. V mnoha případech toto není možné říci bezprostředně po auditu. Může to znamenat například odpovídající změnu organizační struktury, nebo zaměstnat více pracovníků.

Vítaným výsledkem z hlediska interních auditorů je zaznamenaný pokrok a zlepšení přístupu zainteresovaných osob.

Porter [4] zastává názor, že tato část práce interního auditora nemá přímou návaznost na externí audit. Jinak řečeno, odpovědnost externího auditora je u konce po sepsání zprávy o externím auditu. Na rozdíl od interního auditora, není povinností externích auditorů ověřit nápravu zjištěných nedostatků. Nicméně, ve většině případů se tak děje jako věc dobré praxe na začátku následujícího auditu.

2.4 Typy interního auditu

Záběr interního auditu je velmi široký, jeho přesná specifikace závisí na požadavcích vedení společnosti. Porter [4] uvádí následující rozdělení:

- finanční audit,
- audit operací,
- audit účelnosti vynaložených peněz,
- speciální projekty.

V české literatuře je obvyklejší členění používané např. Dvořáčkem [11], kde je možné najít velmi podobné či stejné termíny i náplň auditů. Český autor jmenuje audit finanční situace, audit operací, dále ještě audity jakosti a ekologie.

2.4.1 Finanční audit

Na tomto místě je nutné uvést rozdíl mezi finančním auditem prováděným interním auditorem – tj. interním finančním auditem, a externím finančním auditem.

Externí finanční audit se zajímá o finanční výkazy, s nimi spojenou evidenci a způsob vedení účetnictví. Cílem je poskytnout ujištění vlastníkům a jiným zainteresovaným osobám, že finanční výkazy poskytují věrný a pravdivý obraz o finanční situaci společnosti.

Naproti tomu cílem interního finančního auditu je ujištění pro vedení podniku o funkčnosti finančního systému. U zvoleného finančního systému se posuzuje efektivita při prevenci, odhalování a opravě chyb a nesrovnalostí finančních dat a evidencí, která jsou vstupem pro finanční výkazy.

Interní finanční audit může být prováděný jako nedílná součást interního auditu, nebo na zvláštní pověření vedením společnosti.

2.4.2 Audit operací

Hlavním objektem zájmu auditu operací je prověření fungování organizace jako celku (např. informační technologie, výroba, prodej a lidské zdroje), vybraných procesů (např. zpracování dat o zákaznících), aspektů činností (specifických procesů, IT, výroba, prodej atd.), nebo zvláštních produktů.
Zde Porter poznamenává [4], že manažer je odpovědný nejen za činnosti a jejich funkci, ale i za určení odpovídající kontroly.
V kompetenci interního auditora je posouzení přiměřenosti kontroly z hlediska funkčnosti a činnosti předmětu auditu. Nejdříve je nutné identifikovat potenciální rizika a jejich vliv na auditovanou společnost. Následně posoudit adekvátnost kontroly na zmírnění každého rizika.

2.4.3 Audit účelnosti vynaložených peněz

Audit účelnosti vynaložených peněz (value for money audits – VFM) je podobný provoznímu (operačnímu) auditu v tom, že se může týkat jakékoliv části organizace. Lze jej začlenit do pravidelných činností interního auditora, nebo se tomuto druhu auditu věnovat na základě mimořádné žádosti vedení.

Cílem auditů VFM je zjistit účinnost celku a/nebo části určité oblasti či aspektu činnosti firmy. Porter [4] jako příklad prezentuje využívání poradců pro společnost. Účelem zkoušky může být:

- zjistit, zda práce konzultantů byla odůvodněná, nebo zda bylo možné svěřit úkol stávajícím zaměstnancům,
- prověřit, jestli se jedná o jednorázové nebo průběžné náklady, a tedy jestli by došlo k úspoře nákladů při trvalém zaměstnání pracovníka.

Audit tohoto druhu vyšetřuje záležitosti typu:

- kdo má pravomoc povolit využívání poradců,
- efektivní využívání externích konzultantů (platit pouze za odvedenou práci, nikoliv za promarněný čas),
- ověřit, jestli práce poradců a její závěry jsou v souladu se zájmy organizace.

2.4.4 Speciální projekty

Interní auditoři často bývají pověřeni revizí veškeré činnosti podniku při specifikování podvodu. Mohou napomáhat odhalení podvodů pocházejících z vnějšího prostředí společnosti (například počítačoví hekři, praní peněz, nevěrohodní dodavatelé). Vnitřní stabilitu společnosti lze narušovat ale též nepoctivým jednáním zaměstnanců (krádež peněz, majetku nebo zásob, neoprávněné užívání majetku společnosti, vyzrazení obchodního tajemství). V těchto případech spolupracují interní auditoři s policií a s jinými zainteresovanými osobami.

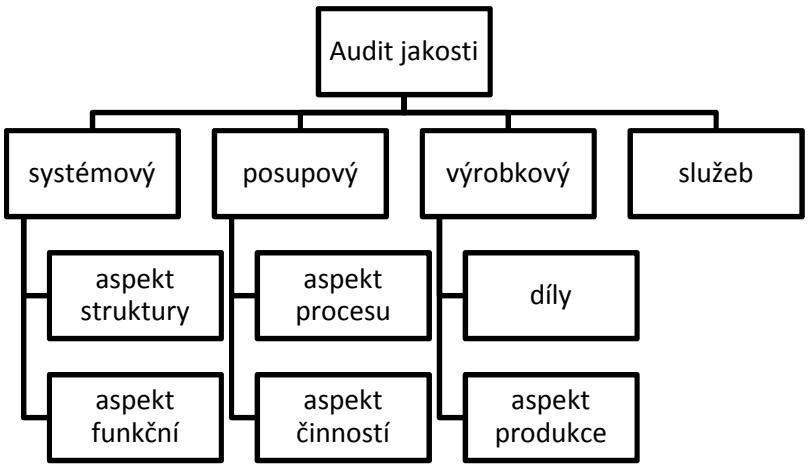
2.4.5 Interní audit jakosti

Audit jakosti je chápán jako nezávislé prověřování, které se liší podle předmětu auditu, účelu realizace, rozsahu atd. Definice auditu jakosti zní [11, s. 169]:

„Audit jakosti je systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů (ČSN ISO 8420).“

Obrázek 2 zachycuje podrobnější členění auditu jakosti.

Obrázek 2 - Druhy auditů jakosti



Zdroj: [11, s. 171]

Techniky používané při auditu jakosti jsou různé (od dotazníků, prověřování dokumentace, přes vlastní prohlídku, přímé dotazování k detailním prověrkám). Cílem je zjistit míru shody (odchylky) reálné situace (produktu) s předdefinovanou předlohou (pravidlem).

Rozdíly mezi klasickým interním a jakostním auditem přehledně shrnuje Tabulka 1.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi auditem jakosti a interním auditem

Charakteristika	**Audit jakosti**	**Interní audit**
Předmět auditu	management jakosti	všechny podnikové činnosti
Metoda auditu	audit na základě standardních otázek	systémový audit (ne pouze standardizované otázky)
Základy hodnocení	dodržování předpisů (norem)	hospodárnost, bezpečnost, splnění norem
Doba auditu	max. 1 týden	více týdnů
Zpráva auditu	málo formulářů obsahujících stručná zjištění	dílčí rozsáhlé zprávy se zjištěnými skutečnostmi, návrhy a zaujetím stanovisek
Provádění auditu	interní nebo externí auditoři	interní auditoři
Spojení s organizací	oblast řízení jakosti	oblast interního auditu

Zdroj: [11, s. 171]

2.4.6 Ekologický audit

Význam zeleného přístupu ke všem procesům v organizaci stále roste, je zakotven ve firemní politice podpořené různými druhy ekologických programů.

Ekologický audit je prováděn podle norem ISO 14000, má stejné výchozí principy jako audit kvality. Rozdíly mezi klasickým interním auditem a environmentálním auditem jsou vyjmenovány v Tabulce 2.

Tabulka 2 - Rozdíly klasického interního auditu a ekologického auditu

Charakteristika	**Klasický interní audit**	**Ekologický audit**
Právní základ	není jednoznačně dán	směrnice EU č.1836/93, norma ISO 14000, národní legislativa týkající se životního prostředí
Jiné standardy	příručka pracovních postupů, Standardy IA	vnitropodnikové směrnice
Základní oblast zkoumání	a) hodnocení kontrolních mechanismů, analýza rizik b) účelnost a hospodárnost operací	dodržování zásad ochrany životního prostředí
Auditovaná oblast	finance a účetnictví, organizační a rozhodovací procesy	ekologické aspekty podnikového řízení týkající se všech činností a produktů
Metody auditu	dílčí audity (a,b), systémový audit (b)	spíše systémový než dílčí audit
Management audit	audit si přeje (objednává)	audit vyžaduje
Kvalifikační profil auditora	podniková ekonomika a management, auditorské techniky	přírodověda, podniková ekonomika a management, auditorské techniky

Zdroj: [11, s. 185]

2.5 Vnitřní kontrola

Kontrola zahrnuje všechny činnosti vedoucí ke zjištění, jestli dosahované výsledky odpovídají plánovaným výsledkům. Vnitřní kontrola se zabývá mechanismy v rámci organizace.

Dvořáček [7] třídí jednotlivé části kontroly následovně:

- zjištění negativních odchylek mezi skutečným a požadovaným stavem, důvody těchto odchylek,
- odhalení příčinné souvislosti vzniku negativních odchylek,
- ujasnění míry odpovědnosti pracovníků podniku za vznik negativních odchylek,
- vyžádání opatření k odstranění zjištěných nedostatků od příslušných odpovědných pracovníků,
- sledování přiměřenosti těchto opatření a jejich plnění.

Další požadavky na vnitřní kontrolu zobrazuje Tabulka 3.

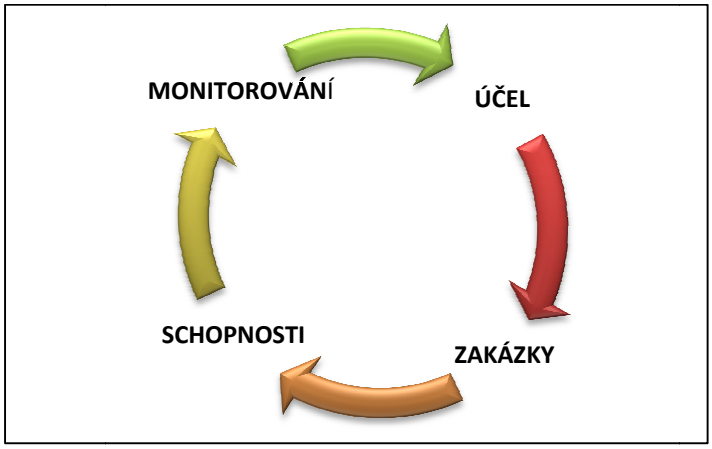
Tabulka 3 - Požadavky na vnitřní kontrolu

Požadavky na vnitřní kontrolu		
- pružná	- jasná	- hospodárná
- srozumitelná	- komunikovatelná	- použitelná
- přiměřená	- smysluplná	- přijatelná
- zaměřená do budoucnosti	- v souladu s kulturou organizace	- informující o odchylkách
- součástí informačního systému	- podporující výkonnost (motivující)	- realizovatelná top managementem
- chránící aktiva	- podporující jednání v souladu	- přispívající k vytváření hodnoty

Zdroj: [7, s. 112]

Dvořáček [7] se zabývá několika přístupu k vnitřní kontrole, jako příhodnější uvádí model CoCo (viz Obrázek 3).

Obrázek 3 - Model vnitřní kontroly CoCo



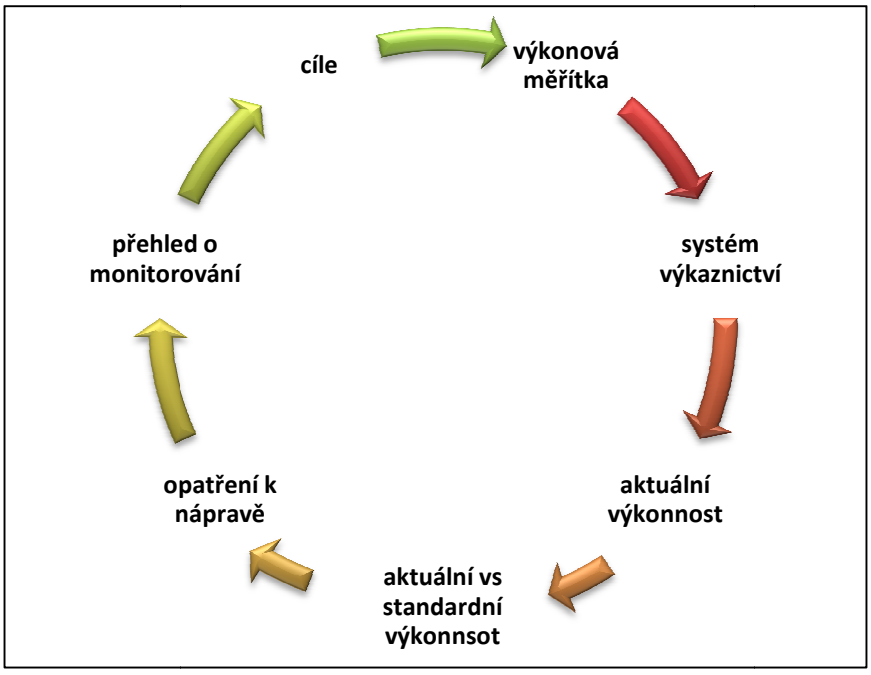
Zdroj: [7, s. 114]

Obrázek 3 znázorňuje rozdělení modelu CoCo do čtyř okruhů, v každém z nich se nachází několik kritérií na posuzování systému vnitřní kontroly:

- **účel** je spojen s měřitelnými cíli výkonu, riziky, která jsou určující pro dosažení vytyčených cílů
- **závazky** (odpovědnosti) představují sdílené etické hodnoty organizace, zásady a postupy v oblasti lidských zdrojů, s vymezením pravomoci, odpovědnosti a osobní zainteresovanosti jednotlivých pracovníků,
- **schopnosti** kladou důraz na schopnosti a znalosti lidí, na proces komunikace, dostatečné a odpovídající informace, koordinaci rozhodování a kontrolní aktivity, které by měly vycházet z cílů organizace,
- **monitorování** si bere na zřetel vnitřní a vnější prostředí a výkonnost organizace, pravidelné prověřování předpokladů spojených s cíli a systémy organizace.

Běžný model kontroly zachycuje Obrázek 4.

Obrázek 4 - Model kontroly



Zdroj: [7, s. 115]

Závěrem této části stojí za zmínění několik faktů o vnitřní kontrole [7]:

- vnitřní kontrola začíná se silným kontrolním prostředím,
- za vnitřní kontrolní systém je odpovědný management,
- vnitřní kontrola je nedílnou součástí všech aspektů podnikových činností,
- vnitřní kontrola dělá správné věci,

- vnitřní kontrola musí být zabudovaná do podnikatelských procesů (nikoliv mimo tyto procesy),
- v rámci zeštíhlování podniku a jejího oscilování jsou potřebné různé formy kontroly,
- vnitřní kontrola poskytuje rozumné, nikoliv absolutní ujištění o tom, že cíle podniku jsou dosahovány.

2.6 Měření efektivnosti vnitřního auditu

Interní audit i kontrola jsou nedílnou součástí hodnotového managementu. Hodnocení kvality interního auditu se stává významné pro podnik i pro interní auditory samotné. Zjištěné poznatky jsou důležité pro:

- vývoj činnosti a posouzení přínosu interního auditu pro organizaci,
- získání uceleného přehledu o současných aktivitách interního auditu,
- posouzení možnosti rozšíření rozsahu činností interního auditu,
- ujištění o souladu se standardy a srovnání s nejlepšími postupy.

Aby bylo možné posoudit, nakolik audit přispívá ke zvýšení hodnoty firmy, musí být výsledky měřitelné.

Efektivnost interního auditu lze měřit na vstupu, v procesu i na výstupu příslušného podniku pomocí kvalitativních a kvantitativních ukazatelů.

Nejčastější způsob je hodnocení kvality interního auditu [10], tj. porovnávání skutečného stavu služeb interního auditu s potřebami klienta a soulad poskytování těchto služeb se Standardy (ISPPIA).

Samotná metodika hodnocení interního auditu se může v různých organizacích lišit.

Problematikou interního auditu a jeho vývojových trendů v ČR se zabýval průzkum pořádaný společnostmi PwC a Českým institutem interních auditorů (ČIIA) z roku 2006 (viz [12]). Průzkum stavěl na zjištěních z let 2001 a 2003. *Uvedený zdroj sice vznikal v poněkud jiné hospodářské situaci (a sice před krizovým rokem 2009), ovšem závěry z něho plynoucí jsou stále aktuální*. Hlavním zaměřením byla kvalita interního auditu, zejména oblast přípravy na externí hodnocení kvality. Uvedený zdroj uvádí stoupající procento podniků s útvarem interního auditu (80% respondentů) s vysokým stupněm dodržování standardů IIA (75% respondentů) ovšem pouze 18% z nich se domnívá, že plně dodržuje standard o interním hodnocení. Primární přínos existence útvaru interního

auditu respondenti uvedli v hodnocení postupů vnitřní kontroly a identifikace slabých stránek. Celých 27% dotazovaných je toho názoru, že jejich útvar přináší příliš malý užitek za vysoké náklady. Dalším důvodem nespokojenosti se ukázala špatná komunikace a nedostatečné věnování pozornosti hlavním podnikovým rizikům.

Průzkumem bylo odhaleno, že oddělení interního auditu v ČR čelí třem hlavním problémům [12]:

- nedostatečná nezávislost (převládající linie podřízenosti vůči výkonnému vedení a malý počet výborů pro audit s jinými než výkonnými členy),
- neefektivní pracovní postupy (nedostatečné využití podpůrných informačních technologií a neúčinná komunikace),
- nedostatečné zaměření na kvalitu (soulad se standardy IIA o kvalitě potvrdilo jen velmi málo respondentů).

Z provedeného šetření je patrné, že v ČR je v mnoha společnostech považován interní audit v první řadě za nezbytnou režii. Spíše by měl být chápán jako prostředek k iniciování změny, vytváření hodnoty, zvýšení efektivity a účinnosti. Aby mohlo být dosahováno uvedených přínosů, je nutná počáteční investice do lidského kapitálu, procesů a infrastruktury interního auditu. Iniciačním krokem je v tomto směru v mnoha případech externí hodnocení kvality.

2.7 Interní audit v organizační struktuře podniku

Začlenění interního auditu do organizační struktury podniku není jednoduchá záležitost. Liší se např. podle typu organizace. Svou roli hraje i velikost podniku – pokud je malý, může být zřízena pouze funkce interního auditora, nikoliv celý útvar. Nic z toho by nemělo být překážkou ve vykonávání činnosti interního auditu.

Porter [4] přibližuje zajištění funkčnosti interního auditu na příkladu akciové společnosti. Z uvedeného příkladu plyne následující funkce:

- interní audit musí být nezávislý ve svém úsudku, ale prověřuje všechny funkce podniku,
- interní audit je činnost prováděná pro vedení podniku a výbor pro audit. Zjištěné výsledky auditu jsou sdělovány vedoucím interního auditu přímo generálnímu řediteli společnosti a vedoucímu výboru pro audit,
- je nutné zajistit kompetentnost interních auditorů, posuzovat interní kontroly napříč podnikem za účelem ujištění o jejich adekvátnosti z hlediska prevence,

nebo včas odhalit a „léčit“ události ohrožující chod podniku, finanční bezpečí či renomé,

- interní auditoři by měli mít zabezpečený neomezený přístup ke všem firemním činnostem, majetku, evidenci a zaměstnancům,
- výsledkem práce interního auditora je doporučení pro zlepšení kontrol, a pokud je to zapotřebí i nápravná opatření. Všechny návrhy a opatření jsou odsouhlaseny dotčenými manažery,
- povinností interního auditu je přezkoumat profil rizika (risk profile) každé oblasti podniku a prodiskutovat relevantní profil rizika s odpovídajícím odpovědným vedoucím pracovníkem za každou danou oblast. Ve snaze předcházet výskytu nepříjemných překvapení, je generální ředitel informován o stavu řízení rizik na poradě s vedoucím interního auditu.
- interní auditor by měl přispívat ke snadnějšímu zavádění inovací ve společnosti, jako jsou změny v organizační struktuře, nové technologie, nový produkt atd. Přínosem interního auditora je ověřit, že se jsou tyto činnosti prováděny ve správný čas.
- pokud mají být aktivity interního auditora vysoce profesionální, měla by být jeho práce upravena standardy dle IIA (The Institute of Internal Auditors).

2.7.1 Zřízení útvaru interního auditu

Pokud si může společnost sama dobrovolně rozhodnout o zřízení útvaru interního auditu (jestliže se nejedná o povinnost plynoucí ze zákona či jiných závazných předpisů), měla by tomu předcházet zralá úvaha o očekávaných kladech a záporech. Mezi důležité podmínky ovlivňující založení útvaru Dvořáček [7] řadí:

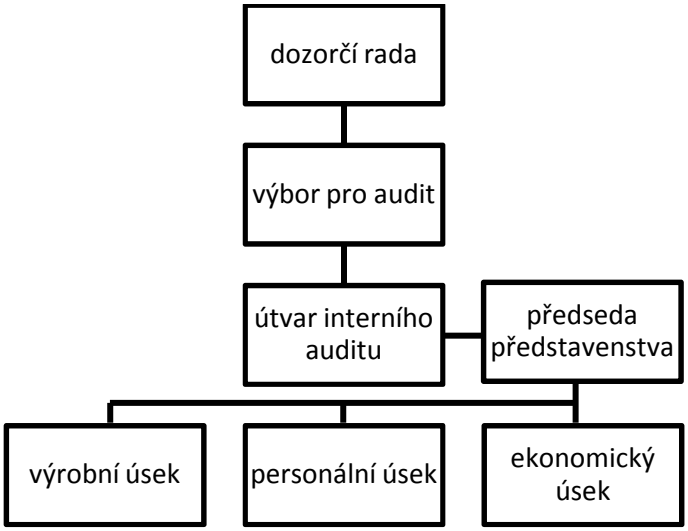
- velikost organizace,
- ekonomickou situaci,
- informační a komunikační systémy uvnitř společnosti,
- úroveň systému vnitřního řízení a kontroly,
- dostatečnost materiálních i personálních zdrojů.

2.7.2 Útvar interního auditu a organizační struktura

Z definice interního auditu plyne, že jeho činnost je nezávislá a objektivní. Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury podniku by tomu mělo odpovídat, tzn. *„musí být nezávislý na jiných útvarech“ [7, s. 208]*. Dvořáček [7] doporučuje umístit

útvar interního auditu z hlediska podřízenosti přímo pod výbor pro audit v rámci dozorčí rady (nikoliv generálnímu řediteli)(viz Obrázek 5).

Obrázek 5 - Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury podniku



Zdroj: [7, s. 209]

Takto sestavené organizační schéma lze plně využít zejména v akciových společnostech.

Stejným způsobem je dobré nahlížet i na výbor pro audit. O jeho založení rozhoduje dozorčí rada, které pomáhá v kontrolní činnosti. Pokud je výbor pro audit v organizaci zřízen, je plně spjat s útvarem interního auditu.

Finální podoba interního auditu (jako produktu) může být různá. Povaha vytyčených úkolů se může pohybovat od čistě popisných činností, až k hodnocení procesů (včetně kontrolních a řídících).

Podpora útvaru interního auditu by měla být velmi konkrétně vyjádřena vedením organizace, může jít o schválení statutu útvaru interního auditu. Jedná se o základní dokument, ve kterém jsou určeny činnosti interního auditu a jejich vztah k ostatním. Dvořáček [7] zmiňuje následující obsah:

- poslání a předmět práce útvaru interního auditu,
- povinnosti vedoucího a pracovníků útvaru interního auditu,
- definici nezávislosti a její konkrétní podobu uvnitř organizace,
- odpovědnost vedoucího a pracovníků útvaru interního auditu,
- pravomoci vedoucího a pracovníků útvaru interního auditu,
- odkaz na Mezinárodní Standardy pro profesní praxi interního auditu (ISPPIA).

Přesné vymezení pravomocí, povinnosti a odpovědnosti je pro každé pracovní zařazení uvedeno v popisu pracovního místa.

2.8 Interní audit a outsourcing

Interní auditor či oddělení interního auditu jsou v současné době plně integrováni do struktury velkých podniků. Jedná se zejména o nadnárodní korporace, jejich dceřiné společnosti či jiné formy propojení. Zde se nachází dostatečné množství peněžních prostředků na zajištění odpovídající kvalifikace zaměstnanců – tedy i interních auditorů. U středně velkých a malých společností je právě otázka peněz velmi zásadní. Celý útvar interního auditu je v jejich případě neefektivní, soustavně zde působí většinou jeden či dva auditoři. Někde může jít o souběh funkcí (tj. přidružení funkce interního auditora k jiné činnosti). Ovšem v tomto případě probíhá konfrontace s kvalitou provedené práce.

Jistým východiskem může být outsourcing interního auditu. Pokud je využito služeb auditorské firmy, auditovaná společnost získává možnost těžit z jejích znalostí a zkušeností, nezávislého pohledu, jistoty kvalitně odvedené práce a úspory finančních prostředků.

Dvořáček [11] vidí outsourcing jako výhodný zejména pokud:

- pro interní audit v konkrétním podniku nejsou potřeba zvláštní znalosti,
- je zatížení interního auditu režijními a fixními náklady příliš vysoké,
- je možné snadno využít externí zkušenosti z jiných podniků,
- znalosti o pracovních procesech je nutné nabýt velmi rychle.

Interní auditoři jsou odpovědní za ověření správného fungování společnosti. Aby mohli svoji činnost zodpovědně vykonávat, musí jim být povolen přístup ke všem informacím společnosti. Právě tato nutná podmínka je významnou překážkou při využívání outsourcingu interního auditu. Vedení společností se obává úniku know-how, vyzrazení jiných informací, které by mohly být využity konkurencí atd. V neposlední řadě může stát za neochotou využití externisty i obava o odhalení podvodu a to jakéhokoli druhu.

2.9 Podvod a interní audit

Institut interních auditorů se zabývá problematikou podvodu v IPPF [13, s. 10], kde je podvod definován jako: *„Jakákoli nezákonná činnost, při které dochází k podvodnému jednání, zatajování informací a narušení důvěry.“* Nemusí však nutně dojít k násilí (ať už fyzickému nebo jen pohrůžce). Podvody jsou páchány jednotlivci nebo

i společnostmi za účelem vlastního obohacení. Projevují se záměrným klamáním nebo uvedením v omyl.

Většině podvodného jednání lze zabránit vnitřními kontrolními a řídícími mechanismy, efektivními audity a dohledem. Při sofistikovaném provedení podvodu je jeho odhalení značně obtížné. V takovém případě (pro utajení) jsou používány padělané dokumenty, nekalé dohody mezi zaměstnanci, členy vedení, či třetími osobami.

2.9.1 Charakteristické rysy podvodu

Mezi tři charakteristické rysy podvodů (tzv. trojúhelník podvodu) patří [13]:

- tlak/stimul
    - důvodem spáchání podvodu je snaha jednotlivce uspokojit svou potřebu, může se jednat např. o získání finančního obnosu nebo o udržení zaměstnání (zachování životní úrovně),
    - tlak na dosažení či překonání plánovaných cílů, např. výplata bonusu při dosažení konkrétního výkonnostního cíle,
- příležitost
    - je schopnost spáchat podvod a nebýt odhalen,
    - je vytvořena např. slabými vnitřními kontrolními a řídícími systémy, nedostatečným vedením, při znalosti způsobu interních auditorských postupů dojde k jejich obcházení,
- zdůvodnění
    - je zásadní složkou většiny podvodů, jedná se o schopnost osoby své jednání omluvit, např. záchrana rodinného příslušníka, krádež jako půjčka.

Prvním krokem pro nastavení a realizaci efektivního a udržitelného systému řízení rizika podvodu je identifikace motivace pachatele a rozpoznání hrozby. Z uvedených rysů mohou společnosti příležitost ovlivnit nejvíce. V duchu hesla „příležitost dělá zloděje“ je dobré mít aktivované takové postupy, aby působily preventivně a příležitost minimalizovaly. To je úkol pro interní auditory. Aby mohli dostát svým závazkům, musí mít odpovídající vzdělání (viz Příloha A – kvalifikační zkouška).

2.9.2 Podvod a postavení interního auditora

Úlohou interních auditorů je pomocí plánu auditu a příslušného testování vyhodnocovat rizika, kterým je společnost vystavena. Sledování interních i externích rizik vyžaduje

velkou dávku ostražitosti. Trvalá přítomnost ve společnosti jim umožňuje lépe porozumět chodu společnosti. Mohou být nápomocni při ověřování a vyhodnocování přiměřenosti a efektivnosti interních kontrolních a řídících mechanismů.

Postavení interního auditora plyne z jeho povinností a pravomocí. Pokud může být pověřen šetřením v souvislosti s domnělým podvodem, analýzou příčin nebo dalšími činnostmi v souvislosti s podvodným jednáním, má odpovědnost za získání příslušné kvalifikace a schopností (znalosti podvodných systémů, zákonů a metod šetření).

Účinný program řízení podvodu zahrnuje [13]:

- etickou politiku společnosti,
- povědomí o podvodu,
- ohodnocení rizika podvodu,
- průběžná ověřování,
- předcházení a odhalování,
- vyšetřování.

Interní auditor může při své práci využívat různých přístupů ke zvažování podvodu, např. [13]:

- audit řídících a kontrolních systémů zaměřeným na podvody,
- audit testováním vysoce rizikových procesů s cílem nalezení signálu podvodu,
- přistupovat ke každému auditu s možností nalezení podvodu,
- poradenská činnost interních auditorů usnadňuje manažerům identifikovat a zhodnotit riziko a určit přiměřenou obranu, nalézt nové obchodní příležitosti atd.

2.10 Interní audit a risk management

Interní audit a risk management jsou dvě samostatné profesní disciplíny. Zejména ve velkých společnostech spolu koexistují dlouhá léta. Tradičně spočívala role interního auditu v ujišťování o správné funkčnosti zavedených kontrolních mechanizmů (identifikování odchylek a okamžité aktivaci nápravných opatření). Tyto činnosti úzce souvisí s risk managementem (zabezpečení identifikace klíčových rizik, jejich umístění do mapy rizik, kontroly a tvorbě pohotovostních opatření na jejich zmírnění či eliminaci).

Interní audit s risk managementem by měly jít ruku v ruce, postupovat společně. Porter [4] zmiňuje několik případů, kdy tomu tak nebylo a došlo až k zániku společností (např. Barings Bank, Maxwell Empire a Bank of Credit & Commerce International).

Barings Bank byla banka s dlouhou historií, která skončila v roce 1995, kdy jeden její pracovník spekulacemi vytvořil ztrátu 1 miliardu dolarů (pochopil kontrolní systém a obcházel jej). [14]

Velmi stručně řečeno království pana Maxvella padlo po odhalení neoprávněného převedení finančních prostředků z penzijních fondů jako kompenzace podnikatelských ztrát. [15]

Interní audit hraje v podnikovém řízení rizik významnou roli, této problematice se věnuje publikace The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management [16]. V systému řízení rizika Enterprise-wide Risk Management (ERM) má každý zaměstnanec svou roli při zajišťování rizika, ale primární odpovědnost za identifikaci a řízení rizika spočívá na vedení společnosti. Interní audit by měl poskytovat objektivní ujištění pro vedení podniku, že hlavní rizika podnikání řádně spravovány a tedy že risk management a vnitřní kontrola fungují.

Tabulka 4 představuje řadu ERM činností. Jsou zde znázorněny ty, které by interní audit měl zastávat, ale také ty, kterým by se měl vyhnout. Klíčová otázka při určování role interního auditu je zachování jeho nezávislosti a objektivity, zda přispívá ke zlepšování řízení rizik, kontroly a správy procesů.

Tabulka 4 - Role interního auditu v podnikovém řízení rizik

Hlavní role interního auditu v systému ERM	**Legitimní role interního auditu s ochrannými opatřeními**	**Činnosti, které by interní audit neměl provádět**
prověřovat procesy řízení rizik	usnadnit identifikaci a hodnocení rizik	nastavit risk appetite
ručit, že rizika jsou správně vyhodnocena	koučovat řízení v reakci na rizika	ukládat proces řízení rizika
hodnotit procesy řízení rizik	koordinovat ERM činnosti	řídit obranu proti riziku
hodnotit zprávy o klíčových rizicích	konsolidovat zprávy o rizicích	přijímat rozhodnutí o reakci na riziko
	zachovávat a rozvíjet pravidla ERM	implementovat reakce na riziko do řízení
přezkoumávat řízení klíčových rizik	prosazovat vytvoření ERM	mít odpovědnost za řízení rizika
	vypracovat RM strategii pro schválení představenstva	

Zdroj: [16, s. 4]

Levou část Tabulka 4 tvoří zajišťovací aktivity, které jsou součástí širšího cíle – poskytovat ujištění o řízení rizik. Interní audit v souladu s ISPPIA může a měl by provádět alespoň některé z těchto aktivit. Ve druhém sloupci Tabulky 4 jsou soustředěny konzultační činnosti, které může interní auditor provádět ve vztahu k ERM. Tady se naplňuje poradenská role interního auditu. Aktivitám v pravé části by se měl interní audit raději vyhnout – mohla a byla by ohrožena jeho nezávislost a objektivita.

Porter [4] se zabývá otázkou správného nastavení systému řízení rizik CRSA (Control Risk Self Assessment). Každý systém pro řízení rizika (aby přinášel smysluplné informace) se musí vypořádat s „Osmi skutečnostmi obchodního života“ (Eight Facts of Business Life):

- Nemůžete posoudit kontrolu, dokud nepochopíte riziko.
- Rizika ohrožují různá aktiva, některá jsou pro organizaci důležitější než ostatní.
- Kvalita, velikost, hodnota, objem aktiv vystavených riziku se liší v závislosti na typu vystavení.
- Jestliže nebyly prováděny na místě žádné kontroly, neznamená to, že by se mohla všechna rizika uskutečnit (např. existují stupně pravděpodobnosti).
- Preventivní kontroly jsou účinnější než retrospektivní kontroly.
- Všechny kontroly mají stupeň účinnosti v závislosti na rizicích, kterými se zabývají.
- Je obvyklé, že se více než jedna kontrola zaměří na plné odstranění jediného rizika.
- Pečlivost, s níž se přistupuje ke kontrole, bude mít vliv na účinnost kontroly.

3 Charakteristika společnosti

Podrobná charakteristika společnosti je velmi důležitá pro pochopení procesů a kontrolních činností. Na základě jejich analýzy je možné správně nastavit parametry interního auditu, nebo rozhodnout, jestli zřízení interního auditu by mohlo být přínosem pro zvolenou společnost.

3.1 Popis účetní jednotky

Obchodní firma: AUTO CB, spol. s r.o.

Sídlo: Plzeň, Nepomucká 487/119

IČO: 63505649

Den zápisu do OR: 18.4.1995

Předmět podnikání:

- Opravy karosérií
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona:

  Obory:

  - Zprostředkování obchodu a služeb
  - Velkoobchod a maloobchod
  - Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
  - Poradenská a konzultační činnost, zpracování obchodních studií a posudků
  - Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
  - Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Základní kapitál: 100 000 Kč

Struktura vlastnictví: Ing. Bohumil Červenka – 100%

Jednatel: Ing. Bohumil Červenka

Prokuristé: Veronika Červenková, Plzeň, Růžová 5

Lucie Červenková, Plzeň, Růžová 5

(za společnost musí jednat oba prokuristé společně)

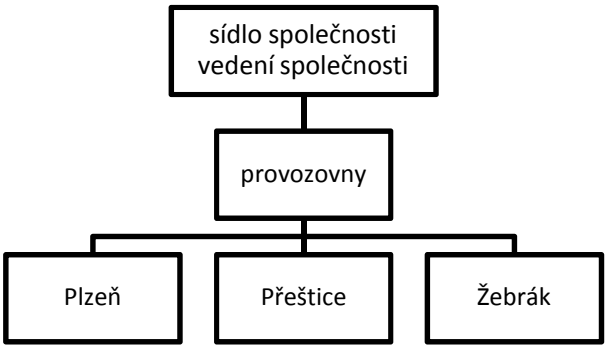
V roce 1995 byla společnost AUTO CB založena z rozhodnutí jediného zakladatele Ing. Bohumila Červenky přijetím zakladatelské listiny ve formě notářského zápisu.

Do obchodního rejstříku byla zapsána 18.4.1995 pod obchodním jménem „AUTO CB, spol. s r.o.“ Právní forma společnosti je *společnost s ručením omezeným*. V době založení byla minimální zákonem požadovaná výše základního kapitálu 100 000 Kč. Vklad jediného společníka byl splacen v plné výši.

3.1.1 Prostorová dislokace

Firma AUTO CB od svého vzniku sídlí v Plzni, Nepomucká 487/119. Na této adrese vyrostla i její největší provozovna. Postupem času společnost expandovala, své pobočky umístila ještě v Přešticích a v Žebráku (viz Obrázek 6).

Obrázek 6 - Prostorová dislokace společnosti AUTO CB



Zdroj: AUTO CB, spol. s r.o.

Obchodní zastoupení je možné najít i na dalších místech plzeňského kraje (Chocenice, Kralovice a Rokycany), jedná se o spolupráci s jinými podnikatelskými subjekty.

3.1.2 Předmět podnikání

AUTO CB je obchodní spolčenost. Veškeré aktivity směřuje na domácí trh – jde o prodej finálního výrobku konečnému spotřebiteli.

Od počátku je jméno AUTO CB spojeno s vozy Škoda. V následujících letech společnost získala ještě obchodní licenci značek Fiat, Lancia a Alfa Romeo.

Hlavní činnosti vyplývají ze smluvních vztahů uzavřených se společnostmi Škoda Auto a koncernem Fiat. Zastoupení spočívá zejména v:

- prodeji nových vozů značek Škoda, Fiat, Alfa Romeo a Lancia,
- prodeji náhradních dílů a příslušenství uvedených výrobců,
- záručním a pozáručním servisu.

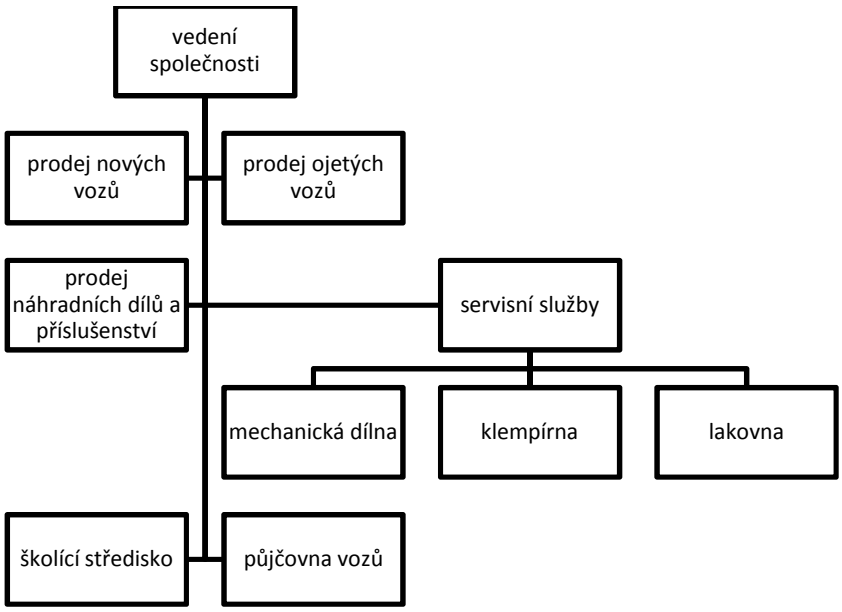
Předmětem jejího podnikání je také provozování autobazaru a finanční služby (sjednávání pojištění, leasingu a úvěrů).

Podpůrné činnosti jsou zastoupeny provozováním půjčovny vozů, autobazaru a vzdělávacího zařízení. Ojeté vozy fungují jako doplňková služba k prodeji nových vozů, v rámci nabídky odkupu původního vozu na protiúčet.

3.1.3 Poskytované služby

Co do rozlohy a počtu pracovníků tvoří největší pobočka hlavní páteř všem ostatním provozovnám. Poskytuje nejširší sortiment služeb ve všech oblastech. Pro názornost Obrázek 7 představuje aktivity největší provozovny, která zároveň zajišťuje podpůrné služby pro menší filiálky (lakovna, klempírna).

Obrázek 7 - Přehled činností, provozovna Plzeň



Zdroj: AUTO CB

Provozovna v Plzni nabízí komplexní péči ohledně prodeje nových vozů. Sjednávání leasingových nebo úvěrových smluv k financování nákupu vozů od různých společností, zprostředkování zpětného leasingu, uzavírání pojistných smluv.

V oblasti servisu jde také o širokou škálu služeb. Počínaje servisními prohlídkami, náročnějšími opravami jak hnacího agregátu, tak vnějších oprav karoserie. Samozřejmostí je též vyřizování pojistných událostí:

- odtažení nepojízdného havarovaného vozu,
- zajištění prohlídky likvidátory příslušné pojišťovny,
- opravy,
- zapůjčení náhradního vozu,

- možnost platby pouze částky odpovídající spoluúčasti na pojistné události (zbylou částku uhradí pojišťovna přímo na účet opravny).

Zcela běžnou praxí je zajištění odvozu zákazníka ze servisu a zpět pro opravený vůz, popřípadě vyzvednutí vozu u zákazníka a přistavení náhradního vozu po dobu opravy.

Činnost skladu spočívá v prodeji náhradních dílů a příslušenství jak prostřednictvím servisu, tak přes pult.

Školící zařízení má zvláštní postavení. Bylo zřízeno ve spolupráci s firmou Škoda Auto. Konají se v něm vzdělávací kurzy zejména pro servisní personál obchodní sítě Škoda.
Zbylé dvě pobočky jsou zaměřeny pouze na značku Škoda. Provádějí prodej nových a ojetých vozů, servisní služby, půjčovnu vozů, prodej náhradních dílů a příslušenství.

3.1.4 Vedení společnosti

Struktura vedení zvolené společnosti je velmi jednoduchá. Majitel společnosti je zároveň jejím jednatelem. Ředitel podniku je nejvyšším výkonným zastupitelem. Tyto dvě osoby udávají směr společnosti. Úkolem vedoucích středisek a provozoven je splnit vytyčené cíle.

Širší vedení firmy AUTO CB tvoří:

- majitel, který je zároveň jednatelem,
- ředitel společnosti,
- vedoucí ekonomického úseku,
- vedoucí prodeje nových Škoda,
- vedoucí prodeje vozů Fiat, Alfa Romeo, Lancia,
- vedoucí skladu náhradních dílů a příslušenství (Plzeň),
- vedoucí provozoven (Přeštice, Žebrák).

3.1.5 Smluvní partneři

AUTO CB je smluvním partnerem několika výrobců automobilů. Nejdelší spolupráce probíhá s firmou Škoda Auto, zastoupení této značky mají všechny tři pobočky. Vztah s producentem je přesně vymezen **Prodejní a Servisní smlouvou**. Italské značky (Fiat, Alfa Romeo a Lancia) obchoduje pouze hlavní provozovna v Plzni. Výrobci vozů poskytují v rámci kooperace též veškeré know-how (od počítačových programů, některé části hardwaru, servisní literaturu, servisní vybavení, propagační materiál atd.).

Dalším významným smluvním partnerem je firma Castrol, výrobce olejů a maziv.

V případě leasingu a úvěrů, je dlouhodobý vztah kontinuálně rozvíjena se společností ŠkoFIN. AUTO CB je dále zprostředkovatelem sjednávání pojistných smluv v oblasti motorových vozidel s Českou pojišťovnou a pojišťovnou Kooperativa.

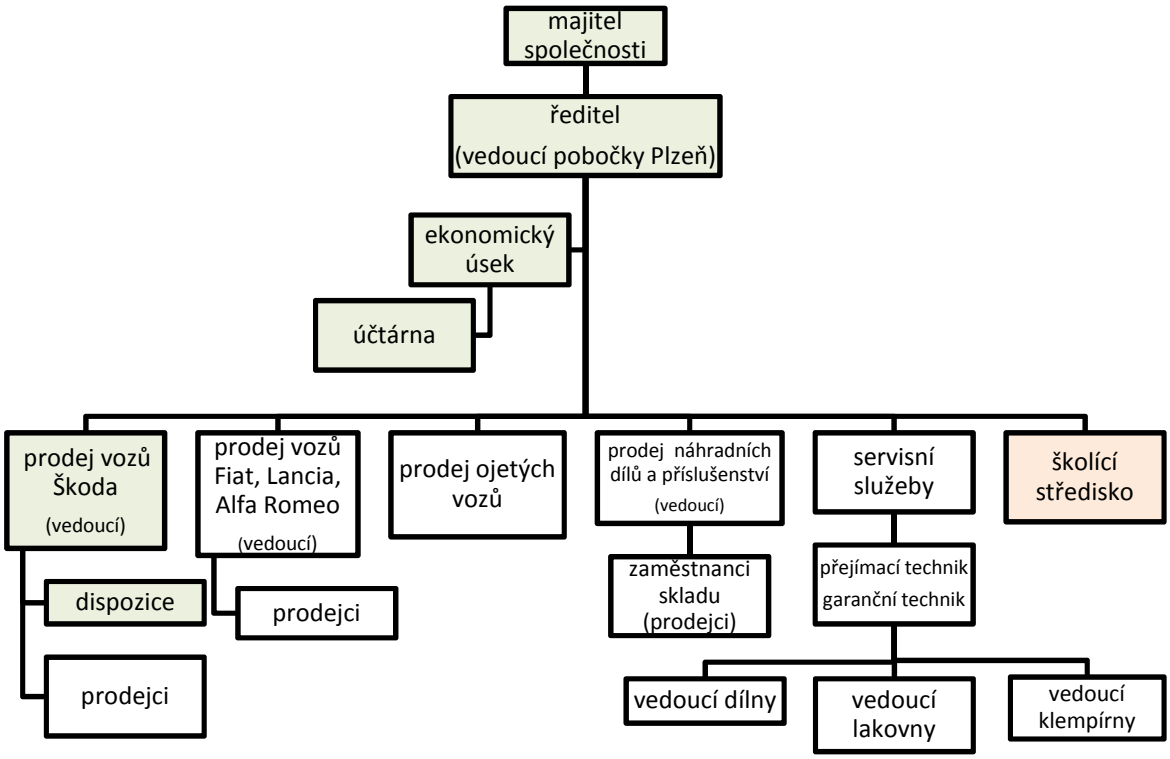
Vzhledem k přímému zastupování uvedených značek, jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy v oblasti nákupu dlouhodobé. Ve sféře prodeje není situace tak jednoznačně vymezena. Zákazníky společnosti jsou jak majitelé vozových parků (firmy), tak jednotlivci. Spolupráce s **firemní klientelou** [11], ať už na poli nových vozů či servisních služeb, je individuálně smluvně upravena.

3.1.6 Organizační schéma společnosti

Z hlediska formální organizace řízení ve firmě AUTO CB je uplatňována kombinovaná organizační struktura. Vnitropodniková ekonomická struktura je rozdělena na střediskové hospodářství. Každá pobočka je samostatným hospodářským celkem. Školící zařízení je posuzováno individuálně.

Struktura největší filiálky je zachycena na Obrázku 8. Sídlo firmy, vedení (majitel, ředitel), ekonomický úsek a účtárna, sem je soustředěna hlavní rozhodovací moc.

Obrázek 8 - Organizační schéma společnosti - pobočka Plzeň



Zdroj: AUTO CB

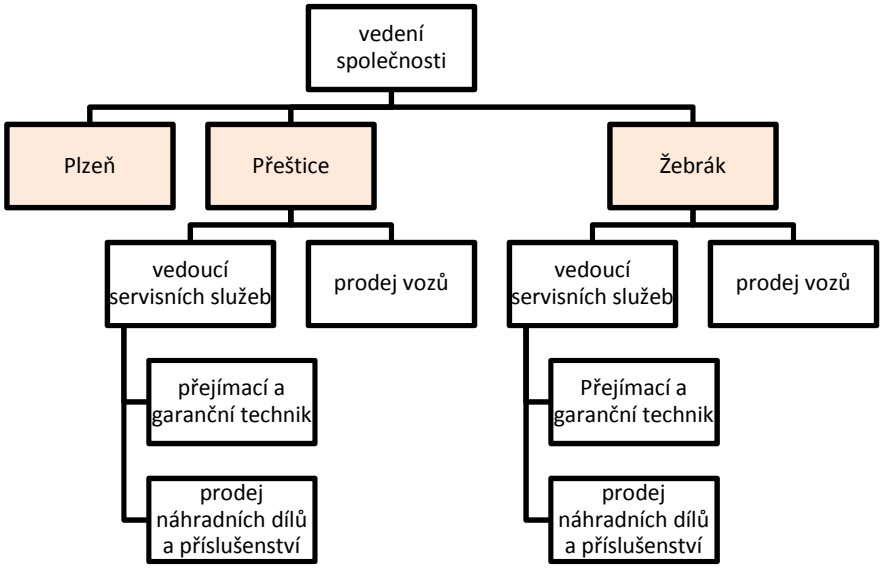
[11] Firemní klientela – majitelé vozových parků

Usnesení z pravidelných porad vedení jsou přenášena na pobočky. Každá z nich má svého odpovědného vedoucího, který přijatá opatření uvádí do praxe.

Reklama a public relations je řízena centrálně z Plzně, kam mohou jednotliví zástupci provozoven podávat své návrhy. Popsaný způsob řízení přispívá jednak k efektivnějšímu nakládání s finančními prostředky, jednak pomáhá tvořit jednotnou tvář celé firmy vůči okolí.

Koncept uspořádání v menších filiálkách je patrný z Obrázku 9, lze z něho vysledovat i druhy poskytovaných činností.

Obrázek 9 - Organizační schéma společnosti - Přeštice, Žebrák



Zdroj: AUTO CB

Vedoucí servisních služeb z pravidla zastává zároveň pozici vedoucího pobočky (jedná se o souběh funkcí). Neobvyklou pozici z pohledu řízení mají prodejci nových vozů. Ti jsou sice podřízeni odpovědnému pracovníkovi v místě svého působení, ale metodicky jsou úkolováni vedoucím prodeje z Plzně.

3.2 Zaměstnanci

Společnost AUTO CB patří do skupiny středních podniků. Ve třech provozovnách zaměstnává 82 pracovníků, jejich pracovní zařazení zobrazuje Tabulka 5.

Tabulka 5 - Pracovní zařazení zaměstnanců

Pracovní zařazení	Počet zaměstnanců
administrativa - vedení	20 - 8
prodej vozů	10
náhradních dílů a příslušenství	10
servis	32
ostatní (údržba, úklid, ochrana atd.)	10

Zdroj: [17]

AUTO CB zaměstnává velmi málo pracovníků na administrativních pozicích (Tabulka 5), největší část tvoří produktivní síly v oblasti servisu. (Struktura vedení společnosti je uvedena v kapitole 3.1.4).

Požadavky na konkrétní zařazení jsou blíže specifikovány v **popisu funkčního místa** (viz 3.2.1).

3.2.1 Popis funkčního místa

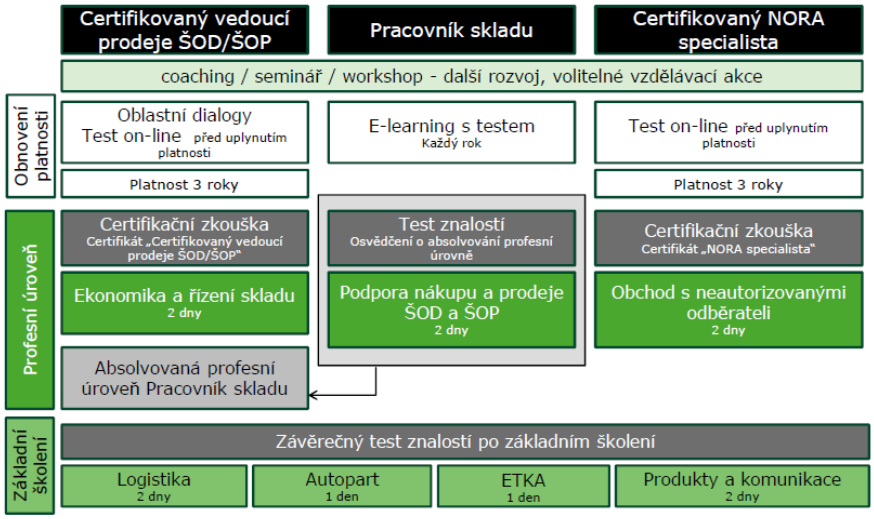
Hlavní úkoly, pravomoc a odpovědnost zaměstnance v určitém pracovním zařazení přesně vymezuje popis funkčního místa, řídí se vnitropodnikovou směrnicí [18], která musí respektovat podmínky stanovené pro organizaci prodejních a servisních služeb [19]. Do organizačního schématu společnosti (Obrázek 6) a jednotlivých provozoven (Obrázky 7,8 a 9) jsou požadavky plynoucí z uvedených směrnic plně integrovány. Příloha E znázorňuje popis funkčního místa vedoucího skladu náhradních dílů. Mezi požadavky kladené na zaměstnance patří neustálé vzdělávání zejména v oblasti své působnosti.

3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Systém vzdělávání zaměstnanců je řízen platnými směrnicemi podle druhu pracovního zařazení (ať už od koncernu Fiat nebo Volkswagen, popřípadě Vnitropodnikovými směrnicemi).

Každý pracovník má koordinátorem vzdělávání stanovenu cestu svého profesního vzdělávání. Zaměstnanec zastávající vedoucí pozici je odpovědný za absolvování vybraných kurzů a úroveň znalostí svých podřízených. Příkladem může být systém netechnického vzdělávání pracovníků náhradních dílů a příslušenství (Obrázek 10).

Obrázek 10 - Systém certifikovaného vzdělávání pracovníků skladu



Zdroj: [19]

Pozici vedoucího prodejce náhradních dílů a příslušenství může zastávat pouze osoba, která je držitelem certifikátu profesní specializace, pravidelně se účastnit školení pořádaná výrobcem vozů (Tabulka 6) a splňuje další požadavky uvedené v popisu funkčního místa (Příloha E).

Vzhledem k nezadržitelnému pokroku při vývoji vozů je kladen důraz zejména na technická školení pracovníků a též vybavení provozovny. Jedno bez druhého fungovat nikdy nebude. Není k ničemu mít výborně vyškolené pracovníky bez technického vybavení nebo technické vybavení bez personálu schopného správně používat svěřené prostředky. Tento aspekt je zřejmý zejména u pracovníků dílny. Plán školení je sestaven vždy na rok dopředu. Některé druhy školení jsou tzv. univerzální (jimi musí projít každý zaměstnanec např. BOZP, školení řidičů), jiné plně korespondují s profesní specializací.

Tabulka 6 - Pracovní zařazení, druh požadovaného vzdělání a počet dnů školení ročně

Pracovní zařazení	**Druh vzdělání**	**Počet dnů**
prodejce nových vozů	certifikovaný prodejce nových vozů	3
servisní poradce	certifikovaný servisní poradce	2
pracovník dílny	technická školení	2,5
vedoucí skladu náhradních dílů	certifikovaný prodejce náhradních dílů	2
pracovník skladu	prodejce náhradních dílů	1

Zdroj: [18] *a* [19]

Tabulka 6 uvádí u vybraných pracovníků (dle pracovního zařazení) počet dnů absolvovaných vzdělávacích kurzů ročně a druh dosaženého vzdělání.

Přílohy C a D zobrazují servisní školení – koncepci vzdělávání pro produktivní a neproduktivní personál. Vedle kvalifikační cesty mají zaměstnanci k dispozici ještě další expertní kurzy.

Dodržování systému profesní specializace je předmětem auditu kvality požadovaného dodavateli.

Stranou nezůstávají ani ostatní zaměstnanci (účtárny či ekonomického úseku). Program jejich školení z podstatné míry ovlivňují změny v oblasti právních předpisů a vyhlášek.

3.3 Podnikové procesy

Konkurence v oblasti prodeje a poskytování servisních služeb je velmi silná. Determinující činitele, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy, jsou kvalita a cena.

Hlavní část přidané hodnoty firmy pochází ze střediska servis. Protože autoopravárenství tvoří vyšší přínos, než prodej vozů, je důležité upřít pozornost směrem k servisním procesům.

3.3.1 Základní servisní procesy

Cílem servisu je nabízet služby nejlepší kvality za přijatelnou cenu. Získat loajální zákazníky, protože ti jsou zdrojem zisku. Obrázek 11 znázorňuje základní servisní procesy, zeleně označené probíhají při přímém kontaktu se zákazníkem.

Obrázek 11 - Základní servisní procesy

Zdroj: [20]

Interní procesy (černé) připraví a zajistí hladký průběh celé akce.

Dohoda termínu se zákazníkem – proces je plně v kompetenci servisního poradce, který pomocí DMS CZ a plánovací knihy stanoví termín opravy (Tabulka 7).

Tabulka 7 - Proces - dohoda termínu se zákazníkem

Proces – dohoda termínu se zákazníkem	**Jak (servisní poradce, DMS a plánovací kniha)**
telefonická dosažitelnost	maximálně 5 zvonění a 1 přepnutí
zákazníkova výpověď	zaznamenat přání zákazníka
dotazování na všechny potřebné údaje	stálý zákazník (jednouchá identifikace vozu, potvrzení telefonního čísla, stav km) nový zákazník (jméno, RZ, VIN kód, stav km, telefonní číslo, popř. e-mail)
dotaz na náhradní mobilitu	nabídka náhradních mobilit (náhradní vozidlo, vyzvednutí a přistavení vozu, aj.)
marketingové nabídky	dle typu zákazníka aktivně informovat o aktuálních marketingových akcích
informace o ceně	informovat zákazníka o očekávaném cenovém/časovém rámci (upozornit na přesnost výpočtu)
plánování kapacit, dohoda termínu přistavení vozu	naplánování rezerv pro případné rozšíření zakázky o opravu zjištěné závady
rekapitulace, závěr	shrnutí dohod a připomenutí dokumentace k vozu, poděkování za zakázku

Zdroj: [20]

Při **přípravě termínu** (Tabulka 8) spolupracuje servisní poradce s pracovníky střediska náhradních dílů. Společně identifikují potřebné díly pro opravu. Zaměstnanci skladu zajistí jejich dodání.

Tabulka 8 - Proces - příprava termínu

Proces – příprava termínu	**Kdo vykonává**	**Pomocí čeho**	**Jak**
zjištění historie oprav	servisní poradce	DMS	ověření v databázi, zda se na vozidlo vztahují servisní akce
podchycení reklamace zákazníka v DISS, zjištění opakovaných oprav	servisní poradce	DISS	na základě informací od zákazníka – reklamace, opakované opravy
kontrola dostupnosti náhradních dílů	servisní poradce, sklad náhradních dílů	DMS / ETKA	kontrola a objednání potřebných náhradních dílů před návštěvou zákazníka, přichystání
zajištění náhradní mobility	servisní poradce	DMS	zajistit náhradní vůz, odvoz zákazníka …

Zdroj: [20]

Příjem vozidla a zadání zakázky (Tabulka 9) vykonává **servisní poradce** (přejímací technik) při dialogu se zákazníkem. Z poskytnutých informací o voze a přání zákazníka je určen rozsah zakázky. Následně je vozidlo předáno do dílny.

Tabulka 9 - Proces - příprava vozidla, zadání zakázky

Proces – příjem vozidla, zadání zakázky	**Pomocí čeho**	**Jak**
přivítání zákazníka		
otevření zakázky / převzetí dokumentů od vozidla	DMS, servisní knížka	zkontrolovat údaje v servisní knížce
příjem vozidla	DMS, B2B, Elsa	příjem vozu v souladu s poptávkou (vizuální kontrola za účasti zákazníka u jeho vozu – formulář check-in), popř. uskutečnit zkušební jízdu, nasazení ochranných prostředků
sepsání / rozšíření zakázky	DMS, check-in	potvrzení termínu, nabídka příslušenství, upozornění na podmínky DZM a mobility…
uzavření a předání zakázky zákazníkovi	DMS, Elsa	rekapitulace dohod, důraz na informaci o předběžné ceně, podepsání zakázkového listu
předání náhradního vozu		předání vozidla, podepsání smluv
rozloučení se zákazníkem		
předání zakázky do dílny		

Zdroj: [20]

Oprava, výkon (Tabulka 10) – přesné splnění zákazníkových požadavků dle zakázkového listu. Při této příležitosti by měly být zjištěny všechny závady (i neuvedené v zakázce) a informován zákazník – pokud je nutné rozšířit zakázku (vyžádat si souhlas zákazníka s opravami nad původně sjednaný rámec opravy).

Tabulka 10 - Proces - oprava, výkon

Proces – oprava, výkon	**Kdo vykonává**	**Pomocí čeho**	**Jak**
převzetí vozidla na dílnu	servisní poradce	k vytištěné zakázce přiřazen mechanik	fyzické předání zakázky a dalších potřebných informací
zahájení opravy dle zakázky, přichystání vozu k opravě	mechanik	TimePro,ElsaPro zakázkový list	dle pokynů dílenské příručky / ElsaPro, přistavení vozu do dílny, doplnění ochranných prostředků
zajištění potřebného vybavení, materiálu k opravě	mechanik / pracovník skladu	diagnostické zařízení, Etka	
průběh opravy	mechanik		zaznamenat průběh opravy na zakázkový list
rozšíření zakázky	mechanik	DMS	při nutných dodatečných prací informovat servisního poradce
	servisní poradce		informovat zákazníka, vyžádat si souhlas, zaznamenat do zakázkového listu
monitorování termínu dokončení	mechanik, servisní poradce	DMS, TimePro	sledování termínu dokončení (servisní poradce má zodpovědnost vůči zákazníkovi)
ukončení opravy	mechanik	TimePro, zakázkový list, ElsaPro	vlastní kontrola provedené práce, kontrola čistoty vozu, popř. provedení zkušební jízdy. Zaparkování vozidla, zaznamenání jeho místa.

Zdroj: [20]

Kontrola kvality, příprava navrácení vozidla (Tabulka 11) – servisní poradce uskuteční výstupní kontrolu provedených oprav a čistoty vozu. Vedoucí servisu (vedoucí dílny) může uskutečnit dílenský test (některý z kontrolních programů viz [19]).

Tabulka 11 - Proces - kontrola kvality, příprava navrácení vozu

Proces – kontrola kvality, příprava navrácení vozu	**Kdo vykonává**	**Pomocí čeho**	**Jak**
kontrola kvality	vedoucí dílny, mistr, pověřený pracovník	zakázkový list	správné provedení pracovních úkonů, provést zkušební jízdu s ohledem na zadání zakázky
interní dílenské testy	vedoucí servisu, vedoucí dílny	POSS, formuláře kontrolních programů, testů	pravidelné provádění interních testů, vyhodnocování a zavedení opatření
vyčištění a příprava vozu k předání	pracovník servisu		
výstupní kontrola	servisní poradce	zakázkový list	kontrola provedených úkonů
příprava podkladů pro vyúčtování	servisní poradce	DMS,Etka, Elsa	kontrola a uzavření zakázky v rámci fakturace, zdokumentovat z hlediska bezpečnosti všechny důležité závady, které zákazník odmítl opravit, příprava podkladů pro vyúčtování
příprava podkladů pro zákazníka	servisní poradce	DMS, Elsa	příprava všech zákazníkových dokumentů týkajících se zakázky (servisní knížka, technický průkaz, formulář servisních prohlídek atd.)
doplnit a uzavřít hlášení v DISS	servisní poradce	ElsaPro, DISS	
kontrola kvality procesu	vedoucí servisu	POSS	dle typu kontrolního programu

Zdroj: [20]

Zpětné předání vozidla zákazníkovi (Tabulka 12) se odehrává plně v kompetenci servisního poradce. Měl by být dodržen termín zakázky a způsob předání. Nezbytnou nutností je vysvětlení vystaveného účtu za opravu, rekapitulace zjištěných neodstraněných závad (na přání zákazníka) – tyto skutečnosti zanést do zakázkového listu (v podobě poznámek se objeví na faktuře).

Tabulka 12 - Proces - předání vozidla zákazníkovi

Proces – předání vozidla zákazníkovi	**Kdo vykonává**	**Pomocí čeho**	**Jak**
přivítání zákazníka / ověření oprávnění k vyzvednutí	servisní poradce	DMS	oslovení zákazníka jménem, vyžádání zakázkového listu
vysvětlení účtu / faktury	servisní poradce	DMS	vysvětlení provedených prací se všemi servisními podklady. Upozornění a vysvětlení doživotní záruky mobility na základě další pravidelné servisní prohlídky, zanesení neodstraněných závad důležitých pro bezpečnost, které si zákazník nechtěl nechat opravit
kontrola funkčnosti vozu se zákazníkem	servisní poradce		v případě potřeby závěrečná zkušební jízda se zákazníkem
uzavření zakázky / vytištění účtu /platba	servisní poradce / pokladna		podpis zákazníka, datum, jedno vyhotovení předat zákazníkovi
fyzické předání vozu, rozloučení se zákazníkem	servisní poradce		individuální přístup k zákazníkovi, odstranění ochranných prostředků

Zdroj: [20]

Následné zpracování (Tabulka 13) – znamená získání zpětné vazby pro analýzu spokojenosti zákazníků.

Tabulka 13 - Proces - následné zpracování

Proces – následné zpracování	**Kdo vykonává**	**Pomocí čeho**	**Jak**
provedení zpětné vazby	pověřený pracovník	DMS, POSS…	individuální přístup – telefonický rozhovor uskutečněný do 3 dnů po návštěvě servisu
vyhodnocení a sumarizace	pověřený pracovník	počítačový systém	postupy a formuláře, podklady viz POSS
odvození cílených opatření	vedoucí servisu		postupy a formuláře, podklady viz POSS
zpětná vazba pro zaměstnance	vedoucí servisu		průběžné informování všech příslušných pracovníků o výsledku zpětné vazby
zodpovědnost a opatření pro opakovanou opravu	vedoucí servisu		u problematických případů a opakovaných oprav pečuje o zákazníka vedoucí servisu, popřípadě servisní poradce, zavádí vhodná opatření a kontroluje jejich realizaci
zaznamenání stížnosti	servisní poradce	DMS	pečovat o databanku zákazníků v systému plánování termínů po ukončení kontaktu se zákazníky

Zdroj: [20]

3.3.2 Základní procesy v oblasti náhradních dílů a příslušenství

Tlak na základní procesy v oblasti skladového hospodářství (náhradních dílů) se stále zvyšuje. Příčin je hned několik:

- Modelové řady producentů vozů se stále rozšiřují, přičemž musí dodržet povinnost stanovenou § 24 odst. 2 písm. k, zákonem o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích [21] ve znění pozdějších předpisů: „zajistit náhradní díly nejméně po dobu pěti let po ukončení výroby nebo dovozu vozu“.
- Obchod s náhradními díly se stal velmi lukrativní (tvoří vyšší přidanou hodnotu než prodej nových vozů).
- I přes denní frekvenci dodávek náhradních dílů v sobě tyto zásoby váží nemalé finanční prostředky.

Základním procesem v oblasti náhradních dílů a příslušenství je řízení skladových zásob. Tato činnost není jednoduchá, protože při poskytování služby – jakou autoopravárenství je – nelze úplně přesně naplánovat seznam náhradních dílů, které budou potřeba pro provedení běžné údržby vozu.

Skladovou zásobu je možné posuzovat ze dvou úhlů pohledu:

- díly, které se nejvíce podílejí na obratu,
- díly, které je nutné mít z důvodu rychlé opravy.

Přiřazení dílů do výše uvedených skupin zajišťuje automatický systém AUTOPART, který se následně stará o obrátkové díly. Na základě denního vyhodnocení různých ukazatelů (stability prodeje, trendu prodeje v oblasti, průměrné měsíční spotřeby, ceny dílu, rozměrech atd.) stanoví maximální a pojistnou zásobu. Při poklesu dílu pod pojistnou zásobu sám provede objednávku do maximálního stavu.

Ani tento sofistikovaný systém není neomylný. Nezbytností je pravidelná kontrola objednávek, případná korekce eventuálních výkyvů. Pracovníci skladu musí monitorovat spotřebu dílů, které nejsou zařazeny do systému AUTOPART, právě proto, že mohou být nutné pro zprovoznění vozidla, ale jejich spotřeba se uskutečňuje například pouze 1x v průběhu celého roku.

Největším odbytovým kanálem je vlastní servis – prodej přes dílnu. Při řízení zásob je nutná kooperace se servisními poradci – při objednání zákazníka na opravu předem zkontrolovat dostupnost uvažovaných náhradních dílů (Tabulka 14).

Tabulka 14 - Proces kooperace středisek servisu a skladu

Proces	Kdo vykonává	Pomocí čeho	Jak
identifikace potřeby	pracovník skladu servisní poradce mechanik	DMS objednávky diagnostika	uskutečnění prodeje přijetí objednávky na opravu / servis zjištění závady
identifikace dílu		Etka	kooperace zúčastněných
- je k dispozici	pracovník skladu	DMS	pracovník skladu najde požadovanou položku v informačním systému jako aktivní, podle udaného skladového místa díl vyhledá a vydá na příslušnou zakázku, dochází k poklesu skladové zásoby
- není k dispozici	pracovník skladu	DMS	pracovník skladu informuje mechanika a servisního poradce o nutnosti objednání – po vzájemné dohodě objednává
objednání dílu	pracovník skladu	B2B	
příjem dílu	pracovník skladu	DMS	kontrola a příjem náhradního dílu na sklad, uskladnění roste skladová zásoba
výdej dílu	pracovník skladu	DMS	výdej na zakázku skladová zásoba se vrací na původní úroveň

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde dochází ke střetu několika pohledů. Pracovníci servisu požadují okamžitou dostupnost pokud možno všech náhradních dílů. To se neslučuje s názorem pracovníků skladu – jejich cílem je objednat náhradní díly za co nejpřijatelnější nákupní cenu (využívat různých druhů objednávek – v závislosti na rychlosti dodání se mění i poskytovaná marže). Vedení společnosti usiluje o co nejnižší vázání prostředků ve skladové zásobě.

Velké nebezpečí pro výši skladové zásoby jsou díly, které buď AUTOPART nikdy nezařadil do sledovaných, nebo které z této skupiny vyřadil. Patří většinou na vozy, jejichž majitelé do autorizovaných servisů už nezavítají. Stávají se nadbytečnými a váží kapitál.

Zvýšení skladové zásoby náhradních dílů – příjem na sklad – probíhá pomocí elektronického dodacího listu. Z ceníku je automaticky založena skladová karta se všemi náležitostmi (i prodejní cenou). Odpovědný pracovník přiřadí pouze skladové místo (pokud se nákup konkrétního dílu děje historicky poprvé), pokud zboží podlého expirační době – provede označení dílu štítkem. Při příjmu náhradních dílů na sklad se

zvýší skladová zásoba, k dokladu o naskladnění (příjemce) přiložen i dodací list popř. faktura. Kopie je uložena v provozovně, originál putuje do účtárny. Výdej ze skladu má formu elektronického zápisu v systému DMS.

3.4 Systém vnitřní kontroly

Vnitřní kontrolní systém je soustava provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol. Představuje souhrn opatření, jejichž úkolem je ve vzájemné návaznosti kontrola hospodářské a provozní činnosti společnosti, potažmo zaměstnanců. Funkce kontrolního systému společnosti AUTO CB je dána vnitropodnikovou směrnicí [22].

Jedním ze základních stavebních prvků funkčního systému vnitřní kontroly je podnikový informační systém, umožňující propojení prostorově dislokovaných provozoven. Pověřený zaměstnanec provádí kontrolu (např. ekonomických výsledků jednotlivých provozoven) přímo ze své kanceláře, určitá omezení jsou dána přidělenými přístupovými právy.

V případě firmy AUTO CB jde o tzv. dvoustupňový informační systém – operativní informační systém (zastoupený DMS CZ) a účetní informační systém (POHODA). Oba uvedené systémy jsou propojeny.

DMS CZ (Dealer Management Systém) je konstruovaný jako základní informační systém pro chod servisních služeb, skladu, půjčovny aut, nových a ojetých vozů. Má též manažerský modul (pro sledování např. nákladů, výnosů různých středisek v různých provozovnách atd.). Soustřeďuje informace o prodaných a servisovaných vozech (historie oprav, vystavené faktury atd.).

Informace plynoucí z uvedeného systému využívají vedoucí jednotlivých středisek k operativnímu řízení (např. ke sledování, vyhodnocování a spravování skladových zásob).

S ekonomickým systémem POHODA z největší části pracuje ekonomický úsek a účtárna. Dále jeho výstupy využívá vedení společnosti.

Umožňuje a usnadňuje kontrolní činnost v oblasti:

- evidence nezaplacených pohledávek,
- evidence nevyrovnaných závazků,
- evidence hotovosti (v pokladnách, na bankovních účtech),

- evidence skladových zásob (náhradních dílů a příslušenství, nových vozů, ojetých vozů…),
- evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- vztahů mezi jednotlivými provozovnami či středisky,
- výsledku hospodaření (provozoven, společnosti).

Sebelepší programové vybavení nemůže ve všech případech zabránit chybě lidského faktoru. Z tohoto pohledu je největší nebezpečí omylu při vkládání nových informací. Trendem je automatizovat přenosy dat mezi jednotlivými systémy, aby se tyto nepřesnosti minimalizovaly. Nezastupitelnou roli hraje kontrola a stanovení osobní odpovědnosti. Stručný přehled nabízí Tabulka 15.

Tabulka 15 - Struktura odpovědnosti zaměstnanců

Oblast	**Odpovědná osoba**	**Podřízená osoba**
středisko servis	vedoucí servisu	zaměstnanci servisního střediska v příslušné provozovně
středisko sklad	vedoucí skladu	zaměstnanci skladu v příslušné provozovně
středisko prodej vozů Škoda	vedoucí prodeje vozů Škoda	všichni prodejci vozů Škoda bez ohledu na místo výkonu práce
středisko prodej vozů Fiat	vedoucí prodeje vozů koncernu Fiat	prodejci vozů Fiat, Alfa Romeo, Lancia
provozovna	vedoucí provozovny	zaměstnanci provozovny
účetnictví	vedoucí účtárny	zaměstnanci účtárny

Zdroj: [22]

Každý zaměstnanec je osobně odpovědný za odvedenou práci. Její kvalitu posuzuje přímý nadřízený. Nejpřísnějším kritikem je ovšem zákazník.

3.4.1 Kontrolní činnost účetního oddělení

Největší váha v podnikovém informačním systému je přikládána účetnictví a účetnímu systému. Důvody jsou zřejmé, mezi nejdůležitější patří např. dokladová a hodnotová evidence, zjišťování výsledku hospodaření.

Předmět kontroly účetnictví:

- formální kontrola správnosti účetnictví (dodržení správného postupu při tvorbě účetních informací),

- kontrola věcné správnosti účetnictví (zda účetní informace odpovídají ekonomické skutečnosti).

Kontrolní činnost účetních spočívá v ověření formální a věcné správnosti účetních dokladů. Interně je upravena směrnicí [22].

Frekvence kontroly **evidence nezaplacených pohledávek** závisí za činnosti, za kterou pohledávka vznikla. Např.: Pokud je úhrada za prodej vozu (nového či bazarového) provedena převodem na bankovní účet, prodejce má za povinnost ověřit v účtárně, zda byla příslušná částka uhrazena. Teprve poté může realizovat předání vozu zákazníkovi. Ověření se uskutečňuje dle potřeby – vždy individuálně s realizovaným prodejem. V případě servisních služeb je situace jiná. Účetní průběžně zaznamenává došlé platby a denně provádí kontrolu neuhrazených pohledávek. 1x týdně předává vyhotovený seznam dlužníků vedoucím středisek, kde pohledávky vznikly. Společně pak projednávají další postup (kontaktování zákazníka, zaslání opisu příslušného účetního dokladu či upomínky). Je zde patrná jasná snaha o minimalizaci tzv. nedobytných pohledávek.

Při revizi pohledávek dlouhodobějšího charakteru (nedobytné pohledávky) má vedoucí účtárny za povinnost posuzovat možnost vrácení DPH [23]. Pro zvýšení efektivity práce je využíván speciální software pro vyhledávání firem v konkurzech a insolvenci. Ve spolupráci s ekonomickým úsekem je rozhodováno o tvorbě opravných položek v souvislosti s nedobytnými pohledávkami [24].

Sledování doby splatnosti **došlých faktur (závazků)** se uskutečňuje denně a patří (stejně jako nezaplacené pohledávky) k rutinním činnostem účetních. Každodenní práce se závazky (jejich úhrada) je nutná, pramení z uzavřených dodavatelsko-odběratelských vztahů. Z uzavřené obchodní smlouvy s největším partnerem [25] plyne nulová tolerance k neuhrazeným pohledávkám po lhůtě splatnosti ze strany dodavatele. *(Pokud se tak stane, odběrateli je zablokován objednávací systém na veškeré produkty, jsou pozastaveny dodávky zboží a aktivovány další deklarované mechanismy za účelem úhrady.)* Dále je nezbytné monitorovat zúčtování se zaměstnanci a institucemi (finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny atd.). Cílem této činnosti je předcházet sankcím.

Ověření **hotovostních zůstatků** v provozovnách (porovnání účetního stavu s fyzickým) se provádí 6x ročně (viz Tabulka 16).

Z hlediska bezpečnosti jsou předmětem kontroly odvody hotovosti na bankoví účty (pokladní zůstatky, jejich výši upravuje též vnitřní směrnice [22]).

Evidence **skladových zásob** probíhá v obou systémech současně, porovnáním zůstatků obou systémů se uskutečňuje průběžná kontrola. V DMS CZ je sledován fyzický pohyb zboží, v účetním systému zboží v peněžních jednotkách. Vždy počátkem měsíce účetní obdrží z ekonomického úseku stavy příslušných skladů, ty následně zkontrolují s účetními zůstatky.

Dlouhodobý hmotný majetek je opatřen inventárními čísly, z nich lze vysledovat, pro kterou provozovnu byl majetek pořízen. Dle vnitropodnikové směrnice [22] jsou pro tyto účely využívány protokoly o zařazení a vyřazení majetku.
Účetní mají k dispozici úplný seznam majetku, sledují odpisy, stav a zůstatkovou hodnotu.

Tabulka 16 - Plán inventarizací

Předmět inventarizace	**Druh inventarizace**	**Termín inventarizace**
dlouhodobý majetek	řádná fyzická	k 31.12., do 4.1. následujícího. roku
zásoby	řádná fyzická	k 31.12., do 4.1. následujícího roku
	dokladová	vždy k poslednímu dni v měsíci
pokladní hotovost	řádná fyzická	k 31.3.
		k 30.6.
		k 30.9.
		k 31.12.
	mimořádná fyzická	2x ročně
pohledávky a závazky	dokladová	k 31.12., do 31.3. následujícího roku
cenné papíry	fyzická	k 31.12., do 4.1. následujícího roku
ostatní účty	dokladová	k 31.12., do 31.3. následujícího roku

Zdroj: [22]

Inventarizace majetku a zásob je určena na konec účetního období (1x ročně, vždy k 31.12.) dle požadavků [6] a vnitropodnikové směrnice [22] (Tabulka 16).

Zodpovědnost za provedení inventarizace nese za tímto účelem sestavená inventarizační komise.

Kontrola **vztahů mezi jednotlivými středisky či provozovnami** se uskutečňuje zejména v přeúčtování poskytovaných činností, centrálních nákupů zboží a služeb atd. Na této činnosti závisí poskytování objektivních informací pro vedení společnosti (aby nebyla některá střediska příliš zatěžována – tím se uměle nesnižovala jejich rentabilita oproti ostatním).

Ověřování všech náležitostí účetních dokladů také patří do pracovní náplně účetních.

Tabulka 17 - Ověřování a schvalování účetních operací

Ověření a schválení účetních operací		
Druh dokladu	**Schvaluje**	**Ověřuje**
faktura	- majitel nebo ředitel - vedoucí provozovny	- příslušný vedoucí střediska (nebo jeho zástupce) - účetní
pokladní doklad	- majitel nebo ředitel - vedoucí provozovny	- vedoucí provozovny - účetní
ostatní doklady	- majitel nebo ředitel - vedoucí provozovny	- vedoucí provozovny - vedoucí příslušného střediska - účetní

Zdroj: [22]

Před zaúčtováním musí účetní ověřit, zda přijaté doklady mají potřebné náležitosti a jestli jsou odsouhlaseny stanovenou osobou (Tabulka 17). Struktura schvalovacího procesu není nijak složitá. V zásadě platí, že konečné slovo má majitel či ředitel společnosti.

V případě nákupu zboží za účelem dalšího prodeje je nezbytou přílohou dokladu o nabytí příjemka na sklad. Předmětem kontroly je počet naskladněných kusů a cena.

3.4.2 Kontrolní činnosti vedení provozoven a společnosti

Kontrolní činnost vedení společnosti spočívá v zajištění kontroly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ekonomických výsledků středisek, poboček a firmy jako celku. Hlavní oblast zájmu kontrolní činnosti vedení společnosti je soustředěna na:

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce),
- Nakládání s odpady (recyklace),
- Revize elektrospotřebičů,
- Revize kalibrace nářadí a přístrojů,

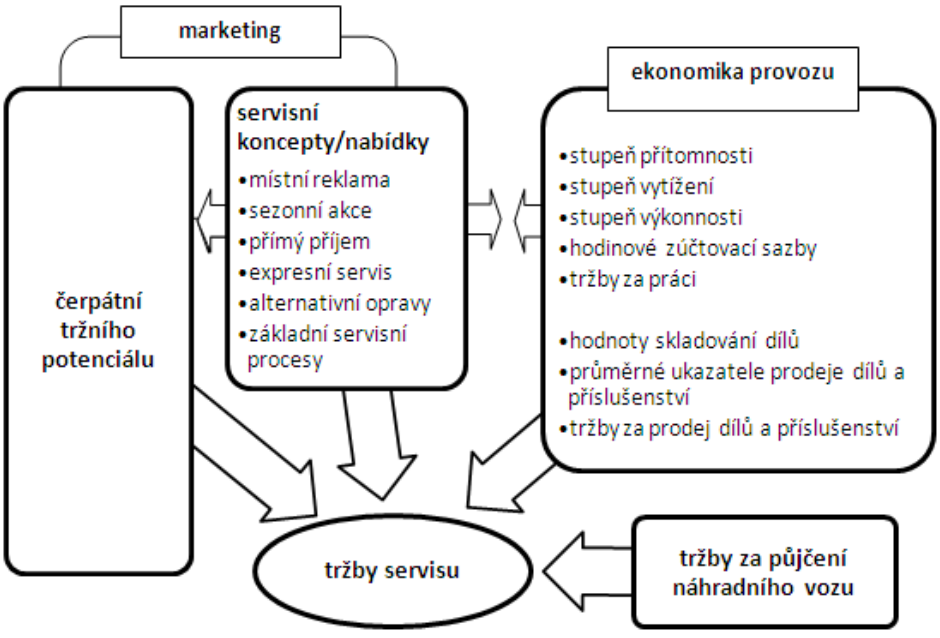
Četnost a rozsah kontrol kontrolních, měřících a zkušebních zařízení je uspořádána v [19], řídí se platnými legislativními předpisy (např. zákon č. 505/1990 Sb. o metrologii, ve znění zákona č. 119/2000 Sb., vyhláška MD č. 103/1995 Sb., ČSN ISO 10012 aj.).

V rámci ekonomické činnosti se posuzuje:

- hospodaření středisek,
- hospodaření provozoven,
- hospodaření společnosti.

Optikou běžných ekonomických ukazatelů (např. rentabilita, likvidita nebo zadluženost) jsou posuzovány výsledky v ekonomickém úseku. Činnost filiálek i celého podniku je sledovaná na úrovni vedení komplexně. Obrázek 12 shrnuje přehled ukazatelů užívaných pro posouzení servisní činnosti. Způsob přístupu k ukazatelům a parametry pro měření stanovuje vnitropodniková směrnice [22] a [26]. Obdobný způsob je používán pro hodnocení funkce prodeje. K získání okamžitého přehledu o aktuální situaci napříč společností slouží manažerský modul DMS CZ (viz kapitola 3.4.3 Obrázek 13 a 14).

Obrázek 12 - Přehled servisních ukazatelů



Zdroj: [26]

Vedení společnosti posuzuje dosahované hospodářské výsledky. S dodavateli vedení společnosti sjedná roční plán odběru zboží (ať už se jedná o nové vozy či náhradní díly

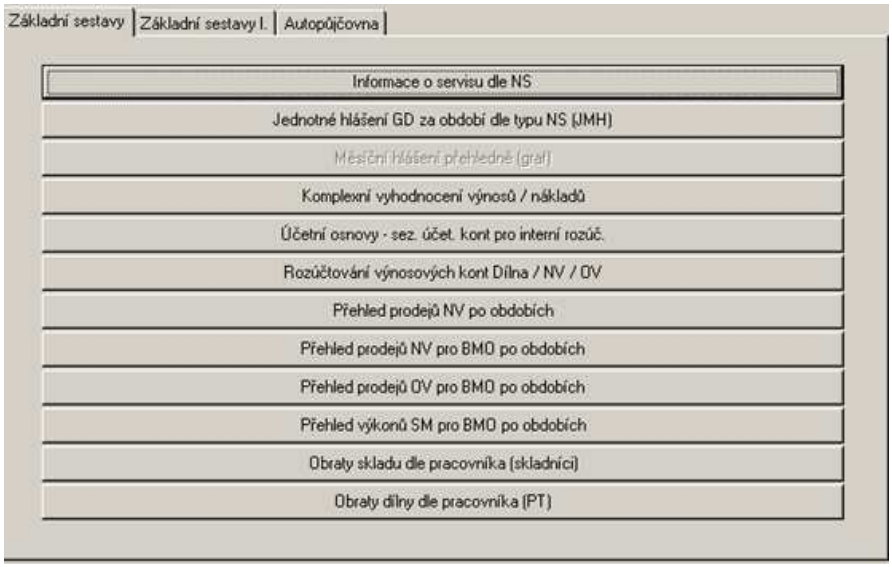
a příslušenství). Jednotlivým střediskům, útvarům a filiálkám jsou stanoveny roční cíle (za oblast servisu jde o hodnotu pouze v peněžním vyjádření, v případě vozů jsou cíle specifikovány i v počtu prodaných vozů).

3.4.3 Kontrolní činnosti ekonomického úseku

Hlavní náplň činnosti pracovníků ekonomického úseku spočívá v získávání, vyhodnocování informací a následné distribuci učiněných závěrů vedení společnosti. Ke své práci využívají informace z účetnictví i z podnikového informačního systému DMS CZ (viz Obrázek 13 a 14)

Ekonomický úsek zjišťuje dosažené výsledky jednotlivých pracovníků, středisek a provozoven (viz Obrázek 13 a 14), vyhodnocuje a porovnává se stanovenými cíli.

Obrázek 13 - DMS CZ - Manažerský modul (základní sestavy)



Zdroj: DMS CZ

Obrázek 14 - DMS CZ - Manažerský modul (základní sestavy I)

Zdroj: DMS CZ

Hospodářskou situace je sledována prostřednictvím rentability, likvidity a nákladovosti společnosti. Podílí se na stanovování parametrů pro měření kontrolovaných hodnot. Na Obrázku 12 leží v pravé části (ekonomika provozu).

3.4.4 Kontrolní činnost pracovníků skladu

Pracovní náplň zaměstnanců skladu je dána popisem pracovního místa. Nedílnou součástí pravidelně prováděných činností vedle sledování, vyhodnocování a spravování skladových zásob je i jejich průběžná kontrola.

Zásoby náhradních dílů a příslušenství jsou nejdříve podrobeny kontrole:

- při přejímce:
    - počet měrných jednotek (kusů, litrů, balení…),
    - neporušenost obalu,
    - zjevné známky poškození.
- při skladování:
    - skladového místa,
    - expirační doby – pokud jí podléhají,
    - způsobu skladování.

Veškeré uvedené činnosti jsou upraveny směrnicemi [20] a [18]. Do kategorie kontrolní činnosti patří také sledování doby obratu a strukturu skladových zásob. Za tímto účelem jsou využívány funkce DMS CZ. V případě náhradních dílů od společnosti Škoda Auto s vyhodnocováním struktury zásob pomáhá systém AUTOPART (program na základě nastavených požadavků vyhodnocuje skladovou zásobu náhradních dílů a rozhoduje o případném doobjednání). Tzn. skladová evidence náhradních dílů je vedena ve třech systémech (POHODA, DMS CZ a AUTOPARTu).

Četnost provádění kontrol

Kontrolní činnost týkající se naskladnění zboží je prováděna vždy s nově příchozím.

Četnost kontrol expirační doby je dána vnitřním předpisem [22] – tj. minimálně 4x ročně. Kontrola skladového místa a způsobu uložení zboží 2x ročně.

Ověření skutečného stavu zásob fyzickou inventurou je prováděno 1x ročně vždy ke konci kalendářního roku, který je shodný s hospodářským.

Do kompetence vedoucího náhradních dílů a příslušenství patří průběžné sledování plnění plánu odběru náhradních dílů a příslušenství.

3.4.5 Kontrolní činnost prodejců nových vozů

Prodejci nových vozů uskutečňují podobné kontroly, jako jejich kolegové z oblasti náhradních dílů a příslušenství. Při přejímce nových vozů sledují především:

- počet dodaných vozů,
- nepoškozenost vozu,
- výrobní identifikační číslo vozu,
- kompletnost vozu a jeho příslušenství.

V závislosti na délce uskladnění se kontrolují zejména technické parametry (např. tlak v pneumatikách, stav nabití akumulátoru atd.) [19].

Nedílnou součástí kontrolní činnosti prodejců vozů je součinnost s ostatními středisky. Např. při prodeji vozu se způsobem úhrady převodním příkazem, je prodejce povinen kooperovat s účtárnou. Ještě před předáním vozu zjistit, zda byla požadovaná částka uhrazena.

Prodejci nových vozů se podílejí na kontrole kvality práce servisního střediska (které pro ně vykonává předprodejní servis, dodatečnou montáž příslušenství atd.).

3.4.6 Kontrolní programy servisních služeb

Kontrolní činnost střediska servisních služeb je zaměřena na kvalitu provedené práce.

Bez průběžné kontrolní činnosti však nemůže být vysoká kvalita dosažena, natož trvale zajištěna. Pravidelné provádění kontrol proto patří k základním úkolům a povinnostem majitele provozovny, vedoucího servisu, servisních mistrů i přejímacích techniků. Jejich pravomoci jsou definovány v popisu funkčního místa.

Kvalita provedené práce se interně prověřuje (v rámci firmy, pobočky) prováděním různých testů (kontrolních programů). Způsoby prověřování jsou ukotveny v servisní příručce [19].

Pomocí **kontrolních programů** je možné cíleně posuzovat, s jakou pečlivostí a komplexností byly vyřizovány zakázky na opravy a údržbu vozidel.

Četnost kontrolních programů je závislá na počtu denních oprav, viz Tabulka 18.

Tabulka 18 - Kontrolní programy, četnost

	Velikost provozovny			
	Do 10 oprav/den	**11-20 oprav/den**	**21-30 oprav/den**	**31 a více oprav/den**
Kontrolní program 01	2x měsíčně	3x měsíčně	4x měsíčně	6x měsíčně
Kontrolní program 02	2x měsíčně	3x měsíčně	4x měsíčně	6x měsíčně
Kontrolní program 03	2x měsíčně	4x měsíčně	6x měsíčně	8x měsíčně

Zdroj: [19]

Výsledky pak by měly poskytovat reprezentativní obraz o výkonnosti a kvalitě celé servisní organizace. Jediný žádoucí výsledek je dosažení 100% úspěšnosti.

Druhy prováděných kontrolních programů:

- Kontrolní program 01 (předprodejní servis),
- Kontrolní program 02 (všeobecné opravy),
- Kontrolní program 03 (servisní prohlídky).

Výše uvedené kontrolní programy dále doplňuje seznam **Nedostatky zjištěné při zkušebních jízdách a výstupních kontrolách**.

Hodnocení kontrolního programu 01 (předprodejní servis) se provádí dle vzorce:

$$"vyhovuje"\ v\ \% = \frac{12\ kontr.bodů - součet\ "nevyhovuje"}{12\ kontr.bodů}\ 100$$

$$Celk.hodnocení\ ve\ sledovaném\ období\ v\ \% = \frac{(\ počet\ kontr.zpráv\ x\ 12\ kontr.bodů - (součet\ n vyhov j)}{počet\ kontr.zpráv\ x\ 12\ kontr.bodů}\ 100$$

Zdroj: [19]

Pro výpočet hodnocení kontrolního programu 02 (všeobecné opravy) je uveden vzorec:

$$"vyhovuje"\ v\ \% = \frac{10\ kontr.bodů - součet\ "nevyhovuje"}{10\ kontr.bodů}\ 100$$

$$Celk.hodnocení\ ve\ sledovaném\ období\ v\ \% = \frac{(\ počet\ kontr.zpráv\ x\ 10\ kontr.bodů - (součet\ n vyhov j)}{počet\ kontr.zpráv\ x\ 10\ kontr.bodů}\ 100$$

Zdroj: [19]

Kontrolní program 03 (servisní prohlídky) je hodnocen podle vzorce:

$$"vyhovuje"\ v\ \% = \frac{16\ kontr.\ bodů - součet\ "nevyhovuje"}{16\ kontr.\ bodů}\ 100$$

$$Celk.\ hodnocení\ ve\ sledovaném\ období\ v\ \% = \frac{(\ počet\ kontr.\ zpráv\ x\ 16\ kontr.\ bodů - (součet\ n vyhov j)}{počet\ kontr.\ zpráv\ x\ 16\ kontr.\ bodů}\ 100$$

Zdroj: [19]

Cílem je pravidelné získávání přehledu o kvalitě prováděných prací, u nalezených nedostatků okamžitě odstranit příčiny. Každý test s hodnocením horším než 100% je podnětem k odhalení příčin odhalených nedostatků, přijmout taková opatření, aby ke zjištěným chybám více předešlo.

3.5 Druhy prováděných auditů

Společnost AUTO CB podstupuje dva druhy auditů. Audit účetní závěrky je při splnění stanovených podmínek povinný (viz 3.5.1), oproti tomu audit kvality podle norem ISO je vyžádán smluvními dodavateli (viz 3.5.2).

3.5.1 Audit účetní závěrky

Společnost AUTO CB patří do kategorie středních podniků. Na její aktivity se vztahuje výše uvedené pravidlo pro **ostatní účetní jednotky**.

Finanční audit ve smyslu kapitoly 1.1.1 – tedy zákonem požadované ověření účetní závěrky musí mít společnosti (které nejsou akciové) auditorem ověřenou řádnou účetní závěrku, mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu, pokud „ke konci rozvahového dne účetního období, za nějž se účetní závěrka ověřuje, a účetní období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo dosáhly alespoň dvě ze tří uvedených kritérií“ [6].
Zmíněnými podmínkami jsou:

- aktiva celkem více než 40 000 000 Kč,
- roční úhrn čistého obratu více než 80 000 000 Kč,
- průměrný přepočtený stav zaměstnanců v průběhu účetního období více než 50.

Jmenovaná společnost musí podstupovat audit účetní závěrky, protože splňuje všechny tři požadavky [17].

Průběh auditu se odvíjí od stanovených pravidel. V počáteční fázi je stanoven a odsouhlasen celkový postup a časový harmonogram. Činnost auditu je zaměřena na

prověření spolehlivosti vnitřního kontrolního systému a testy věcné správnosti. Konečná fáze auditu je ověření účetní závěrky a zpracování auditorské zprávy. Důraz je kladen na věrný a poctivý obraz finanční pozice a výsledků hospodaření a peněžních toků účetní jednotky, které zachycují účetní výkazy.

Osobou odpovědnou za ověření účetní závěrky a výroční zprávy je auditor Ing. Josef Karel.

3.5.2 Audit kvality

Požadavek na získání a následné obhájení certifikátu kvality vychází z uzavřených obchodních smluv se zastupovanými automobilovými společnostmi.

Obrázek 15 - Značka certifikátu kvality

Zdroj: [27]

Audit smluvního partnera (odběratele produktu) je takový druh kontroly, kdy je zjišťováno, zda a jakým způsobem filiálka splňuje kvalitativní požadavky producentů vozů. Závazná pravidla jsou ukotvena v systému řízení kvality. K dodržování předepsaných postupů se odběratelé zavazují při podepsání obchodního kontraktu. Struktura auditu jakosti veskrze odpovídá Obrázku 2 (viz kapitola 2.4.5), jedná se o audit služeb, systému a postupu.

Společnost AUTO CB podléhá certifikaci dvou dodavatelů – ze strany firmy Škoda Auto a koncernu Fiat.

Každoročními kontrolními audity je pak ověřováno, zda jsou dohodnuté znaky kvality i nadále účinné. Po třech letech musí být vyžádán nový celkový audit. Kontrolu dodržování norem ISO 9001/2008 provádí pro dodavatelskou společnost (Fiat či Škoda Auto) pověřená poradenská firma.

Audit podle požadavků koncernu Volkswagen (jehož je Škoda Auto součástí) je rozsáhlejší než od koncernu Fiat. Důvod je zcela prostý – zastoupení italských značek má pouze hlavní provozovna, oprávnění k prodeji a servisu vozů Škoda mají všechny filiálky (nikoliv obchodní zastoupení – viz kapitola 3.1.1).

Při procesu ověření ze strany společnosti Škoda Auto má zúčastněná provozovna k dispozici **Seznam kontrolních otázek pro hodnocení standardů obchodních a servisních partnerů koncernu** se všemi kontrolními kritérii. Úspěšné splnění má význam pro dosažení charakterizovaných znaků kvality a získání certifikátu. Tyto standardy jsou závazné, porušení může v konečném důsledku znamenat ukončení spolupráce mezi smluvními partnery (tzv. Eskalační proces). Blíže je tento problém popsán v [28].

4 Analýza možností využití interního auditu ve zvoleném podniku

Důvodem, proč se zabývat myšlenkou zavedení interního auditu, je že:

„70% business strategií zkolabuje nikoli z důvodu špatné strategie, ale kvůli špatné realizaci.“ (Robert Kaplan)

Právě na realizaci by měl být interní audit ve společnosti AUTO CB zaměřen. Kriteria výběru pro oblast zájmu interního auditu jsou následující:

- koncentrace zaměstnanců,
- množství vázaných prostředků,
- přínos pro společnost,
- růstový potenciál.

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti v oblasti servisních služeb (viz Tabulka 5). Proto je důležité upřít pozornost interního auditu jejich směrem – proškolení, kontrola provedené práce, správná motivace, spokojenost a zastupitelnost. Největší bohatství společnosti jsou její loajální zaměstnanci. Pouze prostřednictvím kvalitně provedené práce podnik získá věrné zákazníky a tím větší konkurenceschopnost. A naopak, nespokojení pracovníci mohou mít sklony k podvodnému jednání (viz kapitola 2.9).

Velké množství prostředků je vázáno ve skladových zásobách náhradních dílů a příslušenství. Nové vozy do této kategorie přímo nespadají.

U zboží by měl být interní audit zaměřen na hodnocení přístupu k zásobám. Vedle klasických kriterií, jako jsou doba obratu a obrátkovost, také na strukturu skladové zásoby a její stáří.

Servisní středisko je z pohledu nákladů nejnáročnější – vzhledem k vybavení, k počtu pracovních sil, jejich školení a mzdovým nárokům. Interní audit by měl posuzovat efektivitu vynakládaných prostředků – zejména ve vztahu k organizaci práce a servisním procesům.

Z hlediska přínosu pro společnost – kde se tvoří vyšší přidaná hodnota, je opět na prvním místě oblast servisu. Na autoopravárenství bylo pohlíženo jako na doplňkovou službu k prodeji nových vozů (zejména na sklonku minulého století). Se stále větší nasyceností trhu s novými vozy se situace měnila, až se zcela otočila. Dříve s prodejem nového vozu získával servis zákazníka. Ovšem na jeho spokojenosti s prováděnou

údržbou závisí koupě dalšího nového vozu. Při zachování deklarovaných postupů nabízí tato oblast činnosti vyšší potenciál růstu – v porovnání s prodejem nových vozů.

Zřízení interního auditu ve společnosti AUTO CB by mohlo přinést:

- zkvalitnění poskytovaných služeb,
- nalezení úspor (časových, finančních…),
- lepší přístup a organizaci práce,
- efektivnější komunikaci v rámci společnosti,
- zvýšení výkonnosti podniku.

4.1 Analýza možností využití interního auditu v oblasti servisu

V oblasti servisu by se měl interní auditor zaměřit na správnou implementaci pravidel a vyhodnocování výstupů z kontrolních testů. Na závěry z kontrol se nelze dívat černobíle (podrobněji vysvětleno v kapitole 4.1.2).

4.1.1 Analýza servisních procesů

Pravidla pro servisní procesy jsou jasně daná. V praxi představují nejslabší článek právě zaměstnanci. Ve své zcela přirozené snaze si práci urychlit mají tendenci některé procesy obejít nebo nedodržet všechny stanovené body (viz kapitola 3.3). Dochází tak ke zbytečným omylům, průtahům oprav nebo je nutná další návštěva servisu. Jako příklad lze uvést jednoduchou modelovou situaci: Při objednání zákazníka na výměnu čelního okna servisní poradce neověří dostupnost náhradního dílu u pracovníků skladu. Předpokládá, že taková základní věc je běžně ihned k dispozici. Pracovníci skladu nepátrají po potřebách servisu s dostatečným předstihem v plánovacím systému, tudíž neví, které náhradní díly by měli zajistit. Výsledkem je nepříjemné překvapení na obou stranách. Platí zde pravidlo nepřímé úměry – čím menší provozovna (menší skladová zásoba), tím více by měli mezi sebou zaměstnanci komunikovat a těmto situacím předcházet.

Pokud bude příprava na zakázku probíhat pečlivěji, dojde k úspoře času potřebného na opravu i finančních prostředků na zajištění náhradního dílu (je možné využít jiného druhu objednání s výhodnějším rabatem či přesunout požadovanou položku mezi filiálkami).

Na druhou stranu ne všechny příčiny závad lze diagnostikovat z telefonního rozhovoru se zákazníkem. Těžko se určuje rozsah poškození vozu při havárii bez demontáže poškozených dílů, popřípadě proměření vozu.

Ať už se stane při organizaci práce cokoliv, zákazník to nesmí pocítit.

Technická školení spolu s vybavením jsou nezbytná pro včasné a správné zjištění závady, dodržení technologického postupu opravy dané výrobcem.

4.1.2 Analýza kontrolních programů

Kontrolní programy (viz kapitola 3.4.6) jsou velmi užitečné zejména při neustálém opakovaném kontrolování rutinních operací (dle zjištění stále nejsou se 100% výsledkem). Nevýhodu je možné spatřovat především ve stále stejných kontrolovaných kriteriích. Možná by jednotlivé kontrolní programy mohly mít více testových variant. Bohužel z hlediska porovnávání dílčích výsledků programů by tento postup nebyl zrovna šťastný. Dalším argumentem hovořícím v neprospěch rozšíření testových variant je skutečnost, že předmětem kontroly jednotlivých programů jsou výrobcem předepsané úkony. Tyto musí být provedeny vždy a to bez ohledu na typ a stáří vozu. Jejich hlavní přínos je v preventivní funkci uvedených programů.

Ze zjištěných výsledků mohou plynout dva závěry. První – při 100% úspěšnost testu – ukazuje na vysokou kvalitu provedené práce. Druhý – při 100% úspěšnosti testu – posuzovaný zkoušku odhalil a své jednání vzniklé situaci přizpůsobil – tento test nemá očekávanou vypovídací hodnotu o kvalitě práce zaměstnanců. Užitečný je naopak pro tvůrce kontrolního systému, pro kterého tento výsledek může být podnět ke změně.

Aby kontrolní programy byly efektivní a měly smysl, je nutné odhalovat chyby a z nich se poučit. Očekávat 100% výsledek je vysoký a jistě krásný cíl, nicméně pokud jde o poskytování služby (prováděné **jen** lidmi) je možné se tomuto ideálu pouze přiblížit, popřípadě se o něj neustále snažit.

4.2 Analýza možností využití interního auditu v oblasti náhradních dílů

Ve středisku náhradních dílů a příslušenství (skladu) by mohl být systém interního auditu využit k ověření kontrolní činnosti pracovníků skladu – zda využívají všech dostupných prostředků k řízení zásob a zda s těmito prostředky aktivně pracují. Předmětem zájmu interního auditora by též mohlo být dodržování skladovacích předpisů – způsobů uskladnění pro různé druhy náhradních dílů.

4.2.1 Systém řízení skladových zásob náhradních dílů

Větší pozornost by si zasloužil systém řízení skladových zásob zvláště těch nadnormativních. Z popsaného procesu řízení (viz kapitola 3.3.2) je zřejmé, že neprodejné zásoby jsou způsobovány buď omylem pracovníka skladu, nebo špatně identifikovanou potřebou ze strany personálu servisu, ale i systémem AUTOPART (jeho nastavením). Interní auditor by se mohl zasadit o zavedení mechanismů, které by umožnily předcházet vzniku velkého množství zboží bez pohybu.

Zajímavé by bylo rozšířit odpovědnost vedoucího skladu náhradních dílů z hlavní pobočky o prověřování stáří zboží v rámci celého podniku. Mohl by řídit přesuny mezi jednotlivými filiálkami. *Na jednom místě může jít na odbyt zboží, po kterém jinde není poptávka.* Uvedený systém zatím ve firmě není. Pokud by byl funkční, vedl by k úspoře finančních prostředků.

Dalším krokem v boji s nadnormativními zásobami by byla jejich řízená likvidace – ve smyslu § 24 odst. 2 písm. zg, zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Na základě vyhodnocení stáří zásob, umožňuje vedoucímu skladu náhradních dílů podávat návrh na jejich likvidaci (jde o fyzické znehodnocení a současně i vyřazení z evidence). Tento instrument není využíván. Pro jeho zavedení by bylo nutné za tímto účelem vypracovat vnitřní směrnici. Předpis by měl jednoznačně určit důvod, proč jsou zásoby k likvidaci určeny (např. nepoužitelnosti, poškození nebo neopravitelnosti).

O provedené likvidaci se vyhotovuje likvidační protokol – jako prokázání likvidace, jeho součástí je doklad o uskutečnění fyzického znehodnocení. Určený postup musí mít návaznost na vnitropodnikové směrnice. Likvidační protokol je opatřen podpisy pověřenými pracovníky. (Náklady vzniklé v důsledku prokazatelně provedené likvidace zásob jsou daňově uznatelné.)

4.3 Analýza možností využití interního auditu v oblasti účetnictví a ekonomickém úseku

Možností využití interního auditu v oblasti účetnictví či ekonomickém úseku je nespočet. Účtárna a ekonomický úsek spolu úzce kooperují (viz kapitoly 3.4.1 – 3). V případě firmy AUTO CB by mohl interní audit ekonomického úseku prověřovat, jaká data pro analýzy využívá a způsob zpracování – jestli výstupy a závěry z nich činěné

odpovídají reálné situaci společnosti. Zda jsou relevantní informace poskytovány zainteresovaným pracovníkům v požadovaném množství, kvalitě a čase.

Poskytnuté podklady jsou využívány pro rozhodování a řízení ve všech oblastech společnosti.

Účtárna je pod drobnohledem nejen ekonomického úseku, vedení společnosti, daňových poradců ale také externího auditu (viz kapitola 3.5.1). Interní auditor by mohl sledovat způsob vykonávání kontrolních činností jejich nastavení, četnost a přínosy.

4.4 Analýza možností využití interního auditu pro audit kvality

Společnost AUTO CB je držitelem certifikátu kvality ISO 9001/2008 (viz kapitola 3.5.2). Z Tabulky 1 (kapitola 2.4.5) je zřejmé, že stanovené postupy a procesy plně respektují požadavky pro audit kvality. Hodnotící kriteria auditu jakosti zahrnují oblast servisu, prodeje nových vozů a náhradních dílů.

Činnost interního auditora by mohla být využita i pro oblast dodržování zavedených norem ISO a hladký průběh každoročního auditu kvality.

4.5 Analýza možnosti zřízení interního auditu

O zřízení interního auditu rozhoduje společnost AUTO CB sama. Nejsou pro ni v tomto směru závazné zákonné ani jiné předpisy či nařízení. Podmínky, které ovlivňují rozhodnutí vedení o zřízení interního auditu (viz kapitola 2.7.1), je účelné aplikovat na společnost AUTO CB.

Velikost organizace není v případě zvolené společnosti nejdůležitějším parametrem, významnější je její prostorová dislokace. Filiálky jsou od hlavní provozovny vzdáleny 20 km respektive 40 km.

Vzhledem k panující tvrdé konkurenci na trhu osobních automobilů, soustředí podnikatelský subjekt více své pozornosti do oblasti servisu – jeho zkvalitňování. Interní auditor by mohl být využit k dohledu nad dodržováním norem ISO, jehož auditem každoročně prochází (viz kapitola 3.5.2).

Informační a komunikační kanály uvnitř společnosti jsou plně funkční. Kromě standardních způsobů komunikace – elektronická pošta, telekomunikace, je využíván i skype. Informační systém DMS propojuje všechny provozovny, různí uživatelé mají

rozdílnou úroveň oprávnění. Přístup k informacím a komunikace by tímto byla pro interního auditora zajištěna.

Interní audit by měl přispět svým dohledem a inovativními myšlenkami ke stabilizaci hospodářské situace společnosti. Důraz by měl klást na systematický přístup a efektivní řízení činností a procesů uvnitř organizace.

Otázka materiálních a personálních zdrojů je velmi závažná, bude diskutována v následující kapitole 4.5.1

4.5.1 Formy zajišťování činností interního auditu

Způsoby zajištění interního auditu jsou uvedeny v kapitole 2.8. Nyní budou posouzeny v rámci zvoleného podniku.

Interně zajišťovaný interní audit je jasnou volbou pro velké společnosti. V posuzované firmě není zaměstnanec, který by byl pro post interního auditora plně kvalifikován. Ke správnému nastavení systémů interního auditu je třeba zkušeností a to nejen s firemními procesy, ale též se systémem samotným. Pokud by společnost chtěla využít pracovníka z vlastních řad, musela by jej nechat vyškolit. Jasnou výhodou by byla především znalost systémů řízení, procesů a činností společnosti. Nevýhodou by byla zdlouhavá cesta, možné zbytečné chyby při vlastní činnosti vzniklé nulovou zkušeností.

Při externě zajišťovaném interním auditu může AUTO CB využívat znalostí a zkušeností cizí firmy pokud se rozhodne pro outsourcing. V tomto případě odpadají náklady na kvalifikaci zaměstnance, jeho neustálé vzdělávání. AUTO CB získá prostřednictvím externí firmy plně kvalifikovaného pracovníka, který využívá nabyté zkušenosti z jiných podniků. Je zde určitý předpoklad, že by jeho nezávislost mohla být posílena právě tím, že není zaměstnancem AUTO CB. Pro potřebný přehled o činnostech, procesech a způsobu řízení je zapotřebí čas.

Stejně tak, jako v současné době dává mnoho firem při pořizování vozů přednost operativnímu leasingu před finančním, či uvažuje leasing či úvěr, je otázka nákladů v obou případech diskutabilní. Činnost interního auditu je výhodnější měřit jeho přínosem – ať už očekávaným či faktickým.

Silným argumentem pro volbu jedné či druhé varianty, jsou uzavřené dodavatelsko-odběratelské vztahy, zpracovávaná data o zákaznících, která se řídí zákonem č. 101/2000 o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů.

5 Návrh organizace interního auditu ve sledovaném podniku

O zřízení interního auditu ve společnosti AUTO CB rozhoduje vedení společnosti. Důvody pro jeho zavedení jsou následující očekávané přínosy:

- zamezení plýtvání se zdroji,
- efektivnější komunikaci v rámci provozoven a celé společnosti,
- zkvalitnění poskytovaných služeb,
- zlepšení vnitřního kontrolního systému,
- usnadnění průběhu auditu kvality a externího finančního auditu.

Usnesení o zavedení interního auditu spolu nese velké množství změn uvnitř společnosti, v organizační struktuře i v kompetencích zaměstnanců. Přípravu zavedení interního auditu je výhodné pečlivě naplánovat.

5.1 Plán přípravy zavedení interního auditu

Rozhodnutí vedení o zřízení interního auditu následuje plán zavedení interního auditu (Obrázek 16). Z důvodu zachování přehlednosti a možnosti průběžného hodnocení je plán rozdělen na tři fáze. Obrázek 16 zachycuje nejen jednotlivé fáze ale i časový předpoklad jejich trvání. Celková doba zavedení je předběžně stanovena na 20 týdnů vzhledem ke stávajícím pracovním povinnostem zainteresovaných osob a snaze zajistit dostatek času na kvalitní rozhodování.

První fáze je věnována sestavení výběrového týmu, formulování požadavků výběrového řízení na post interního auditora a externího poradce. Ukončení výběrového řízení, vyhodnocení došlých přihlášek a nabídek.

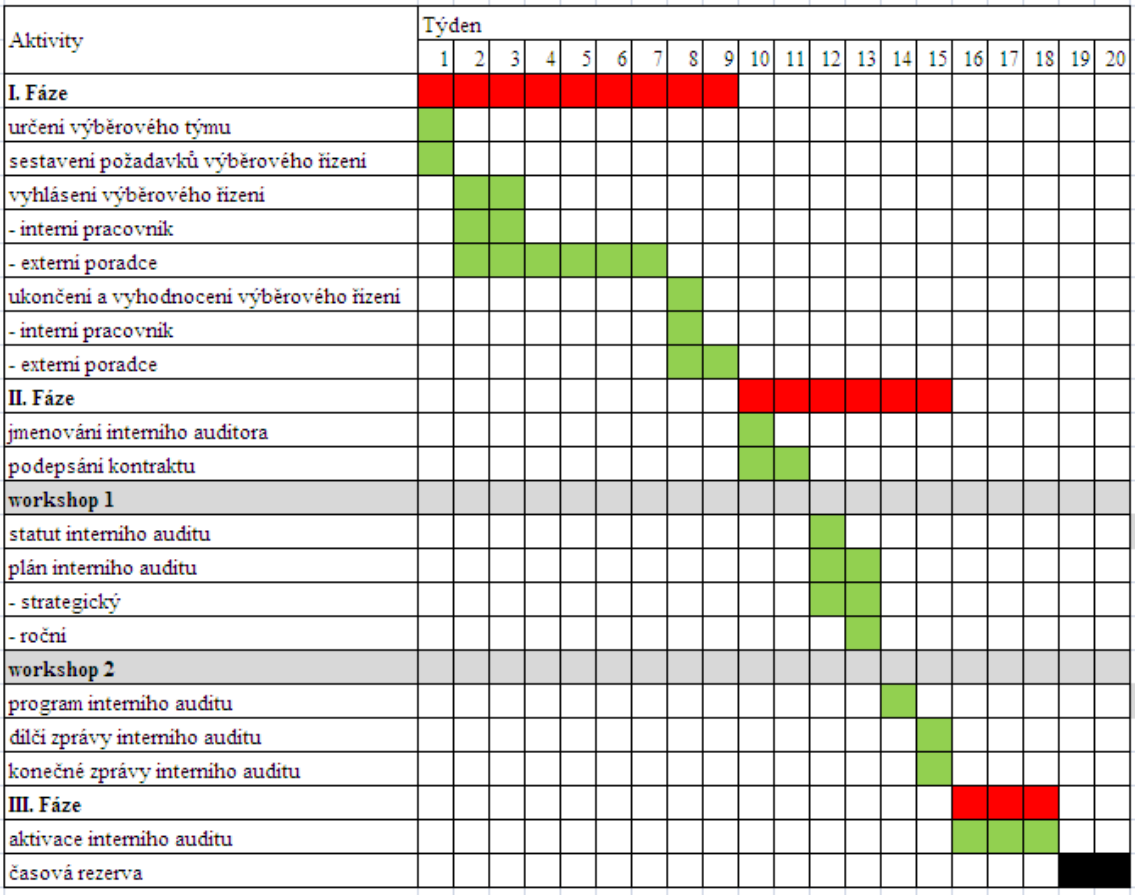
Do druhé fáze výběrový tým vstupuje jednáním o podmínkách kontraktu s externím poradcem, jmenováním interního auditora z řad vlastních zaměstnanců. První workshop určený ke sjednocení názorů na řešení interního auditu (vytvoření organizačních předpokladů, plánování) mezi externím poradcem, jmenovaným interním auditorem a vedením společnosti.

Externí poradce interního auditu spolu s interním auditorem zpracují:

- návrh na vytvoření organizačních předpokladů,
- návrh statutu interního auditu v AUTO CB,
- návrh na řešení interního auditu,
- plán auditů.

Druhý workshop konkretizuje program interního auditu, dílčí a závěrečné zprávy.

Obrázek 16 - Návrh plánu přípravy zavedení interního auditu



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejobtížnější třetí fáze prověří kvalitu předchozích dvou – v této části se jedná o realizaci záměru – zavedení interního auditu v podmínkách firmy AUTO CB.

5.2 Vytvoření organizačních předpokladů

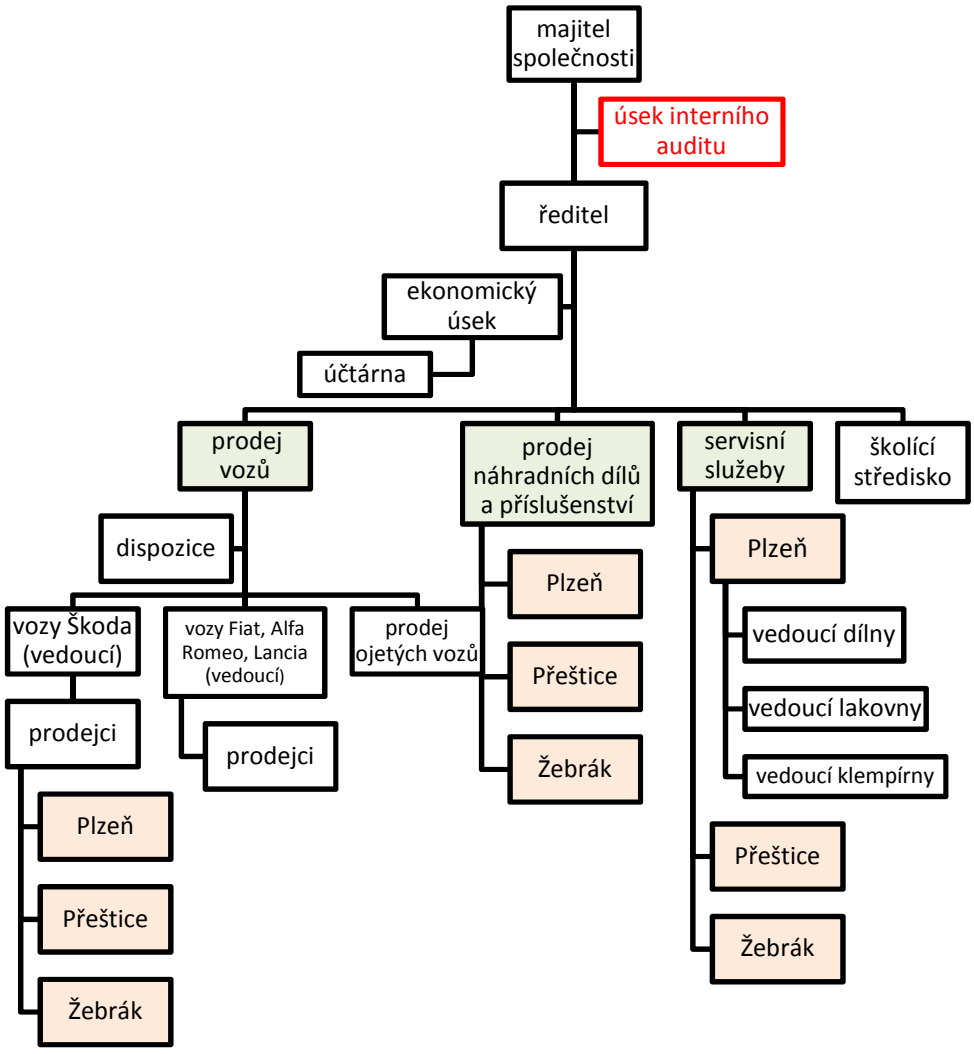
Vytvoření organizačních předpokladů ve společnosti AUTO CB předpokládá:

- úpravu organizační struktury společnosti,
- vymezení statutu interního auditu,
- zřízení nového funkčního místa,
- rozšíření vnitřních směrnic a předpisů,
- zásah do toku informací uvnitř společnosti,
- změny v popisech funkčních míst ostatních pracovníků (např. o povinnost poskytovat informace internímu auditorovi)

5.2.1 Postavení interního auditu

Postavení interního auditu zachycuje navržená **organizační struktura** firmy AUTO CB (Obrázek 17), která musí pružně reagovat na změny probíhající ve společnosti.

Obrázek 17 - Organizační struktura - návrh



Zdroj: Vlastní zpracování

Změn v organizační struktuře v souvislosti se zřízením útvaru interního auditu je potřeba několik. Obrázek 17 ukazuje vznik útvaru **prodej vozů**, kam byly začleněny nové vozy všech značek spolu s bazarem. Příslušnost **ojetých vozů** do útvaru **prodej vozů** je zapříčiněna tím, že jsou vnímány jako podpůrná aktivita k prodeji nových vozů. V případě separace jde často o boj mezi prodejcem nového vozu (který chce prodat nový vůz a tedy co nejvyšší výkupní cenu původního vozu) a pracovníky sekce ojetých vozů (ti mají cíl přesně opačný). Navržené spojení je výhodné i z hlediska lepšího

plánování marketingových nákladů, dále k vytvoření několika alternativních nabídek pro zákazníka.

Další zajímavou variantou je zastřešení oddělení náhradních dílů a příslušenství se servisními službami společným vedoucím tak, jak se běžně děje v obou menších provozovnách (tato možnost není vyobrazena na Obrázku 8, lze ji vysledovat z Obrázku 10).

Umístění útvaru interního auditu do organizační struktury firmy AUTO CB nedává jinou alternativu než pod majitele společnosti. Protože hlavním smyslem existence interního auditu je ujištění pro management, že procesy a kontrolní mechanismy pracují spolehlivě. V tomto případě jde o zprávu určenou vedení společnosti.

Pro útvar interního auditu ve společnosti AUTO CB bylo zvoleno jiné místo, než které plyne z Obrázku 4 v teoretické části. Rozdíl pramení z odlišné právní formy společností, protože příklad zachycující Obrázek 4 je praktikován v akciové společnosti, oproti tomu AUTO CB je společnost s ručením omezeným. Každá má tedy jinou organizační strukturu vedení.

Zajištění nezávislosti útvaru interního auditu je velmi problematické. Společnost AUTO CB nemá zahraničního vlastníka (ani není součástí jiné rozsáhlejší korporace), nemůže být využita varianta podřízenosti útvaru interního auditu vedení koncernu mimo Českou republiku. I z tohoto pohledu se jeví zvolené umístění v organizační struktuře jako nejpřijatelnější (viz Obrázek 17).

5.2.2 Statut interního auditu

Statutem interního auditu je vymezena existence interního auditu ve společnosti. **Posláním** interního auditu ve společnosti AUTO CB je provádět nezávislou, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na zdokonalování procesů, kvalitu služeb, přezkoumávání funkčnosti vnitřní kontroly. Ověřuje, zda výstupy z informačních systémů (jiných útvarů) jsou objektivně posuzovány a poskytují vedení včasné a spolehlivé podklady pro rozhodování.

Cíle interního auditu ve společnosti AUTO CB:

- plynule se začlenit do organizační struktury podniku,
- nastavit postupy interního auditu a realizovat je,
- prověřit stávající procesy a vyhodnotit jejich hospodárnost.

5.2.3 Předmět interního auditu

Předmětem interního auditu jsou procesy přinášející vyšší přidanou hodnotu – v případě podniku AUTO CB je to oblast servisu společně se střediskem náhradních dílů. Uvedené části firmy splňují i další stanovená kriteria pro oblast zájmu interního auditu použitá již v kapitole 4 (počet zaměstnanců, množství vázaných prostředků, přínos pro společnost a růstový potenciál).

Audit servisních a skladových procesů plně koresponduje s určenými druhy interních auditů. Přesný postup procesů je dán výrobci vozů (viz kapitola 3.3).

V centru zájmu interního auditora je též vnitřní kontrola komplexně, s důrazem na střediska servisu a skladu.

5.2.4 Popis funkčního místa interního auditora

Vývoj organizační struktury musí následovat úpravy kompetencí a odpovědnosti v popisu funkčního místa (Příloha F).

Oblast odpovědnosti

Plně v kompetenci interního auditora je příprava a realizace opatření potřebných pro zavedení, dodržování a zlepšování systému interního auditu ve všech provozovnách společnosti AUTO CB. Při výkonu auditorské činnosti musí respektovat platné normy, nařízení a vnitřní předpisy. Dále zodpovídá za kvalitu prezentovaných zjištění.

Hlavní úkoly

Hlavním úkolem interního auditora je provádět interní audit v rámci všech provozoven společnosti AUTO CB. V rámci své kompetence:

- stanovit cíle interního auditu a sledovat jejich naplňování,
- sestavit plán práce interního auditu,
- prověřovat procesy a činnosti, se zvláštním důrazem na servisní a kontrolní,
- ručit za správné vyhodnocení získaných informací,
- prověřovat adekvátnost nastavených opatření,
- přezkoumávat řízení procesů a činností,
- hodnotit zprávy ekonomického úseku,
- spolupracovat s externími poradci v oblasti interního auditu, externího auditu a auditu kvality,
- navrhovat inovace stávajících postupů v oblasti kontroly, popřípadě navrhovat nová řešení, psát metodické postupy,

- poskytovat poradenské služby vedení společnosti i odpovědným pracovníkům středisek.

Interní auditor musí pamatovat na neustálé prohlubování a rozšiřování svých znalostí.

5.3 Návrh řešení interního auditu

První krok k návrhu řešení organizace interního auditu vychází z posouzení možností zřízení interního auditu (kapitola 4.5).

Vzhledem k velikosti organizace je za optimální řešení uvažováno obsadit post interního auditora osobou s dlouholetou praxí ve společnosti AUTO CB (pracovníkem ekonomického úseku, který zná společnost komplexně). Současně navázat spolupráci s externí poradenskou firmou zajišťující interní audit. Z počátku poradci pomohou s formálním nastavením interního auditu, se sestavením ročního plánu interních auditů a některé audity uskuteční společně. V dalším roce již činnost interního auditu bude plně v kompetenci vlastního pracovníka, ale stále ještě pod dohledem externích poradců. Nejdříve se tak předejde nedostatkům z **vlastní cesty**, později se očekává úspora v oblasti nákladů.

Vhodný poradce (poradenská společnost) bude určen po výběrovém řízení, jedním z posuzovaných kriterií bude i cena poptávaných služeb. Předběžná kalkulace nákladů interního auditu je shrnuta v Tabulce 19.

Tabulka 19 - Předběžná kalkulace nákladů interního auditu

Jednorázové platby	**Částka**
organizace výběrového řízení	20 000 Kč
materiální vybavení interního auditora	20 000 Kč
zpracování návrhu organizace interního auditu	40 000 Kč
Celkové jednorázové náklady	**80 000 Kč**
Pravidelné platby	**Částka (za 1. rok)**
externí poradenské služby	150 000 Kč
navýšení osobních nákladů zaměstnance	84 000 Kč
Roční náklady	**234 000 Kč**
Celkové náklady vč. jednorázových nákladů	**314 000 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

Do částky za organizaci výběrového řízení jsou zahrnuty náklady na komunikaci, inzerci. Materiální vybavení interního auditora představuje pořízení notebooku s mobilním připojením k internetu. Položka „zpracování návrhu organizace interního

auditu“ je uvažována jednorázově vyplatit externímu poradci (na Obrázku 16 Fázi II). Pravidelné platby prvního roku jsou rozděleny na poplatek externímu poradci a osobní náklady interního poradce.

Při stanovení hodnoty poradenského servisu byly vzaty v potaz ceny služeb daňového poradce a externího auditora. V případě očekávané dlouhodobé spolupráce je možné vyjednat příznivější cenu i vzhledem k faktu, že činnosti interního auditora budou postupně přesouvány do kompetence vlastního zaměstnance a externí poradce bude vykonávat zejména dohled.

Osobní náklady na interního auditora z řad zaměstnanců nepředstavují prosté navýšení nákladů o celou částku, ale pouze o její část. Ta bude odpovídat rozdílu mezi současnými a budoucími osobními náklady na vybraného zaměstnance. *Např. pokud by se jednalo o navýšení měsíčních hrubé mzdy z 30 000 Kč na 35 000 Kč, potom by osobní roční náklady zaměstnance stouply o 84 000 Kč. Celkové náklady interního auditu v prvním roce mohou být 314 000 Kč. V dalších letech již nebudou hrazeny jednorázové náklady na zřízení interního auditu, ovšem část prostředků bude vynaložena na školení.*

S přihlédnutím k možným typům interního auditu (kapitola 2.4), charakteristice společnosti (kapitola 3) a kriteriím výběru oblasti zájmu interního auditu (které jsou uvedeny včetně jejich analýzy v kapitole 4) se nabízí následující druhy interního auditu:

- audit operací,
- audit jakosti,
- vnitřní kontrola.

Klíčovým aspektem k přesnému vymezení zodpovědnosti interního auditora je fakt, že post bude obsazen pouze jednou osobou. Proto není žádoucí vymezovat příliš široké spektrum záběru na úkor včasnosti dokončení a kvality požadované práce.

O možném posílení – angažování dalšího pracovníka bude rozhodnuto na základě posouzení činnosti auditora, potřeb společnosti a jejích možností. Možnost deklarovaná v kapitole 2.8 (souběh funkcí) není šťastným řešením vzhledem k nezávislosti a objektivitě úsudku interního auditora.

Interní finanční audit je zastoupen pouze prostřednictvím posuzování vnitřní kontroly. Důvodem je navrhované personální obsazení (jeden pracovník), dále skutečnost publikovaná společností Gartner:

„70% hodnoty firmy není identifikováno ve finančních výkazech.“ (Gartner)

5.3.1 Návrh způsobu reportingu

Interní auditor je zodpovědný způsob vyhodnocení nabytých informací a způsob jejich prezentace. Na závěr auditu se bude konat schůzka interního auditora s vedoucím pracovníkem auditovaného střediska, se kterým budou prodiskutovány zjištěné nesrovnalosti a možný způsob jejich nápravy.

Písemná zpráva o interním auditu (včetně návrhu nápravných opatření) bude předána vedení společnosti, popřípadě přímo majiteli – v závislosti na závažnosti auditu.

5.3.2 Návrh hodnocení práce interního auditora

V případě firmy AUTO CB jde o zavedení zcela nového útvaru, je na místě zejména v prvních letech existence pravidelně posuzovat činnost interního auditu.

Průběžné hodnocení bude internímu auditorovi sděleno vždy po prostudování závěrečných zpráv jednotlivých auditů.

Spokojenost s celoroční prací interního auditu bude oznámena po vyhodnocení přínosu pro podnik. Ve snaze zachovat objektivitu při posuzování bude kromě vedení AUTO CB svou roli hrát názor externího auditora (audit účetní závěrky) a auditora jakosti (ze strany dodavatele).

Zvolená **metoda hodnocení interního auditu** vychází z doporučení Kafky [10] a kapitoly 2.6, je členěna do třech okruhů:

- postavení interního auditu,
- lidské zdroje související s interním auditem,
- řízení procesů nezbytných k řádnému poskytování služeb interního auditu.

Otázka postavení interního auditu je ve vybrané metodě hodnocení posuzována ve vztahu začlenění interního auditu do celkové organizační struktury z hlediska zachování nezávislosti, objektivity, konzistentnosti a porozumění činnosti a potřeb společnosti AUTO CB.

Interní auditor a jeho konzultant jsou hodnoceni podle své kompetentnosti, strategie řízení, podpory vztahů na pracovišti.

Při řízení procesů, nezbytných k řádnému poskytování služeb interního auditu, je v centru zájmu klasifikace kvality práce interního auditora – jako kriterium úrovně nastavení procesů interního auditu (plánování, využívání technologií, správa

a administrativní procesy, měření a hodnocení výkonu, řízení vztahů s vedením společnosti AUTO CB)

Každému okruhu je přiřazen soubor otázek - Příloha I.

Kriteria hodnocení (Příloha J) jsou sestavena z pohledu zainteresovaných subjektů, tedy:

- interního auditora,
- klienta interního auditu,
- majitele, vedení společnosti.

5.4 Návrh plánů interních auditů

Plánování činností interního auditu pro společnosti AUTO CB má několik omezujících podmínek:

- každoročně opakující se audity (kvality dodavatele a finanční audit), zejména diferencované termíny auditu kvality v různých provozovnách,
- rozdílnou časovou náročnost pro audit stejné činnosti v různých provozovnách,
- prostorovou dislokaci společnosti,
- omezený počet interních auditorů (interní auditor a externí poradce).

Zahájení činnosti interního auditu je určeno na začátek účetního období.

Navržené plány interního auditu respektují zvolené druhy interních auditů (viz kapitola 5.3), předcházejí auditu účetní závěrky a auditu dodavatelů (jakosti).

Strategický plán interního audiu je uvažován na dobu 3 let, z něho vychází roční plán interního auditu, který bude uskutečněn v prvním roce činnosti interního auditu. Dle aktuálních zjištění a potřeb je možná jejich modifikace.

5.4.1 Strategický plán interního auditu

Strategický plán je tvořen portfoliem auditorských činností, bere v úvahu termíny auditu jakosti určeného dodavatelem. Návrh strategického plánu interního auditu je uveden v Příloze G.

Jak již bylo prezentováno v kapitole 3.5.2, posouzení dodržování stanovených parametrů kvality se každoročně opakuje. Proto první aktivitou nově zavedeného interního auditu bude provedení interního auditu jakosti jako ověření fungování procesů, které jsou předmětem auditu kvality dodavatele.

Interní audit bude dále zaměřen na audit pohledávek a vnitropodnikových norem. Důvodem pro audit pohledávek je ověření fungování systému pro správu pohledávek a řízení likvidity podniku. Cílem auditu vnitropodnikových norem je mimo jiné i prověření, zda se zřízení interního auditu promítlo odpovídajícím způsobem do příslušných předpisů.

Druhý i třetí rok budou začínat stejně – tedy interním auditem jakosti.

Ve třetí čtvrtletí druhého roku bude činnost interního auditora plynule navazovat na audit jakosti a to auditem organizace práce servisních středisek. Očekávaným výstupem bude zhodnocení stávající situace, identifikace slabých míst a návrh na minimalizaci jejich dopadu na činnost společnosti. Závěr zaměřen na způsob předávání informací v rámci celé společnosti i mezi provozovnami navzájem.

Druhá polovina třetího roku bude věnována správě a ochraně majetku s důrazem na skladovou zásobu.

5.4.2 Roční plán interního auditu

Roční plán interního auditu představuje postupné uskutečňování úkolů strategického plánu interního auditu.

Při sestavování ročního plánu je nezbytné (více než v plánu strategickém) respektovat různou časovou náročnost pro jednotlivé provozovny. V případě interního auditu jakosti je předpokládaná přítomnost interního auditora přímo v místě provozovny:

- týden pro filiálky v Přešticích a v Žebráku ve stanoveném měsíci,
- měsíc pro hlavní provozovnu v Plzni (jeden ze dvou stanovených měsíců).

Do plánu auditu jakosti je výhodné začlenit i časovou rezervu potřebnou na teoretickou přípravu interního auditora.

Další audity (např. pohledávek, vnitropodnikových norem) budou vykonány v rámci hlavní provozovny.
Nad rámec rutinních činností může být auditor pověřen zvláštním úkolem a tím dojde k modifikaci ročního plánu interního auditu.
Návrh ročního plánu pro první rok činnosti interního auditu představuje Příloha H.

Závěr

Interní audit je zajímavá a v našich krajích nedoceněná disciplína, což ostatně potvrzuje i průzkum PwC a ČIIA, jehož závěry byly prezentovány v kapitole 2.6

Cílem diplomové práce bylo navrhnout optimální řešení organizace interního auditu v podmínkách společnosti AUTO CB spol. s r.o. Práce vycházela z metodiky Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu a z posouzení aktuální situace firmy AUTO CB, spol. s r.o.

K naplnění stanoveného cíle byla provedena rešerše domácí i zahraniční odborné literatury vztahující se k problematice interního auditu. Teoretické poznatky a postupy pro zřízení a fungování interního auditu byly aplikovány do praxe s ohledem na charakteristiku a možnosti zvolené společnosti.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části, kde bylo navrženo optimální řešení organizace interního auditu pro daný podnik.

Teoretické části práce byly vymezeny dvě kapitoly. Zpracovávají teoretický úvod auditu obecně se zaměřením na interní audit. Objasňují druhy auditu, metodiku a pracovní postupy.

Obsah praktické části diplomové práce je rozdělen do tří kapitol. První z nich se zabývá základní charakteristikou společnosti AUTO CB. Byla jí věnována mimořádná pozornost, protože bez dostatečného pochopení probíhajících činností a procesů nebylo možné adekvátním způsobem přistoupit k rozboru možností využití interního auditu ve zvoleném podniku. Následující kapitola podrobila analýze podmínky společnosti za účelem zjištění možnosti využití interního auditu ve společnosti AUTO CB. Pátá kapitola shrnula předchozí teoretické poznatky a na základě vyhodnocení charakteristiky podniku, analýzy možností využití interního auditu bylo navrženo optimální řešení organizace interního auditu v podniku AUTO CB.

Největším bohatstvím společnosti jsou její zaměstnanci, kteří jsou zároveň také jejím nejslabším článkem. Zejména v oblasti služeb je tento poznatek velmi patrný, proto bylo doporučeno zabývat se v první řadě interním auditem kvality.

Velmi problematickou se ukázala otázka zachování nezávislosti interního auditu, zejména v případě středních podniků. Z posouzení předchozích kapitol plyne, že zachování absolutní nezávislosti interního auditora v rozhodování a úsudku na majiteli

a řediteli podniku (při uvedené organizační a vlastnické struktuře) je velmi obtížné. K tomuto závěru vede několik indicií, v první řadě samotné zřízení interního auditu, posuzování jeho výkonů, financování činnosti a výplata odměn a to proto, že se i s navrženou změnou organizační struktury by se na těchto činnostech podílel majitel i ředitel společnosti. Naopak přínos interního auditu pro společnost AUTO CB je v:

- komplexním pohledu na fungování celého útvaru,
- schopnosti přinést poradní hlas,
- podílení se na nastavení a správě kontrolního systému atd.

Protože je interní audit dlouhodobá záležitost, měla by být otázka efektivity diskutována až po roce jeho provozu, zároveň by bylo na místě posouzení možnosti personálního posílení tohoto útvaru.

Je žádoucí, aby vedení společnosti přistoupilo k zřízení interního auditu, chápalo jej jako prostředek k získání konkurenční výhody. Vyjádřeno slovy Dvořáčka [7] využít interní audit jako prodlouženou ruku vedení společnosti k činnostem, na které management nemá čas.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdíly mezi auditem jakosti a interním auditem 30

Tabulka 2 - Rozdíly klasického interního auditu a ekologického auditu 31

Tabulka 3 - Požadavky na vnitřní kontrolu 32

Tabulka 4 - Role interního auditu v podnikovém řízení rizik 41

Tabulka 5 - Pracovní zařazení zaměstnanců 49

Tabulka 6 - Pracovní zařazení, druh požadovaného vzdělání a počet dnů školení ročně 50

Tabulka 7 - Proces - dohoda termínu se zákazníkem 52

Tabulka 8 - Proces - příprava termínu 53

Tabulka 9 - Proces - příprava vozidla, zadání zakázky 53

Tabulka 10 - Proces - oprava, výkon 54

Tabulka 11 - Proces - kontrola kvality, příprava navrácení vozu 55

Tabulka 12 - Proces - předání vozidla zákazníkovi 56

Tabulka 13 - Proces - následné zpracování 56

Tabulka 14 - Proces kooperace středisek servisu a skladu 58

Tabulka 15 - Struktura odpovědnosti zaměstnanců 60

Tabulka 16 - Plán inventarizací 62

Tabulka 17 - Ověřování a schvalování účetních operací 63

Tabulka 18 - Kontrolní programy, četnost 68

Tabulka 19 - Předběžná kalkulace nákladů interního auditu 84

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Členění IPPF 22

Obrázek 2 - Druhy auditů jakosti 30

Obrázek 3 - Model vnitřní kontroly CoCo 32

Obrázek 4 - Model kontroly 33

Obrázek 5 - Začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury podniku 37

Obrázek 6 - Prostorová dislokace společnosti AUTO CB 44

Obrázek 7 - Přehled činností, provozovna Plzeň 45

Obrázek 8 - Organizační schéma společnosti - pobočka Plzeň 47

Obrázek 9 - Organizační schéma společnosti - Přeštice, Žebrák 48

Obrázek 10 - Systém certifikovaného vzdělávání pracovníků skladu 50

Obrázek 11 - Základní servisní procesy 52

Obrázek 12 - Přehled servisních ukazatelů 64

Obrázek 13 - DMS CZ - Manažerský modul (základní sestavy) 65

Obrázek 14 - DMS CZ - Manažerský modul (základní sestavy I) 65

Obrázek 15 - Značka certifikátu kvality 70

Obrázek 16 - Návrh plánu přípravy zavedení interního auditu 80

Obrázek 17 - Organizační struktura - návrh 81

Seznam použitých zkratek

CIA	Certified Internal Auditor
CRSA	Control Risk Self Assessment
ČIIA	Český institut interních auditorů
DMS	Dealer Management System
ERM	Enterprise-wide Risk Management
GAGAS	Generally Accepted Government Auditing Standards
GAIT	Guide to the Assessment of the Assessment of IT Risk
GAO	General Accounting Office
GTAG	Global Technology Audit Guides
ICQs	Internal Control Questionnaries
IIA	Institute of Internal Auditors
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
IPPF	International Professional Practice Framework
ISPPIA	International Standards for Professional Practice of Internal Auditing
KAČR	Komora auditorů České republiky
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
VMF	Value for Money Audits
POSS	Příručka organizace servisních služeb
PwC	Pricewatehouse Coopers
SPPIA	Standardy pro profesionální praxi interního auditu

Seznam použité literatury

[1] *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu*. Překlad Jana Báčová. Praha: ČIIA, 2011. ISBN 80-86689-46-8.

[2] SCHRÁNIL, Pavel a Josef, TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-042-5.

[3] MÜLLEROVÁ, Libuše a Josef TVRDOŇ. *Auditing pro manažery, aneb, Proč a jak se ověruje účetní závěrka*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-308-9.

[4] PORTER, Brenda, Jon SIMON a David J HATHERLY. Internal Audits, chapt. 16. In. *Principles of External Auditing*. 2nd ed. Chichester, West Sussex, England: J. Wiley, 2003, xiv, p. 497-532. ISBN 0-470-84297-0.

[5] Zákon č. 93/2009 Sb. ze dne 26. března 2009, o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech). In: *Sbírka zákonů* 14. 4.2009, roč. 2009, částka 30. ISSN 1211-1244.

[6] Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991, o účetnitví. In: *Sbírka zákonů* 31.12.1991, roč. 1991, částka 107. ISSN 1211-1244.

[7] DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8.

[8] ČIIA. Certifikace, zkouška. *Interní audit* [online]. © 2012 [cit. 2012-7-31]. Dostupné z: http://www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/certifikace/zkouska-cia.php

[9] ČIIA. *Etický kodex* [online]. Praha: ČIIA, 2011, s. 24-27 [cit. 2012-7-31]. Dostupné z: http://www.interniaudit.cz/download/IPPF%202011/Eticky_kodex.pdf

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

[11] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.

[12] PwC. *Průzkum trhu. Interní audit, Příprava na externí hodnocení kvality* [online]. Praha: PwC, 2006 [cit. 2012-7-31]. Dostupné z: http://www.pwc.com/cz/cs/interni-audit/pruzkum-trhu-interni-audit-2006.pdf

[13] ČIIA. *Interní audit a podvod*. Praha: ČIIA, 2011. ISBN 80-86689-45-X.

[14] CHUA-EOAN, Howard. Specials: The Collapse of Baring Banks. In: *Time.com* [online]. © 2007, 2007-03-01 [cit. 2012-9-9]. Dostupné z: http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1937349_1937350_1937488,00.html.

[15] BBC. Business: Robert Maxwell: A profile. In: *BBC NEWS*. Word Edition [online]. UK: 29. 3. 2001, 2001-03-29 [cit. 2012-9-9]. Dostupné z: http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1249739.stm.

[16] IIA. Stanoviska: *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*. In. *IIA Position Paper* [CD]. IIA, 2009 [cit. 2012-9-23].

[17] AUTO CB. *Výroční zpráva a účetní závěrka*. Plzeň: AUTO CB, 2011. [cit. 2012-10-4]. Dostupné z: www.justice.cz

[18] AUTO CB. *Vnitropodniková směrnice 5/2010*. Plzeň: Auto CB, 2010.

[19] ŠKODA AUTO. *Příručka organizace prodejních servisních služeb*. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2010.

[20] ŠKODA AUTO. *Směrnice Servis 8/2010 : Základní servisní procesy*. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2010.

[21] Zákon č. 56/2001 Sb. ze dne 10. ledna 2001, o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. In: *Sbírka zákonů* 19. 2. 2001, roč. 2001, částka 21. ISSN 1211-1244.

[22] AUTO CB. *Vnitropodniková směrnice 5/2004*. Plzeň: Auto CB, 2004.

[23] Zákon č. 235/2004 Sb. ze dne 1. dubna 2004, o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů* 23. 4. 2004. roč. 2004, částka 78. ISSN 1211-1244.

[24] Zákon č. 593/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. In: *Sbírka zákonů*. 21.12.1992. roč. 1992, částka 119. ISSN 1211-1244.

[25] ŠKODA AUTO. *Obchodní smlouva*. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2011.

[26] ŠKODA AUTO. *Ekonomika servisu Škoda*. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2005.

[27] ČIA. Systém managementu jakosti - BusinessInfo.cz. In. *BusinessInfo.cz - oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: Česká agentura na podporu obchodu, 22.6.2004 [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924.

[28] CIRKLOVÁ, Lenka. *Řízení kvality*. Plzeň, 2009. Bakalářská práce. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická. Katedra financí a účetnictví. Vedoucí práce Yvona HOLEČKOVÁ.

Seznam příloh

Příloha A - Obsah zkoušky CIA

Příloha B - Přístup auditu k ověření vnitřní kontroly

Příloha C - Koncepce vzdělávání – produktivní personál

Příloha D - Koncepce vzdělávání – neproduktivní personál

Příloha E - Popis funkčního místa - vedoucí skladu náhradních dílů

Příloha F - Návrh popisu funkčního místa - interní auditor

Příloha G - Návrh strategického plánu interního auditu na období tří let

Příloha H - Návrh ročního plánu interního auditu

Příloha I - Metoda hodnocení interního auditu ve společnosti AUTO CB

Příloha J - Kriteria hodnocení interního auditu

Příloha A - Obsah zkoušky CIA

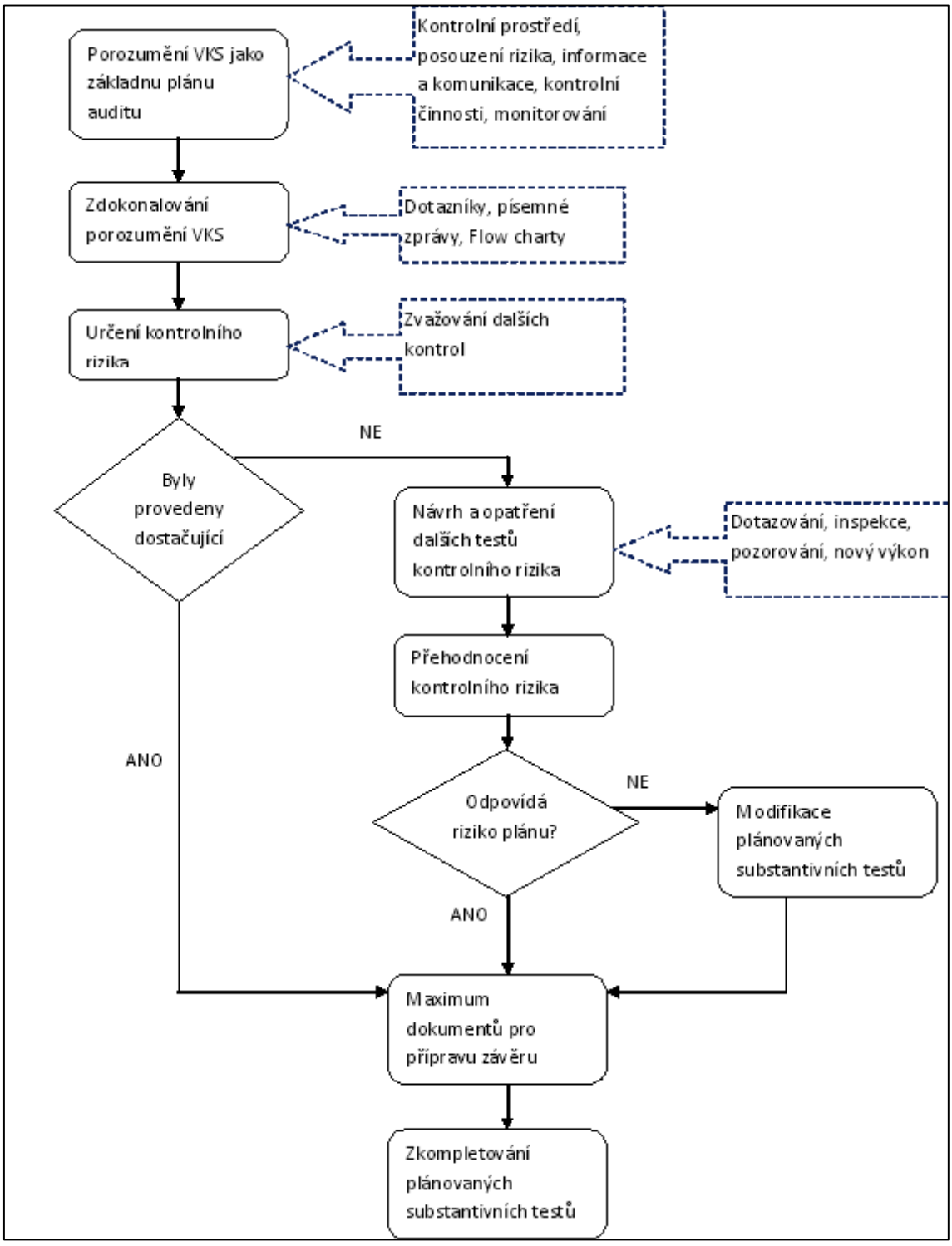
Obsah zkoušky CIA je složena ze čtyř částí (jak bylo uvedeno dříve). Každá z nich se skládá ze 100 otázek s možností výběru správné odpovědi. Doba trvání zkoušky každé části jsou 2 hodiny a 45 minut.

V [8] je uvedena následující skladba zkoušek:

- Část I. – Úloha interního auditu při řízení a správě společnosti, řízení rizik a kontrole
    - Soulad se základními standardy IIA
    - Určení priorit pro činnost interního auditu na základě plánu vyplývajícího z analýzy rizik
    - Pochopení úlohy činnosti interního auditu při správě a řízení společnosti
    - Plnění dalších činností a odpovědnosti interního auditu
    - Znalosti o právě a řízení společnosti, rizicích a kontrole
    - Plán auditů
- Část II. – Realizace interního auditu
    - Realizace auditů
    - Provádění specifických auditů
    - Monitorování výsledků auditů
    - Znalosti o oblasti podvodů
    - Nástroje pro provádění auditu
- Část III. – Analýza podnikání a informační technologie
    - Podnikatelské procesy
    - Finanční účetnictví a finance
    - Manažerské účetnictví
    - Předpisy, právo a ekonomie
    - Informační technologie
- Část IV. – Dovednosti řízení podniku
    - Strategické řízení
    - Podnikatelské prostředí
    - Chování organizace
    - Manažerské dovednosti
    - Vyjednávání

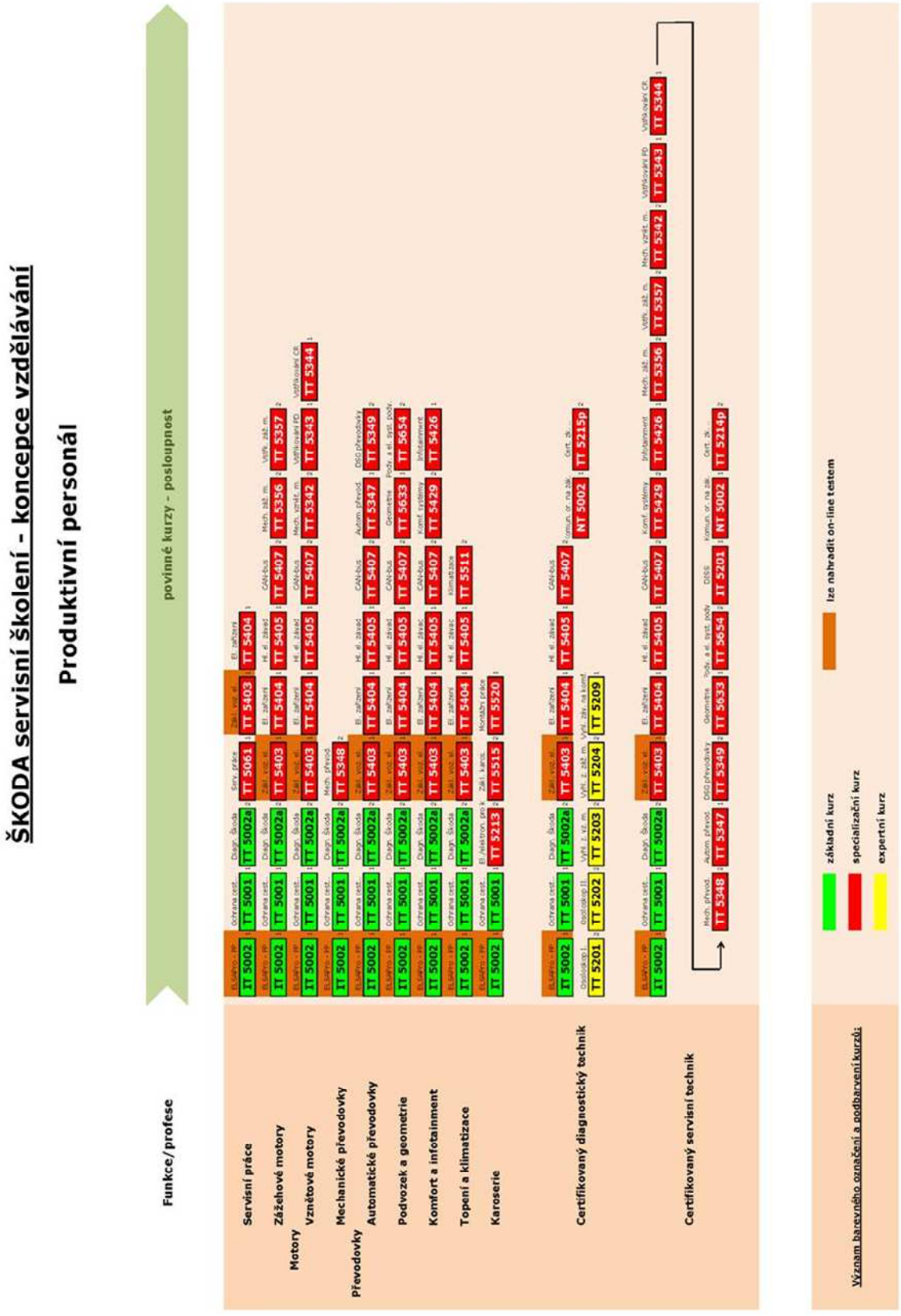
Zdroj: [8]

Příloha B - Přístup auditu k ověření vnitřní kontroly



Zdroj: [7, s. 116]

Příloha C - Koncepce vzdělávání – produktivní personál



Zdroj: [19]

Příloha D - Koncepce vzdělávání – neproduktivní personál

Zdroj: [19]

Příloha E - Popis funkčního místa - vedoucí skladu náhradních dílů

Popis funkčního místa

Název provozovny: Žebrák

Popis pracovního místa:

01. Organizační jednotka: sklad	Nákladové středisko: sklad
02. Označení místa: vedoucí skladu náhradních dílů	Pracovník:
03. Přímo nadřízená funkce: vedoucí servisních služeb	Pracovníka odborně řídí: vedoucí servisních služeb
04. Přímo podřízené oddělení/pracovníci: zaměstnanci skladu	Pracovník odborně řídí: zaměstnance skladu
05. Pracovník je zastupován: zástupcem vedoucího skladu	Pracovník zastupuje: zástupce vedoucího skladu
06. Popisovaná oprávnění/plné moci/kompetence: Zastupování oblasti náhradních dílů a příslušenství ve vztahu k dodavateli i k zákazníkům na základě dohody s nadřízeným. Plná moc vydávat rozhodnutí k plnění všech níže uvedených úkolů.	
07. Vzdělání, pracovní zkušenosti a znalosti, nutné pro toto místo: Certifikovaný vedoucí prodeje náhradních dílů a příslušenství (viz Příručka organizace servisních služeb, kapitola 11.1.2). Musí splňovat požadavky: - znát základní technická data vozidel - disponovat dobrými znalostmi o náhradních dílech - správně reagovat na přání zákazníků, být ochotný a spolehlivý - mít základní znalosti z psychologie lidského jednání a chování - vystupovat korektně, přátelsky a dobře reprezentovat provozovnu - umět ovládat potřebné technické prostředky	
08. Hlavní úkoly: - zajistit spokojenost zákazníků - sledovat a analyzovat vývoj trhu, včetně analýzy konkurence - řídit, informovat a motivovat podřízené pracovníky - organizovat aktivity v oblasti náhradních dílů a příslušenství - zajistit spolupráci s ostatními úseky v rámci provozovny - podílet se na zajištění provozních hospodářských výsledků - plnit a kontrolovat plnění všech směrnic, nařízení a metodických pokynů, předepisovaných za oblast náhradních dílů a příslušenství	
09. Doplňkové úkoly pracovníka (nejsou v přímé návaznosti na pracovní místo):	
10. Jiné úkoly/zastupování v grémiích, institucích, výborech atd.:	

Pracovník jedná v rámci jemu svěřených úkolů samostatně a ve vlastní odpovědnosti. Provádí přitom také práce, které přicházejí v úvahu jen příležitostně a nejsou tudíž obsaženy v popisu funkčního místa, ale svým charakterem přesto patří k tomuto funkčnímu místu.

Pracovník má právo vyžadovat informace o jemu uložených úkolech u svého nadřízeného.

Bez vyzvání informuje svého nadřízeného o důležitých skutečnostech z jeho pracovní oblasti a poskytuje, resp. si získává informace, potřebné k zajištění plynulého pracovního procesu.

Tento popis funkčního místa je platný od: _____ ☒ Kopie pracovníkovi

Podpisy:

Pracovník:	Nadřízený pracovník:	Koordinátor vzdělávání:
Datum:	Datum:	Datum:

Zdroj: [19] *a* [22]

Příloha F - Návrh popisu funkčního místa - interní auditor

Popis funkčního místa

Název provozovny: Plzeň, Přeštice, Žebrák

Popis pracovního místa:

01. Organizační jednotka:	Nákladové středisko: interní audit
02. Označení místa: interní auditor	Pracovník:
03. Přímo nadřízená funkce: majitel společnosti	Pracovníka odborně řídí: externí konzultant
04. Přímo podřízené oddělení/pracovníci:	Pracovník odborně řídí:
05. Pracovník je zastupován: externím poradcem	Pracovník zastupuje:
06. Popisovaná oprávnění/plné moci/kompetence: Výkon interního auditu v rámci všech provozoven společnosti AUTO CB, zastupování interního auditu ve vztahu s externím poradcem, externími auditory. Plná moc vydávat rozhodnutí k plnění všech níže uvedených úkolů.	
07. Hlavní úkoly: Provádět interní audit - prověřovat používané procesy a činnosti - ručit za jejich správné vyhodnocení - přezkoumávat řízení procesů a činností - hodnotit zprávy ekonomického úseku - spolupracovat s externími poradci v oblasti interního auditu, externího auditu a auditu kvality - navrhovat inovace stávajících postupů v oblasti kontroly, popřípadě zavádět nové Neustálé vzdělávání	
08. Doplňkové úkoly pracovníka (nejsou v přímé návaznosti na pracovní místo): poradní role vedení společnosti i jednotlivých středisek	
09. Jiné úkoly/zastupování v grémiích, institucích, výborech atd.:	

Pracovník jedná v rámci jemu svěřených úkolů samostatně a ve vlastní odpovědnosti. Provádí přitom také práce, které přicházejí v úvahu jen příležitostně a nejsou tudíž obsaženy v popisu funkčního místa, ale svým charakterem přesto patří k tomuto funkčnímu místu.

Pracovník má právo vyžadovat informace o jemu uložených úkolech u svého nadřízeného.

Bez vyzvání informuje svého nadřízeného o důležitých skutečnostech z jeho pracovní oblasti a poskytuje, resp. si získává informace, potřebné k zajištění plynulého pracovního procesu.

Tento popis funkčního místa je platný od: _____ ☒ Kopie pracovníkovi

Podpisy:

Pracovník:	Nadřízený pracovník:	Koordinátor vzdělávání:
Datum:	Datum:	Datum:

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha G - Návrh strategického plánu interního auditu na období tří let

specifikace auditních úkolů	termín	identifikace auditního úkolu
1. rok činnosti interního auditu		
interní audit jakosti	první pololetí roku	audit jakosti bude zaměřen na dodržování standardů kvality ISO
audit servisních procesů - kontrolních činností v oblasti servisu		šetření budou v rámci auditu zaměřena způsob a pravidelnost provádění kontrolních činností (ověření kvality provedené práce), dodržování parametrů základních servisních procesů (zejména na přípravu termínu, opravy, předání vozu zákazníkovi)
audit procesů skladu - kontrolních činností v oblasti skladu		účelem auditu ověření dodržování základních procesů v oblasti skladu (kontrola doby expirace, uskladnění, práce se skladovými zásobami), posouzení možnosti rozšíření kontrolního systému v dané oblasti o aktivní přesuny zásob mezi provozovnami
audit způsobu řízení informací v ekonomickém útvaru	3. čtvrtletí	audit bude zaměřen na způsob získávání informací ekonomickým útvarem, jejich vyhodnocování (používané metody), stanovení závěrů a prezentaci směrem k vedení společnosti a zainteresovaným pracovníkům
audit pohledávek	4. čtvrtletí	v centru zájmu bude způsob evidence pohledávek, sledování jejich splatnosti, způsob vymáhání při neplacení, zápočty, penalizaci, vytváření opravných položek a odpisy pohledávek, způsob reportingu o stavu pohledávek vedení společnosti AUTO CB
audit vnitropodnikových norem		zhodnocení zavedeného systému vnitropodnikových předpisů, způsob řízení, provádění pravidelné aktualizace, zajišťování souladu s obecně platnými normami, dodržování vnitropodnikových směrnic a pracovních postupů
2. rok činnosti interního auditu		
První pololetí je stejné jako v prvním roce – z důvodu provádění interního auditu jakosti před auditem jakosti dodavatele		
audit organizace práce servisních středisek	3. čtvrtletí	prověření organizace práce v jednotlivých servisních střediscích, posouzení efektivity servisních procesů v návaznosti na hospodářské výsledky cílem je zhodnocení stávající situace, identifikace slabých míst, návrh na jejich minimalizaci
prověření způsobu předávání informací (v rámci celé společnosti	4. čtvrtletí	systém předávání informací (shora dolů a zpět), využití komunikačních kanálů včetně IT, posouzení jejich aktuálnosti, kvality, zda podávají pravdivý obraz o daných skutečnostech – navazuje na audit způsobu řízení informací v ekonomickém útvaru
3. rok činnosti interního auditu		
První pololetí je stejné jako v prvním a druhém roce – z důvodu provádění interního auditu jakosti		
správa a ochrana majetku	3. čtvrtletí	audit bude zaměření na evidenci, inventarizaci, umístění majetku, pojištění před možnými riziky, řešení v případě ztráty, zničení, odcizení, stanovení odpovědnosti za svěřené věci, hmotná odpovědnost
sledování skladové zásoby	4. čtvrtletí	navazuje na audit správy a ochrany majetku, kontrola bude provedena tzv. trasováním, zvláštní důraz bude kladen na strukturu zásob a možnosti vyřazení nadnormativních zásob

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha H - Návrh ročního plánu interního auditu

Roční plán interního auditu pro první rok fungování

identifikační číslo	**název úkolu**	**zahájení – ukončení úkolu**
t/1a, b, c	interní audit jakosti	a) únor b) březen c) duben, květen
	- audit servisních procesů - kontrolní činnost v oblasti servisu	
	- audit procesů skladu - kontrolní činnost v oblasti skladu	
t/2c	audit způsobu řízení informací v ekonomickém útvaru	červenec – září
t/3c	audit pohledávek	říjen
t/4c	audit vnitropodnikových norem	listopad - prosinec

Vysvětlivky:

a) Žebrák, b) Přeštice, c) Plzeň

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha I - Metoda hodnocení interního auditu ve společnosti AUTO CB

Metoda hodnocení interního auditu ve společnosti AUTO CB
Postavení interního auditu
- Potřebuje společnost AUTO CB interní audit? - Existuje organizační struktura zahrnující pozici interního auditu uvnitř organizace? - Má interní audit strategii? - Jaké má interní audit klienty? - Jaké poskytuje interní audit služby? - Jak probíhá financování služeb interního auditu? - Jsou stanovena kritéria pro hodnocení interního auditu? - Je schválen statut útvaru interního auditu? - Je interní auditor pravidelně v kontaktu s vedením AUTO CB? - Informuje interní auditor o plánování a výsledcích své činnosti? - Oceňuje vedení společnosti AUTO CB výstupy interního auditu? - Je interní auditor skutečně přínosem a je vnímán jako poradce? - Jak posuzují klienti interního auditu činnost interního auditora? - Jaká je asistence a podpora služeb interního auditu ze strany vedení AUTO CB? - Jsou uživatelé zpráv interního auditu spokojeni s provedením, aktuálností, obsahem a vypovídací hodnotou?
Lidské zdroje související s interním auditem
- Jsou povinnosti interního auditu jasně definovány? - Jsou poskytovaná školení v souladu s úrovní kompetencí? - Obsahuje způsob odměňování prvky vázané na výkon? - Podporuje interní audit dobré vztahy na pracovišti a umožňuje naplnění jeho poslání?
Řízení procesů nezbytných k řádnému poskytování služeb interního auditu
- Má interní audit kvalitní metodologii plánování a poskytuje kvalitní služby? - Využívá interní audit IS/IT tak, aby zkvalitnil poskytované služby? - Jsou uplatňovány administrativní procesy, které usnadňují průběh činnosti auditu? - Je sledován čas strávený na jednotlivých auditech?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha J - Kriteria hodnocení interního auditu

Z hlediska interního auditora

- Je v rámci organizace definována nějaká kontrolní politika? Pokud ano, je její forma dostačující?
- Jste spokojen s přístupem vedení k Vám?
- Jste spokojen se způsobem a frekvencí podávání zpráv vedení společnosti AUTO CB a se vzájemnou komunikací?
- Je Vám známo očekávání vedení společnosti AUTO CB? Máte podporu vedení?
- Je Vaše pozice v organizaci založena na kooperaci s vedením AUTO CB?
- Je statut interního auditu aktuální a relevantní z pohledu změn v organizaci?
- Podporuje činnost interního auditu identifikovatelnou kulturu profesionálního chování a neustálého zlepšování?
- Byla věnována dostatečná pozornost přístupu interního auditu ke kontrole, k auditu IT?
- Podporuje organizační struktura společnosti dosahování cílů činnosti interního auditu?
- Myslíte si, že Vámi nastavené politiky, pracovní postupy a techniky přispívají k dosahování cílů interního auditu společnosti AUTO CB?
- Dodržujete při výkonu své práce Etický kodex?
- Napomáhá rozsah práce na jednotlivých zakázkách naplňování širších cílů interního auditu stanovených v rámci ročního plánovacího procesu?
- Jsou audity procesů navrženy a prováděny tak, aby výsledek informoval o přidané hodnotě vedení společnosti?
- Jsou nedostatky odhalené v rámci auditu a poradenských služeb reportovány vhodným způsobem?
- Bere Vaše zprávy vedení společnosti dostatečně v úvahu? Jsou problémy prezentovány způsobem, který slouží ke zlepšení procesů?
- Jsou včasným způsobem realizována Vaše doporučení?
- Je práce interního auditu dostatečně koordinovaná s externími auditory? Zahrnuje sdílení plánů, školení, auditorské zprávy, pracovní materiály?
- Jste spokojen s tím, do jaké míry spoléhají externí auditoři na Vaši práci?

Z hlediska klienta interního auditu (hodnotí se formou známkování – v rozmezí od 1 do 5, 1 výborně atd.)

I. oblast – vztahy s vedením

- Interní audit je považován za součást organizace, podpora vedení.
- Zařazení interního auditu v organizační struktuře umožňuje vykonávat auditní činnosti neomezeně, nezávisle a objektivně, aby mohlo být dosažený deklarovaný cíl interního auditu a naplněno jeho poslání.
- Auditor má volný a neomezený přístup k záznamům, informacím, prostorám a zaměstnancům za účelem vykonávání jejich auditů.
- Činnost interního auditu podporuje orientaci na klienta poskytováním kvalifikovaných a profesionálních služeb.

II. oblast – interní auditor

- objektivnost interního auditora
- profesionalita interního auditora
- znalost Vašeho (posuzovaného) procesu
- kvalita vztahu a spojení mezi auditorem a posuzovaným (Vaším) oddělením

III. oblast – věcný rozsah auditorské práce

- Výběr významných operačních oblastí pro audit.
- Oznámení rozsahu a účelu zamýšleného auditu.
- Zahrnutí Vašich podnětů do oblastí pro audit.

IV. oblast – proces výkonu auditu a auditorská zpráva

- Zpětná vazba pro Vás, a to v případě vzniku problémů v průběhu auditu.
- Trvání auditu.
- Včasnost zprávy o zjištěních z vykonaného auditu.
- Správnost závěrů auditu.
- Užitečnost auditu v rámci zdokonalování procesů uvnitř AUTO CB.
- Následný audit, který zhodnotí aplikaci nápravných opatření.

V. oblast – řízení činnosti interního auditu

- Vaše porozumění chování účelu činnosti interního auditu.
- Efektivnost řízení interního auditu.

- Kvalita rozvoje zaměstnanců pro následné přeložení ze střediska do střediska.
VI. oblast – přidaná hodnota - Pomoc vedení společnosti při posuzování – hodnocení rizika. - Spolupráce s vedením v otázkách řízení a kontroly. - Stupeň vlivu v rámci správy a řízení společnosti AUTO CB.
Z hlediska vedení společnosti, majitele
I. posouzení oblasti lidských zdrojů - doba praxe interního auditora - počet hodin tréninku auditora - procento času určeného k tréninku - střídání činností interního auditora - ověření spokojenosti interního auditora
II. posouzení efektivnosti - počet významných zjištění/doporučení interního auditora - procento přijatých doporučení - množství úspor - počet opakovaných zjištění - počet přijatých zlepšení při řízení procesů
III. posouzení kvality - počet žádostí vedení - průměrný čas na odpověď - úroveň uspokojení klientů nalezenými zjištěními - počet negativních reakcí vůči auditorovi
IV. posouzení nákladů – produktivity interního auditu - počet uzavřených auditů - počet uzavřených auditů vs. počet plánovaných auditů - počet skutečně odpracovaných hodin vs. počet plánovaných hodin - úspora nákladů vynaložená v procentech na činnost interního auditora
V. posouzení podávání zpráv / reportingu - počet předaných zpráv o zjištěních z vykonaného interního auditu - počet ostatních předaných zpráv – stanovisek - uplynulý čas od zahájení auditu po dokončení kompletní zprávy - uplynulý čas od předání kompletní zprávy po její předložení vedení – majiteli společnosti AUTO CB - počet *neuspokojivých* zjištění auditora

Zdroj: Vlastní zpracování

ABSTRAKT

CIRKLOVÁ, L. *Interní audit*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 94 s., 2013

Klíčová slova: audit, interní audit, auditor, vnitřní kontrola

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout optimální řešení organizace interního auditu v podmínkách zvolené společnosti.

Po úvodní obecné charakteristice auditu, je práce zaměřena na interní audit. V této části jsou objasněny standardy, pracovní postupy a druhy interního auditu.

Praktická část začíná představením vybrané společnosti, která je bezpodmínečně nutná k pochopení stávajících procesů a činností. Následuje analýza možností využití interního auditu ve zvoleném podniku. Na základě provedeného rozboru je navrženo optimální řešení organizace interního auditu sledované společnosti.

ABSTRACT

CIRKLOVÁ, L. *Internal audit*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of Westen Bohemia in Pilsen, 94 p., 2013

Key words: audit, internal audit, auditor, internal control

The main aim of this thesis was to design an optimal solution to the organization of internal audit in terms of the chosen company.

After the general characteristics of internal audit, is the thesis focused on internal audit itself. This section clarified standards, procedures and types of internal audit.

The practical part begins with basic information about a chosen company, this general knowledge is absolutely necessary to understand existing processes and activities in the company. Followed by analysis of the possibilities to use internal audit in the chosen company. Based on the analysis, is the optimal solution to the organization's internal audit reporting company is suggested.