

# Interní kontrola regálových štítků na vybraných prodejnách

Sabina Hamplová

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sabina Hamplová**  
Osobní číslo: **M180016**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Interní kontrola regálových štítků na vybraných prodejnách**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši se zaměřením na vymezení, postupy a význam interní kontroly maloobchodních prodejen.

#### II. Praktická část

- Představte možnosti fungování interních kontrol v rámci vnitřního kontrolního systému na vybraných prodejnách.
- Na základě provedené analýzy dat získaných realizací zvolené kontroly na vybraných prodejnách zhodnotte stávající nastavení vybrané kontroly v rámci vnitřního kontrolního systému a identifikujte jejich silné a slabé stránky.
- Navrhněte možnosti zlepšení a zefektivnění vybrané kontroly na vybraných prodejnách.

#### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 9788072611676.  
DOXEY, Christine H. Internal Controls Toolkit. Hoboken: John Wiley and Sons, 2019, 416 s. ISBN 9781119554394.  
GRAHAM, Lynford. Internal Control Audit and Compliance: Documentation and Testing Under the New COSO Framework. Hoboken: John Wiley and Sons, 2015, 416 s. ISBN 1118996216.  
KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍŇ. Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 231 s. ISBN 978-80-7478-557-3.  
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 9788027102273.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **31. července 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. srpna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 31. července 2020

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je řešena na téma: Interní kontrola regálových štítků na vybraných prodejnách. Cílem bakalářské práce je provést a vyhodnotit analýzu četnosti chyb u zvolené kontroly v oblasti maloobchodu a její fungování. Na základě výsledků této analýzy vymezit oblast zlepšení a navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení. První část bakalářské práce je zaměřena na teoretickou definici vnitřní kontroly a maloobchodního prostředí. Jsou zde popsány postupy během kontroly, základní pojmy, metody a závěry. Druhá část je zaměřena na vybranou účetní jednotku, která si nepřála být jmenována a její fungování vnitřních kontrol. V této části je popsán způsob, jak funguje vybraná kontrola, efektivnost kontroly a jsou zde vtipovány oblasti, na které jsou také navržena příslušná opatření, která povedou ke zlepšení.

Klíčová slova: vnitřní kontrola, maloobchod, účetní jednotka, společnost, eliminace chyb, kontrola regálových cen

## **ABSTRACT**

The theme of this thesis is Internal Control of Shelf Labels in a Selected Stores. The aim of this bachelor thesis is to perform and evaluate an analysis of the frequency of errors in the selected control in the field of retail and its functioning. Based on the results of this analysis to define area for improvement and propose appropriate recommendations for improvement. The first part focuses on the theoretical definition of internal controls and the retail environment. Procedures during the inspection, basic concepts, methods and conclusions are described here. The second part focuses on the selected company, that did not wish to be named and its functioning of internal controls. This section describes how the selected control works, the effectiveness of the control and identifies areas where appropriate measures are also proposed that will lead to improvement.

Keywords: internal control, retail, accounting entity, company, elimination of errors, control of shelf prices

## Poděkování

*„Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za vedení, připomínky, věcná doporučení a čas, který věnovala pomoci při vypracování mé bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat Mgr. Ing. Filipu Hamplovi, za konzultace během vypracování bakalářské práce.“*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KONTROLNÍ SYSTÉMY PODNIKU</b> .....	<b>12</b>
1.1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM PODNIKU.....	13
1.1.1 Proč kontrolovat – účel a funkce.....	13
1.1.2 Co kontrolovat – předmět.....	14
1.1.3 Kdo kontroluje – subjekt.....	15
1.1.4 Kdy a jak často kontrolovat – časová dimenze.....	16
1.1.5 Jak provádět – postupy a metody.....	18
1.2 KONTROLA.....	20
1.2.1 Fáze kontroly.....	20
1.2.2 Hodnotící kritéria kontroly.....	22
1.3 MOŽNOSTI PROVÁDĚNÍ KONTROL.....	23
1.3.1 Výhody a nevýhody interního a externího provádění kontrol.....	23
1.4 SHRNUÍ.....	25
<b>2 MALOOBCHODNÍ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>26</b>
2.1 VYMEZENÍ MALOOBCHODU.....	26
2.2 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN.....	27
2.2.1 Diskontní prodejna.....	27
2.2.2 Supermarket.....	28
2.2.3 Hypermarket.....	29
2.3 ROZDĚLENÍ SORTIMENTU.....	30
2.3.1 Nonfood.....	30
2.3.2 Čerstvé zboží – fresh.....	31
2.3.3 Suchý sortiment.....	32
2.4 FUNGOVÁNÍ PRODEJEN.....	32
2.5 SHRNUÍ.....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>3 VNITŘNÍ KONTROLY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>36</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	36
3.2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH VNITŘNÍCH KONTROL.....	36
3.2.1 Kontrola děr.....	37
3.2.2 Kontrola prodeje alkoholu a cigaret nezletilým.....	38
3.2.3 Kontrola ranního pekařského dodavatele.....	38
3.2.4 Kontrola novin.....	39
3.3 SHRNUÍ.....	39

<b>4</b>	<b>KONTROLA REGÁLOVÝCH ŠTÍTKŮ .....</b>	<b>40</b>
4.1	POSTUP KONTROLY .....	40
4.2	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO NASTAVENÍ.....	43
4.3	ANALÝZA ČETNOSTI CHYB NA VYBRANÝCH PRODEJNÁCH.....	44
4.3.1	Prodejna 1.....	46
4.3.2	Prodejna 2.....	47
4.3.3	Prodejna 3.....	47
4.3.4	Prodejna 4.....	48
4.3.5	Prodejna 5.....	48
4.3.6	Důvody vzniku chyb – problémové oblasti .....	49
4.4	SHRnutí.....	51
<b>5</b>	<b>NÁVRH NA ELIMINACI IDENTIFIKOVANÝCH PROBLÉMŮ .....</b>	<b>52</b>
5.1	ROZDĚLENÍ REGÁLŮ .....	52
5.2	KONTROLA PRODEJNY JEDNÍM ZAMĚSTNANCEM .....	55
5.3	ŠKOLENÍ.....	57
5.3.1	Plán školení .....	57
5.3.2	Kalkulace školení .....	59
5.4	SHRnutí.....	61
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>



## ÚVOD

Pro vypracování této bakalářské práce autorka zvolila interní kontrolu regálových štítků. Tato interní kontrola je významnou součástí kontrolního systému vybrané maloobchodní společnosti, neboť její správné provedení by vybrané společnosti přinášelo převážně dva klady. Prvním kladem by bylo omezení, popřípadě úplné vymezení pokut ze strany České obchodní inspekce a druhým kladem, které by správné provedení kontroly přinášelo je větší spokojenost zákazníků a méně reklamací cenových rozdílů ze strany zákazníků. Tato kontrola si klade za cíl ověřit ceny na regálových štítcích s cenami, za které si zákazníci kupují zboží, které projde pokladnou.

Hlavním cílem této bakalářské práce je identifikování problémových oblastí ve fungování kontroly regálových štítků na vybraných prodejnách a navrnutí jejich eliminace za účelem zlepšení výsledků zvolené kontroly.

Teoretická část této práce se zaměří na představení kontrolních systémů podniku s důrazem na vnitřní kontrolní systém a běžnou kontrolu. Dále se tato část bude zabývat maloobchodním prostředím, neboť zvolená společnost má předmět činnosti v maloobchodu.

Na začátku praktické části této bakalářské práce bude představena vybraná společnost a vybrané kontroly jejího vnitřního kontrolního systému. Dále v práci bude provedena kvalitativní a kvantitativní analýza kontroly regálových štítků a na základě výsledků této analýzy budou identifikovány problémové oblasti spojené s prováděním této kontroly.

Poslední část této práce se zaměří na návrhy, které povedou k eliminaci nalezených problémových oblastí.

Tato práce je vypracována na základě knižních a internetových zdrojů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je identifikovat problémové oblasti ve fungování kontroly regálových štítků na vybraných prodejnách a navrhnout jejich eliminaci za účelem zlepšení výsledků zvolené kontroly.

K naplnění hlavního cíle bylo stanoveno pět cílů parciálních, přičemž každému cíli je věnována jedna kapitola:

- představit kontrolní systémy podniku s důrazem na vnitřní kontrolní systém a běžnou vnitřní kontrolu;
- vymežit maloobchodní prostředí, základní rozdělení maloobchodních prodejen, jejich fungování a sortiment;
- představit vybranou společnost a vybrané kontroly jejího vnitřního kontrolního systému;
- provést kvalitativní a kvantitativní analýzu kontroly regálových štítků a na základě výsledků identifikovat problémové oblasti spojené s prováděním kontroly;
- na základě získaných poznatků navrhnout eliminaci identifikovaných problémových oblastí za účelem eliminace chyb zjišťovaných kontrolou.

K naplnění hlavního cíle práce byly použity metody syntéza, deskripce a analýza. Metody syntézy a deskripce jsou použity v kapitolách jedna až tři. Ve čtvrté kapitole je použita metoda analýzy. Poslední kapitola obsahuje návrhy na zlepšení.

Pro účely této práce byla zvolena společnost s ručením omezeným, která si nepřála být jmenována. Tato společnost působí v oblasti maloobchodu. Pro tuto práci bylo náhodným výběrem vybráno pět prodejen typu supermarketu, které se nacházejí v Praze. Ze všech vnitřních kontrol, které se ve vybrané účetní jednotce provádí, byla vybrána k analýze kontrola regálových štítků, a to z důvodu, že se jedná o kontrolu, která se nejvíce dotýká zákazníků a současně se jedná o kontrolu, která probíhala i v průběhu karanténních opatření spojených s COVID-19, během kterých byla práce vypracovávána. Kvantitativní analýza byla provedena na základě analýzy četnosti chyb ze získaných dat z provedené kontroly v rozmezí od 1. 1. 2020 do 30. 6. 2020. Kvalitativní analýza pak byla provedena na základě rozhovoru s vedoucími prodejen.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONTROLNÍ SYSTÉMY PODNIKU

Kontrolní systémy využívají manažeři na všech úrovních řízení. Slouží jako zdroj zpětné vazby. Smyslem je získání objektivní představy o řízené realitě.

Kontrolní procesy lze rozdělit v základním ohledu na:

- interní (vnitřní) kontrolu (vnitřní kontrolní systém);
- externí (vnější) kontrolu (vnější kontrolní systém).

Veber a kol. (2009, s. 135) říká, že vnitřní kontrola je iniciovaná vnitřními strukturami organizace a je realizována z pravidla řídicími pracovníky, nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněny.

I když každý podnik je samostatný a suverénní subjekt musí v mnoha případech akceptovat kontrolu, která je realizována externími subjekty. Tato externí kontrola může mít dvojí původ:

- Zákonné požadavky – příkladem zákonného požadavku je kontrola související s daňovým přiznáním, placením příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, kontrola dodržování ekologických či požárních předpisů, nebo kontroly prováděné ze strany České obchodní inspekce (dále jen ČOI). Z toho plyne, že vybrané kontrolní činnosti jsou prováděna na základně oprávnění z několika zákonů, z pravidla jsou tyto kontrolní činnosti prováděny státními orgány.
- Smluvní požadavky – typickým příkladem smluvního požadavku je prověření hospodaření organizace bankou v souvislosti s žádostí o úvěr, pojištění atd. Smyslem smluvního požadavku je, že se organizace zaváže k tomu, že umožní externímu subjektu prověřit určité skutečnosti, které se týkají její činnosti, či výsledků dané organizace. (Veber, 2009, s. 136)

V následujících podkapitolách se práce vzhledem ke stanovenému cíli zaměří na vnitřní kontrolní systém, s důrazem na zodpovězení otázek: proč kontrolovat, co kontrolovat, kdo kontroluje, kdy a jak kontroluje a jak kontroluje. Dále pozornost bude věnována vymezení kontroly, jejích fází a hodnotící kritérií a možnostem provádění kontroly.

## 1.1 Vnitřní kontrolní systém podniku

Vnitřní kontrolní systém (interní kontrolní systém, dále jen IKS) lze vymezit jako proces uskutečňovaný vedením podniku a jinými pověřenými pracovníky, jehož cílem je poskytnout přiměřené ujištění o plnění cílů v oblasti: efektivnosti a účinnosti operací, spolehlivost finančního výkaznictví a soulad s legislativními požadavky (Deloitte, 2012). Vedle toho je třeba si uvědomit, že IKS není jen souhrn různých individuálních kontrol. Kontrolní systém by měl představovat seskupení kontrolních mechanismů, opatření, nástrojů a postupů, která jsou na sebe vzájemně propojena. IKS lze chápat jako nástroj prevence, který se dotýká celého podniku, všech útvarů a organizačních složek. Odpovědnost za správné fungování podniku jako celku nese vrcholový management, a proto je nezbytné, aby určil dobrý kontrolní systém. Hlavním cílem IKS je zabezpečení plynulého chodu podniku, a to pomocí důkladně vedeného účetnictví, dodržování právních norem a důkladnou ochranou jak hmotného, tak nehmotného majetku. (Miras.cz, 2019)

Při vytváření IKS a samotných kontrol je podstatné si ujasnit úlohu vnitřního kontrolního systému a odpovědět si na otázky: proč kontrolovat; co kontrolovat; kdo kontroluje; kdy a jak často kontrolovat a jak kontrolovat. Vedle těchto otázek je potřeba při tvorbě IKS a jednotlivých kontrol respektovat předmět činnosti daného podniku. Tato práce je věnována společnosti jejichž předmětem činnosti je maloobchod, tudíž bude v kapitole 2 podrobněji rozebráno prostředí maloobchodu.

### 1.1.1 Proč kontrolovat – účel a funkce

Účel kontroly se v průběhu let neustále mění a rozšiřuje. Z počátku kontroly byly zaměřeny na odhalování nedostatků, které vedly k podvodům či zpronevěře. Zaměřovalo se na zjištění, eliminaci a prevenci před těmito nedostatky. Postupně se okruh kontrol rozšířil i na odhalování dalších nedostatků, které pro organizace znamenaly například ekonomické sankce, nebo se okruh kontrol rozšířil o kontroly, které byly zaměřeny na respektování právních předpisů a obdobných nařízení. V současné době se kontrolní činnost rozšiřuje o prověřování funkce systému. Moderní kontrolní systémy by měly poskytnout záruku manažerům na příslušných úrovních, že jednotlivé procesy a činnosti odpovídají žádoucím parametrům. (Miras.cz, 2019)

V současné době jsou za funkce IKS považovány následující funkce:

- inspekční;
- preventivní;
- eliminační.

*Inspekční* funkce kontroly spočívá v objektivním zjišťování stavu sledované reality na základě předem stanovených kritérií. Principem *preventivní* funkce je působení svou přítomností. Přítomnost kontroly vyvolává na pracovišti (v místě kontroly) buď vědomě, nebo nevědomě vyšší odpovědnost při realizaci úkolů. Ovšem nadměrné provádění kontroly může v zaměstnancích vyvolat pocit nedůvěry. Poslední funkcí je funkce *eliminační*. Tato funkce znamená, že na základě kontroly jsou vyvolány zásadní zásahy, které zabraňují vzniku dalších nežádoucích situací. Podle Vebera a kol. (2009, s. 142) tuto funkci lze popsat jako síto, přes které by neměly být propuštěny například zjištěné závady, vadné výroby apod.

### 1.1.2 Co kontrolovat – předmět

Další otázkou, která musí být přesně koncipována během vytváření kontrolního systému je otázka ohledně toho, co přesně se bude kontrolovat. Je podstatné, aby kontrolní systém a kontroly byly zaměřeny na problémové oblasti:

- regulované elementy;
- nestabilní procesy;
- zvláštní procesy
- nové aktivity.

*Regulované elementy* jsou takové elementy, které stát může legislativně nařídit. Stát stanoví určité požadavky na výrobky, firemní aktivity či pracovní činnost a podnik musí být schopen tyto požadavky respektovat a plnit. Tyto požadavky jsou bezpečnostní, hygienické, ekologické apod. Neboť se jedná o regulované elementy představují pro podnik prioritu a tím pádem jsou prioritou i z pohledu kontroly. Další problémovou oblastí, pro které musí být zavedena kontrola jsou *nestabilní procesy*. Jedná se o aktivity, u kterých již v minulosti byl nalezen problém. Ovšem opatření, která by tomuto problému předcházela nebyla dostatečně efektivní, nebo nebyla použita opatření žádná. (Weiser, 2019)

*Zvláštní procesy* jsou specifické v tom, že se jedná o aktivity, které buď nelze po jejich dokončení nijak napravit, anebo je jejich náprava velice nákladná. Příkladem zvláštního

procesu může být realizace inženýrských sítí jako je například vedení vody či plynu. Proto je pro podnik nezbytné, aby byla věnována mimořádná pozornost už během průběhu aktivity (v průběhu instalace). A to i z hlediska kontroly. Je podstatné, aby zvláštní procesy měly kontrolu, která se bude zabývat i jejich průběhem. Poslední problémovou oblastí jsou *nové aktivity*. Neboť se jedná o novou činnost, která je spojena se zavedením nových výrobků, nákupem nových materiálů, zavedení nové technologie apod, je zde vyšší potencionální riziko vzniku nových různých nedostatků, které je potřeba eliminovat. (Weiser, 2019)

Existuje však i jiný pohled na předmět kontroly a ten se týká hodnotících kritérií kontroly. Podle Vebera a kol. (2009, s. 143) se tyto kritéria rozdělují na:

- kvantitativní aspekty – jedná se o takové kritéria, které jsou zaměřena na množství kritéria. Zpravidla bývají vyjádřena ve fyzikálních jednotkách;
- ekonomické aspekty – tyto aspekty se zaměřují na hospodárnost, popřípadě i na efektivnost procesů a jejich výsledků. Jsou vyjádřena v peněžních jednotkách;
- kvalitativní aspekty – jsou zaměřeny na dosahování požadovaných kvalitativních parametrů, určených specifikacemi kvality;
- časové aspekty – tyto aspekty jsou vyjádřeny v časových jednotkách. Jsou zaměřené na dodržování časových a termínovaných požadavků.

Na základně Vebera a kol. (2009, s. 143) v praxi je nejvíce rozšířena zejména finanční kontrola. Nepochybně „kontrola korunou“ představuje velice účinný nástroj s vysokou vypovídající schopností. Ovšem moderní názory na koncipování kontrolních systémů varují před jednostranností. Současné podnikatelské prostředí je natolik náročné, že jej již nestačí řídit pouze na základně ekonomických aspektů. Pro podnik je důležité se naučit respektovat i kvalitativní a časová hlediska, nebo se je aspoň pokusit promítnout do finančních ukazatelů.

### 1.1.3 Kdo kontroluje – subjekt

Při formování vnitřního kontrolního systému a samotných kontrol je podstatné definovat, kdo bude kontrolovat. Osoba, která má kontrolovat má několik podob:

- vedoucí pracovníci – každý vedoucí pracovník musí zajistit jistou míru kontroly, podle zásady: kdo řídí – kontroluje.

- jednotliví zaměstnanci – je podstatné vytvořit mezi jednotlivými zaměstnanci takové klima, kdy budou považovat za nedílnou součást svých každodenních aktivit a povinností na pracovišti i kontrolu vlastní činnosti. Toho lze dosáhnout prostřednictvím školení, řídicích aktivit či kontroly ze strany manažera.
- vnitřní kontroloři – tuto skupinu lze dále rozdělit na speciality a vyškolené pracovníky. Specialisté vykonávají kontrolní činnost jako profesi. Jedná se o podnikového kontrolora, pracovníka technické kontroly, zaměstnance útvaru controllingu apod. Zatímco vyškolení pracovníci jsou takoví kontroloři, kteří jsou vyškoleni ve vybraných technických kontrolách a provádí uvedenou kontrolu souběžně se svou základní profesí. Příkladem vyškoleného pracovníka je bezpečnostní technik. (Miras.cz, 2019)

#### 1.1.4 Kdy a jak často kontrolovat – časová dimenze

Při odpovídání na otázku, kdy kontrolovat je třeba vzít v potaz termín kontroly ale i její četnost. Z pohledu termínu konání kontroly může jít o kontrolu:

- řádnou;
- mimořádnou.

*Řádná kontrola* se odehrává v plánovaných termínech. Je užitečné, když podnik má předem zpracován plán vnitřních kontrol. Tento plán ukazuje přesné termíny, kdy se kontrola bude odehrávat. Díky tomu s tím počítají zaměstnanci, kteří tak mohou být přítomni během kontroly a zároveň s tímto termínem počítají i kontroloři. Dále v plánu kontrol je stanoven předmět kontroly. Díky tomu se kontrolor může na kontrolu připravit, získat potřebné podkladové materiály k prostudování apod. Řádná kontrola nezpůsobuje pouze „zametení“ nedostatků před uskutečněním kontroly a ani nevede pouze ke krátkodobému správnému chování. V případě této kontroly nabývá významu preventivní funkce kontroly, která vede k podvědomému žádoucímu chování. Zaměstnanci si totiž jsou vědomi toho, že budou kontrolováni a že při kontrole může být zjištěn nedostatek, který vznikl v jejich minulé práci. Zatímco *mimořádné kontroly* se používají v případech, kdy v podniku nastaly nebo jsou signalizovány nežádoucí situace či neshody. Mimořádná kontrola může být kdykoliv nařízena vedoucím pracovníkem. Většinou vedoucí pracovník nařídí mimořádnou kontrolu ve chvíli, kdy má pochybnosti o vývoji řízení reality nebo pokud chce získat aktuální informace, případně ujištění o jejím stavu. (Miras.cz, 2019)



Co se týče četnosti kontrol tak se také dají rozdělit, a to četnost kontrol v průběhu roku a na četnost kontroly v průběhu kontrolní akce. Obecná doporučení hovoří o tom, že pro podnik je vhodné, aby alespoň jednou za rok byly zkontrolovány všechny řízené oblasti. Častější kontrole by měly podléhat oblasti, které představují prioritu v aktivitách organizace a také oblasti, které jsou z nějakého důvodu pro chod podniku rizikové. Velmi nákladné kontroly jsou úplné kontroly, které kontrolují všechny elementy předmětu kontroly (veškeré vyrobené výrobky, všechny vystavené faktury atd.). Mezi hospodárnější kontroly patří neúplné. Tyto neúplné kontroly se rozdělují na dvě skupiny:

- kontrola náhodná;
- kontrola statistická.

*Kontrola náhodná* je taková kontrola, kdy kontrolované prvky, způsob jejich výběru či rozhodné kritérium není jasně dáno. Všechno závisí na kontrolorovi. Tato kontrola má své opodstatnění v případě, kdy kontrolor najde jediný nežádoucí stav, například podvod, a ten vyžaduje okamžitá nápravná opatření. Zatímco u *kontroly statistické* je předem stanoven rozsah prvků v kontrolovaném výběru. Principy statistických kontrol se používají především v technické kontrole, ale také při kontrole například vystavených objednávek, faktur, či dokumentace zaměstnanců. (Miras.cz, 2019)

Z časového hlediska lze kontrolu rozdělit na kontrolu:

- předběžnou;
- průběžnou;
- následnou.

Cílem *předběžné kontroly* je se zaměřit na veškeré elementy nutné k žádoucímu průběhu určitého procesu, nebo činnosti. Je třeba ověřit, zda odpovídají určeným specifikacím. Jedná se tedy o kontrolu podmínek, které povedou k hladkému průběhu budoucích procesů. Cílem *průběžné kontroly* je ověření, zda vybrané procesy, popřípadě činnosti jsou v souladu se specifikacemi či řídicími záměry. Kontrola by měla být také zaměřena na využívání zdrojů a produktivitu. Kontrola se zaměřuje na procesy, které právě probíhají a na základně zjištění pomocí kontroly jsou odvozena korigující opatření. *Následná kontrola* má za cíl ověření toho, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Kontrola se zaměřuje již na procesy, které v minulosti proběhly. Jde o formu ujištění. Pokud kontrola dojde k závěru, že požadovaných výsledků nebylo dosaženo, je nutné přijmout opravná opatření. (Halek, 2016)

### 1.1.5 Jak provádět – postupy a metody

Poslední otázka, jak provádět kontrolu se zaměřuje na přístupy, kterých se využívá ke kontrole. Je zde několik možností, jak lze ke kontrole přistupovat:

- běžná vnitřní kontrola;
- riziková analýza;
- interní audit;
- controlling;
- automatická kontrola.

*Běžná vnitřní kontrola* je realizována statutárními orgány společnosti, nebo managementem. Tato kontrola má poskytnout patřičné ujištění, že podnik dosáhne stanovených cílů. U běžné vnitřní kontroly není zvykem, že by měla pevný metodický postup, může se jednat o kontrolu realizovanou mimoděk při procházení určitým pracovištěm. (Veber a kol, 2009, s.147) Podrobněji bude tento přístup představen v podkapitole 1.2.

*Riziková analýza* slouží jako kontrola již pro existující aktivity, tak i pro připravující se aktivity a klade si za cíl zjistit a vyhodnotit rizika, popřípadě tyto rizika vyjádřit i finančně. Díky tomuto poté management podniku může přijímat rozhodnutí, zda je pro podnik vhodné určitá rizika podstupovat či nikoliv. A pokud se podnik rozhodne riziko podstoupit, riziková kontrola může představit i návrh na eliminaci těchto rizik. (Veber a kol, 2009, s. 147)

*Audit* obecně slouží k přezkoumání určitých činností, informací a dat. Jeho cílem je prověřit platnost získaných informací a jejich spolehlivost. Audit vždy musí provádět nezávislá a kvalifikovaná osoba, která se nazývá auditor. Jeden z účelů, proč se audit provádí je objektivní zhodnocení fungování procesů nebo lidí ve firmě. Audit se dělí na externí a interní audit. (Sedláček, 2006, s. 18). Externí audit má za úkol ověřit plnění externích, případně i interních standardů s cílem nezávisle ověřit, zda daná účetní jednotka dodržuje pravidla, které jim stanovuje legislativa. Externí audit definoval Jiří Dvořáček (2003, s. 18): „*Externí audit může být definován jako veřejná služba poskytovaná kvalifikovanými odborníky v oboru účetnictví, která spočívá v provádění revize finančního stavu společnosti, a to podle zvláštních norem a pomocí speciálních technik. Cílem této revize je vyjádřit objektivní názor na to, zda stav hospodaření společnosti odpovídá ekonomické a finanční situaci společnosti v daném okamžiku a zda jsou výsledky hospodaření a změny v daném období v souladu s obecně přijatými účetními zásadami.*“

Oproti externímu auditu *interní audit* nemá zcela jednotnou definici, neboť se jedná o disciplínu, která se neustále vyvíjí, a tak se vyvíjí i její definice. Jedna z definic byla schválena roku 1999 Institutem interních auditorů (IIA). „*Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.*“ (Český institut interních auditorů, 2015). Interní audit dále hodnotí nastavený vnitřní kontrolní systém v účetní jednotce. Poskytuje informace, hodnocení, analýzy a doporučení pro top management a další orgány. V poslední době se ustupuje od tradičního pojetí interního auditu k modernímu pojetí. Moderní pojetí interního auditu spíše přechází více do poradenské činnosti, nežli by se držel pouze „tvrdé kontroly“. Snaží se najít lepší způsob, jak dosáhnout vyšší efektivnosti, přidané hodnoty a dokonalejších procesů uvnitř podniku. (Vochozka a kol., 2012, s. 469)

Je řada koncepcí, které jsou označovány jako *controlling*. Jedna z nejstarších koncepcí se zaměřuje na vyhodnocování stavu plnění podnikových záměrů. To znamená, že se soustředí na plány, rozpočty či projekty. Tato nejstarší koncepce představuje formu makro-pohledu na firmu. Sledují se zde zejména ekonomické ukazatele, dodržování termínů, správné a věcné plnění a dodržování kvality. Existuje zde relace „plán“ ↔ „skutečnost“. Na základě této relace se ve stanoveném časovém okamžiku vytvoří přehled o stavu kontrolovaného objektu. Určí se zde odchylky od plánovaného stavu a díky zjištění těchto odchylek je společnost schopná zavést nápravná opatření (Poloian, 2015, s. 348-349). *Automatická kontrola* se využívá jako zpětná vazba řízení technologických zařízení. Jako příklad se uvádí automatická kontrola každého vyrobeného kusu.

Nejčastější chyby, které se objevují v kontrolních systémech jsou absence kontrol, nízká autorita kontroly, nebo naopak nadměrná a nepřesná kontrola (Bělohlávek a kol, 2006, s.164). Dále chyby během kontrol mohou vznikat lidským zaviněním, proto je třeba aby kontrolor byl pečlivý při své práci (Graham, 2015, s. 16). Kontroloři, kteří kontrolu vykonávají mohou být hlídacím psem společnosti, ale pro efektivní chod společnosti se z kontrolorů nesmí stát „pes honící“. (Weiser, 2019)

## 1.2 Kontrola

Běžná vnitřní kontrola (dále jen kontrola) se dá definovat jako soustavné sledování a kritické hodnocení chování, různých nastalých jevů, situací a procesů, ke kterým v organizaci nebo v jejím okolí dochází. V pojetí managementu dle Vebera a kol. (2009, s. 134) je „kontrola kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.“

Za hlavní účel kontroly se považuje korigování podniku žádoucím směrem, nebo lze díky kontrole preventivně předcházet negativním jevům. Kontrola je specifickou funkcí managementu stejně tak jako plánování, organizování, rozhodování či vedení lidí. (Doxey, 2019, s. 11) K tomu, aby podnik dosáhl stanovených cílů závisí na provádění těchto manažerských funkcí. Předtím než lze provádět kontrolu, je třeba si stanovit cíle. Bez toho není možné porovnávat jakéhokoliv stavu. Proto je důležité plánování a kontrolování. Dle Weihrich a Koontz (1993, s. 119) „plánování a kontrolování je neoddělitelné – jsou to siamská dvojčata managementu. Jakýkoliv pokus o kontrolu bez existence plánu je nesmyslný, protože neexistuje žádná jiná možnost, jak odpovědět na otázku, zda jdeme tam, kam chceme (to co je výsledkem kontrolní úlohy), pokud si nestanovíme cíl cesty (to je úkolem plánování). Plánování tak vytváří standardy pro kontrolu.“

### 1.2.1 Fáze kontroly

Každá kontrola má předepsané fáze na základě, které probíhá. Níže uvedený obrázek 1 zobrazuje jednotlivé obligatorní fáze kontroly.



Obrázek 1:Obligatoční fáze kontroly

Zdroj vlastní zpracování na základě (oalib.cz, 2019)

První fází kontroly je *určení předmětu* kontroly. Při určování předmětu kontroly platí obecné zásady a to, že nejvíce nevhodné kontroly jsou kontroly duplicitní. To jsou takové kontroly, kdy určitá oblast podniku je kontrolována různými pracovníky, třeba z více řídicích úrovní. Dále také platí, že nejnákladnější kontroly jsou úplné kontroly, kdy dochází ke kontrole všech prvků. V tomto případě musí podnik zvážit, zdali existuje možnost tuto úplnou kontrolu nahradit namátkovou kontrolou. (Weiser, 2019)

Druhou fází kontroly je *získání a výběr informací* pro kontrolu. Základem každé kontroly je získání přehledu, který ukáže vývoj sledované reality v podniku. Zdrojem informací jsou především poznatky z „terénu“. Tyto poznatky jsou získané přímým pozorováním stavu kontrolované reality. Velkým přínosem těchto informací je fakt, že se jedná o věrný obraz kontrolovaného objektu. Dalším pozitivem je bezprostřední kontakt a možnost komunikace. Dalším zdrojem informací jsou předávané informace. Tyto informace obsahují různé hlášení, zprávy a sdělení od podřízených. Pokud tyto informace jsou neúplné, nepřesné, nebo podávají zkreslený pohled na realitu, může to vést ze strany kontroly ke špatnému vyhodnocení situace, a tedy ke nesprávně zvolenému nápravnému opatření. (Miras.cz, 2019)

Třetí fází je *ověření správnosti získaných informací*. Tato fáze je důležitá, aby se předcházelo potencionálním nedostatkům, které by nesprávné informace mohly způsobit. Ověřit se musí jak věcná, tak i formální stránka informací. Ověřují se formální náležitosti jako podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost atd. Z věcného hlediska se informace ověřují pomocí dílčího prověření záznamů na místě, programových prostředků vylučující nelogické údaje apod. (Veber a kol, 2009, s.137)

Čtvrtou fází je *hodnocení kontrolovaných skutečností*. V této fázi se hodnotí jádro kontrolních procesů. Podstata hodnocení závisí na srovnání plánu s realitou. Osoba zodpovědná za kontrolu musí srovnat zjištěné údaje odrážející stav dané reality s určenými kritérii. K hodnocení kontrol slouží hodnotící kritéria, která budou rozebrána v oddílu 1.2.2.

Další fází kontroly jsou *závěry a návrhy opatření*. V této fázi osoba pověřená kontrolou reaguje na kontrolní zjištění, přičemž závěry mohou mít trojí podobu. První podobou je „nech být“. To znamená, že kontrola neobjevila žádné problémy, které by bylo třeba eliminovat. Řízení reality odpovídá tomu, co si podnik předem stanovil. Další podobou je „proved' korigující opatření“. K tomuto řešení je třeba přistoupit v případě, že během kontroly byly nalezeny problémy v dílčích oblastech. Tyto oblasti se odchyľují od žádoucího stavu, a proto je nutné zavést nápravné opatření, které řízenou realitu upraví. Poslední podobou je „přijmi nové řešení“. Pokud se řízená realita vyvíjí nežádoucím směrem, nebo

se během kontroly narazí na závažné nedostatky, je nezbytné přijmou nové zásadní opatření, které bude znamenat jiný směr řešení problému. (Miras,cz, 2019)

V návaznosti na pátou fázi se lze setkat s šestou, fakultativní, fází kontroly, kterou představuje *zpětná vazba*. Tato fáze se provádí pouze v případě, že během předcházející kontroly byla navržena určitá nápravná opatření. Tudiž je třeba prověřit, zda tyto nápravná opatření byla tak účinná, jak se předpokládalo.

### 1.2.2 Hodnotící kritéria kontroly

Kontrolní činnost má poskytnout podniku hodnotící „soud“, normativní výrok o stavu a o vývoji kontrolované reality. K vyhodnocování slouží zpravidla hodnotící kritéria: Standardy, časové srovnání a správné řídicí a provozní praktiky.

Za nejběžnější kritérium kontroly se považují standardy. V podnikové praxi existuje mnoho standardů, které je třeba při kontrole respektovat. Standardy se dají rozdělit na:

- obecné normy a pravidla chování – tyto standardy nejsou nijak vymezeny, neboť se předpokládá, že jejich znalost je samozřejmostí u kvalifikovaných pracovníků. Tyto normy a pravidla zahrnují především pravidla bezpečnosti, požární pravidla, či hygienické normy;
- specifické požadavky – tyto požadavky se konkretizují pro dané aktivity dílčí či cílové hodnoty, kterých má být dosaženo. Obecně se dává přednost veličinám, které jsou měřitelné. Tyto veličiny se dají rozdělit na fyzikální veličiny (dosažená teplota, tlak, kilogramy...), ekonomické veličiny (náklady, rozsah zásob, závazků a pohledávek, tržby, zisk...), kombinované veličiny (spotřeba materiálových či mzdových nákladů na jednici výroby...) a neměřitelné náklady.

Dalším nástrojem hodnotících kritérií kontroly je časové srovnání. To posuzuje, kdy a jak se daný předmět kontroly vyvíjí ve sledovaném časovém období s ohledem na vývoj v minulém období. Pomocí tohoto nástroje si podnik může odvodit řadu cenných informací o trendech vývoje kontrolované reality, o sezonních vlivech či o anomáliích ve vývoji.

Posledním hodnotícím kritériem jsou správné řídicí a provozní praktiky. Ty představují okruh požadavků, které nejsou obvykle přímo specifikovány v dokumentech či standardech. Představují obecné požadavky na chování a jednání pracovníků a uspořádání pracovních elementů. Tyto požadavky jsou obecně dané a kvalifikovaný pracovník je musí znát. Typickým příkladem jsou pravidla pro zpracování a čtení technických výkresů. Kontrola má

za úkol zjistit, zda změny ve výkresech jsou prováděny správně či nikoliv, nebo zda výkres byl přezkoumán a schválen tak, jak je pro podnik žádoucí. (Veber a kol, 2009, s. 139)

### 1.3 Možnosti provádění kontrol

Vnitřní kontrolní systém lze provádět interně, nebo externě formou outsourcingu. Záleží tedy na účetní jednotce, jaký způsob zvolí. Musí se rozhodnout, zda je pro ni výhodnější vytvoření vlastního oddělení, nebo zda bude méně nákladné využít externí společnost, která interní kontroly bude pro danou účetní jednotku vykonávat.

Interní oddělení je útvar, který zapadá do organizační struktury dané účetní jednotky. Toto středisko metodicky podléhá pod výbor pro audit, případně pod dozorčí radu ve chvíli, kdy v účetní jednotce není výbor pro audit ustanoven. Ovšem ne všechny rozhodnutí může toto středisko dělat samo. Na vedení se také podílí generální ředitel (CEO – Chief executive officer) svými rozhodnutími, které musí učinit. Interní audity a kontroly nejsou prováděny nahodile, ale na základě auditorského plánu, který vytváří vedoucí vnitřního kontrolního systému. (Králiček a Molín, 2014, s. 51)

Podnik si také může zvolit provádění interního auditu a vnitřních kontrol externími zdroji, a to pomocí outsourcingu. Slovo outsourcing se dá přeložit jako vyčleňování. Jedná se o užší formu spolupráce mezi firmami. Jde o činnost, kterou by účetní jednotka byla schopna zajistit vlastními silami, ovšem by to bylo nákladné, a proto si najde jinou společnost, která za ní tuto činnost splní. Nákup této pracovní činnosti vyjde levněji, než kdyby požadovanou činnost vykonávala účetní jednotka vlastními zdroji. Outsourcing hraje velkou roli především v malých a středních podnicích. (Dvořáček, 2003, s. 29–31)

Vnitřní kontrolní systém v některých případech bývá zajišťován z vnějších zdrojů. Tento přístup bývá výhodný, pokud při vykonávání interních kontrol v konkrétním podniku nejsou potřeba zvláštní znalosti nebo tyto znalosti jdou nabýt velmi rychle. Další výhodou pro využití outsourcingu je to, že pokud by tvorba vlastního útvaru vnitřního kontrolního systému zatížila účetní jednotku příliš vysokými režijními i fixními náklady, tak využití vnějších zdrojů toto riziko sníží.

#### 1.3.1 Výhody a nevýhody interního a externího provádění kontrol

Argumenty, který svědčí ve prospěch outsourcingu oproti internímu provádění kontrol:

- Pracovníci se mohou zaměřit pouze na podstatu problémů. Nemusejí se orientovat na každodenní úkoly.

- Základním znakem outsourcingu je to, že se za služby platí pouze v případě, kdy jsou třeba. Společnost tak vynaloží prostředky pouze za vykonanou kontrolní činnost.
- Díky tomu, že firma využívá outsourcing, proudí do společnosti externisté, kteří mohou přinést zkušenosti z jiných firem a napomoci tak k lepšímu fungování společnosti (využívání benchmarkingu). (lowersrisk.com, 2014)
- Management společnosti se může lépe rozhodovat, neboť zná přesně vynaložené náklady na externí zakázky. Zatímco kdyby byl interní útvar součástí společnosti, tak se tento útvar spojuje s fixními náklady. (icas.com, 2018)
- Lepší přístup ze strany externích pracovníků. Firmy, které tyto pracovníky nabízejí investovaly mnoho prostředků do jejich výcviku, a proto je jejich práce efektivnější.
- Kvalifikace z pohledu informačních systémů – externí zaměstnanci mohou být informováni o technologických novinkách, nedostatcích a zároveň přinést do společnosti know-how jak vylepšit technologie v organizaci za přijatelných podmínek. (Dvořáček, 2003, s. 29–31)

Argumenty, které svědčí ve prospěch interního provádění kontrol:

- Podnik bude nezávislý na externích poskytovatelích, neboť tito poskytovatelé získávají klíčové informace o podniku a mohou si postupem času diktovat podmínky.
- Externí podniky, které nabízejí služby interního auditu a vnitřního kontrolního systému, nemohou znát tak dobře podnikání ve vybrané společnosti jako interní zaměstnanci.
- Nárůst hodnotného manažerského tréninku – útvar interního auditu/vnitřního kontrolního systému v podniku slouží k produkci budoucích manažerů v organizaci. Tím, že firma využívá jiné firmy přichází o tyto vyškolené zaměstnance. (Dvořáček, 2003, s. 29–31)
- V podniku zůstávají znalostí interních kontrolorů. Externí kontrolor je trénován, aby provedl analýzu všech problémů, ale tento přístup k analýze nemusí vždy odpovídat specifickému prostředí v organizaci. (gartner.com, 2017)



## 1.4 Shrnutí

První kapitola práce se věnovala vnitřnímu kontrolnímu systému, který je součástí kontrolních systémů podniku, a blíže se zaměřila na běžnou vnitřní kontrolu, která bude předmětem analýzy této bakalářské práce. Kontrolu lze popsat dle Vebera a kol. (2009, s. 134) jako kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Dále byly představeny jednotlivé obligatorní i fakultativní fáze kontroly, tj. určení předmětu kontroly, získání a výběr informací pro kontrolu, ověření správnosti informací, hodnocení kontrolovaných skutečností, závěry a návrhy opatření a zpětná vazba. Kontrolu lze provádět interně, vlastními pracovníky, nebo externě formou outsourcingu.

## 2 MALOOBCHODNÍ PROSTŘEDÍ

Tato kapitola je věnována vymezení maloobchodního prostředí, neboť se praktická část věnuje společnosti, jejímž předmětem činnosti je právě maloobchod. Vybrané prodejny této společnosti se zaměřují na prodej potravinářského sortimentu, tudíž se tímto směrem bude ubírat i tato kapitola. Vedle toho se kapitola zaměří na rozdělení maloobchodních prodejen: supermarket, hypermarket a diskontní prodejny, a zaměří se také na jejich sortiment a fungování. Velkou roli v efektivním fungování prodejen hrají zaměstnanci, a proto tato kapitola zdůrazní důležitost motivace zaměstnanců.

### 2.1 Vymezení maloobchodu

Kotler a Keller (2013, s. 487) považují za maloobchod neboli retail podnik, nebo také činnost zahrnující nákup od velkoobchodu, nebo přímo od výrobce a jeho následný prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli pro potřebu nefiremní a soukromou. Podrobněji chápou retail Cimler a kol. (2007, s. 12), a to jako přijatelné seskupení zboží – prodejní sortiment – dle množství, druhů, kvality a cenových poloh. Tím vytváří pohotovou prodejní zásobu, zajišťuje vhodnou formu prodeje, poskytuje informace o zboží a předává marketingové informace dodavatelům.

Retail je činnost, která každodenně podléhá společenské kontrole. Denně prodejny navštěvuje tisíce zákazníků, kteří kontrolují práci zaměstnanců. Tato společenská kontrola se ukazuje jak na dosaženém obratu, tak i na pozitivní, či negativní reakci ze strany zákazníků. Retail na rozdíl od ostatních oborů lidského podnikání má dvě velké výhody. První výhodou je to, že zapláceno za prodej zboží dostane okamžitě a zadruhé potraviny se prodávají každý den, neboť díky nim lidé uspokojují své potřeby. Nejrozšířenější formou maloobchodního prodeje je prodej potravin (z angl. Food). Ovšem mnoho maloobchodů v dnešní době má ve svém sortimentu i zboží nepotravinářského charakteru (tzv. nonfood).

Pracovní procesy v retailu začínají manuální činností na prodejně, manipulací se zbožím. Od příjmu zboží po jeho prezentaci až po následný prodej přes pokladny. Tento zdánlivě jednoduchý proces se nazývá tok zboží a podílí se na něm většina zaměstnanců v retailové společnosti. (Fuchs, 2015, s. 5)

## 2.2 Základní rozdělení maloobchodních prodejen

Maloobchodní prodejny lze rozdělit do tří formátů: diskontní prodejny, supermarkety a hypermarkety. Toto rozdělení podle prodejní plochy a sortimentu v posledních letech prochází řadou změn. Mezi významnější změny se řadí redukce prodejních ploch u hypermarketů, redukce sortimentu u nepotravinového zboží neboli nonfoodu, postupný návrat supermarketů do center měst anebo rozšiřování sortimentu u diskontů. (Fuchs, 2015, s. 5)

### 2.2.1 Diskontní prodejna

Diskontní prodejny, nebo se také dají nazvat jako centra levného nákupu, je označení pro prodejce, kteří se snaží konkurovat ostatním maloobchodům především nízkou cenou. Zatímco velké řetězce dosahují nízkých cen pomocí prodeje velkých objemů zboží, tak diskontní prodejny se snaží dosáhnout nízké ceny pomocí co možná nejnižších nákladů. To také vede k tomu, že diskontní prodejny nemají tak velkou nabídku zboží a mají nižší úroveň obslužného standardu. Počet druhů zboží, které je běžně nabízeno na těchto prodejnách se pohybuje do 1 500 a sortiment není příliš rozsáhlý. Především čerstvý sortiment, jako je zelenina a ovoce je na těchto prodejnách velice omezen. U diskontních prodejen je běžné, že na prodejnách chybí obslužné pulty. (ekonomikaonline.cz, 2015)

Diskontní prodejny se dají podle šíře sortimentu a charakteru prodejny rozdělit na dva druhy: tvrdý diskont (hard) a měkký diskont (soft). Tvrdé diskonty jsou prodejny, které nabízejí méně než 1 000 položek a jejich výběr čerstvého zboží je značným způsobem omezen. Měkký diskont má až dvojnásobný rozsah nabízených položek oproti tvrdému diskontu. V tabulce č. 2 je ukázána struktura sortimentu průměrné diskontní prodejny o prodejní ploše 600 m<sup>2</sup>.

Tabulka 1: Sortiment průměrné diskontní prodejny

Sortiment	Průměrný počet položek	Podíl na sortimentu
Potraviny celkem	934	72,8 %
- Čerstvé zboží	302	23,5 %
- Mražené zboží	78	6,1 %
- Suchý sortiment	554	43,2 %
Nepotravinový sortiment	346	27,2 %
Celkem	1 280	100 %

Vlastní zpracování na základě (Cimler a Zadražilová, 2007, s.150)

V dnešní době jsou diskontní prodejny nejrychleji se rozvíjejícím formátem v Evropě. A to především díky třem německým řetězcům. První z nich je Penny Market, který je součástí skupiny REWE. Druhým je Lidl a třetí je COOP diskont. Od 90. let minulého století se počet diskontních prodejen více než zdesetinásobil. (Bureš, 2018)

### 2.2.2 Supermarket

Podle Cimlera a Zdražilové (2007, s. 150) se za supermarket považuje velkoplošná plnosortimentní samoobslužná prodejna potravin. Tato prodejna kromě potravinářského sortimentu také nabízí rychloobrátkové zboží a nepotravinářské zboží. Mezi rychloobrátkové zboží se řadí drogerie, kosmetika, papírnictví atd. Jako nepotravinářské zboží se považují kuchyňské potřeby, drobné elektrospotřebiče atd. Do prodejní plochy spadá čistá prodejní plocha, celková plochu prodejny a zázemí prodejny. Čistá prodejní plocha je plocha, na které probíhá prodej. Součástí této plochy jsou i pokladny. Za celkovou plochu prodejny zahrnuje i doplňkový prodej, což jsou butiky, pultové prodeje a restaurace. A zázemí prodejny se skládá ze skladů, kancelářských prostor a sociálního zařízení jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance. Za dolní velikostní hranici se ve více literárních zdrojích uvádí 400 m<sup>2</sup> prodejní plochy. Horní hranice velikostní plochy supermarketu podle Fuchs (2015, s. 6) je 2 500 m<sup>2</sup>. Dá se i setkat s rozdělením supermarketů na malé a velké, a to při dosažení hranice 1 000 m<sup>2</sup>.

V sortimentu supermarketu lze nalézt od 5 000 do 12 000 položek. Z těchto položek se většina skládá z potravinového zboží a okolo 25 % je nepotravinového charakteru. V tabulce níže je ukázka sortimentu průměrného supermarketu o prodejní ploše 800 m<sup>2</sup>. (českovdatech.cz, 2018)

Tabulka 2: Sortiment průměrného supermarketu

Sortiment	Průměrný počet položek	Podíl na sortimentu
Potraviny celkem:	5 669	62,6 %
- Čerstvé zboží	1 378	15,2 %
- Mražené zboží	380	4,2 %
- Suché zboží	3 911	43,2 %
Nepotravinový sortiment	3 389	37,4 %
<b>Celkem</b>	<b>9 058</b>	<b>100 %</b>

Vlastní zpracování na základě (Cimler a Zdražilová, 2007, s.150)

V Evropě jsou supermarkety jedny z nejrozšířenějších maloobchodů. Důvodů je hned několik. Jedním z nich je dlouholetá tradice, snadná dostupnost, široký sortiment apod. V České republice je několik sítí provozující supermarkety. Mezi nejznámější řetězce provozující supermarkety patří společnost Ahold (supermarket Albert) a REWE Group (supermarket Billa). Dále mezi velkými řetězci se na českém trhu objevují i spotřební družstva (Enapo, Hruška atd.) (Cimlér a Zadražilová, 2007, s. 150)

### 2.2.3 Hypermarket

Hypermarket se dle Cimlera a Zadražilové (2007, s. 152) označuje jako samoobslužná velkoplošná prodejna, která na rozdíl od předchozích dvou formátů retailu nabízí jak velké množství potravinářského sortimentu, tak i široký nepotravinářský sortiment. Prodejní plocha hypermarketů tvoří souvislý celek, který je ohraničený pokladním systémem. V České republice existují jak jednopodlažní, tak i vícepodlažní hypermarkety. Prodejní plocha hypermarketů se pohybuje dolní hranicí od 2 500 m<sup>2</sup> až po horní hranici 10 000 m<sup>2</sup>. (Fuchs, 2015, s. 6) Hypermarkety o rozloze do 5 000 m<sup>2</sup> se považují za menší hypermarkety. V České republice do menších hypermarketů dříve řadil Interspar, který ovšem už na českém trhu od roku 2015 neexistuje, nebo dalším příkladem menšího hypermarketu může být Kaufland. Pokud má prodejna nad 5 000 m<sup>2</sup> řadí se do větších hypermarketů. Zde spadají velké řetězce jako je Tesco, Albert, Globus apod.

Co se týče nabízeného sortimentu tak v menších hypermarketech potravinový sortiment převyšuje ten nepotravinový, v poměru okolo 70 % ku 30 %. Ovšem u větších hypermarketů převládá nepotravinový sortiment, a to v poměru 55 až 60 % ku 40 %. I když nepotravinový sortiment nabízí více položek, vyšší tržby má jednoznačně ten potravinový. V tabulce č. 3 lze vidět struktura sortimentu průměrného hypermarketu o rozloze 6 000 m<sup>2</sup>. (českovdatech.cz, 2018)

Tabulka 3: Sortiment průměrného hypermarketu

Sortiment	Průměrný počet položek	Podíl na sortimentu
Potraviny celkem	12 598	24,5 %
- Čerstvé zboží	2 779	5,4 %
- Mražené zboží	477	1,3 %
- Suchý sortiment	9 142	17,8 %
Nepotravinový sortiment	38 822	75,5 %
Celkem	51 420	100 %

Vlastní zpracování na základě (Cimlér a Zadražilová, 2007, s.150)

## 2.3 Rozdělení sortimentu

Za sortiment se považuje souhrn produkce, popřípadě nabídky podle typů, druhů, rozměrů, značek apod., které určitá obchodní společnost nabízí. Pojem sortiment se převážně využívá v prostředí obchodu, ale objevuje se i v oblasti služeb. Podstatnou součástí obchodní strategie společnosti je průběžné rozšiřování, nebo naopak omezování sortimentu. Tyto úpravy právě tvoří charakteristický profil společnosti. U sortimentu lze rozlišovat šířka a hloubka sortimentu. Velká šířka sortimentu je typická pro velké prodejny, popřípadě obchodní domy, zatímco hloubka sortimentu je větší u odborných (specializovaných) prodejen. Dále lze sortiment rozdělit na základní a okrajový. Základní sortiment je takový sortiment, který se na prodejně bude vždycky vyskytovat, a proto je podstatné, aby zaměstnanci byli obeznámeni s tímto sortimentem. Naproti tomu okrajový sortiment se mění v závislosti na sezóně, módě apod. Okrajový sortiment má pro majitele společností menší význam než základní sortiment. Dále se dá také sortiment rozdělit na lokální sortiment. To je takový sortiment, který se vyskytuje pouze v daném městě, kraji nebo regionu. Jsou to produkty vyráběné v určitém místě, často s dlouholetou tradicí. V zemích na východ od Evropské unie hraje lokální sortiment významnou roli. Neboť v těchto zemích jsou města od sebe dělena stovky a tisíce kilometrů, vznikla v daných městech široká produkce lokálního sortimentu, který se nikde jinde nedá sehnat. Ovšem i v České republice hraje lokální sortiment podstatnější roli v obratu společností. (Fuchs, 2015, s. 11-12)

Sortiment se dá také rozdělit podle druhu zboží, tzv. oddělení a to na: nonfood, čerstvé zboží – fresh (ovoce a zelenina, oddělení masa a uzenin, uzeniny – lahůdky, mléčné produkty) a suchý sortiment. (Fuchs, 2015, s. 11-12)

### 2.3.1 Nonfood

Označení nonfood (dále „NF“) se obecně používá pro nepotravinářský sortiment. V polovině 90. let 20. století, kdy do České republiky začala expanze větších zahraničních řetězců a začaly vznikat první prodejny jak potravinového, tak i nepotravinového sortimentu o rozloze mezi 4 000 – 10 000 m<sup>2</sup>, kde oddělení NF tvořilo okolo 40 % sortimentu. Tyto prodejny nenabízely pouze průmyslové zboží, zaměřovaly se i na textil, obuv, nábytek, elektroniku, počítače atd. NF v té době umožňoval společnostem realizovat mnohdy pohádkové obraty díky tomu, že trh byl nenasycen tímto zbožím. Jakmile se však začaly v České republice stavět Hobby markety a specializované prodejny, zájem po NF na prodejnách i s potravinovým zbožím opadl.

Na NF se vztahují obecně platné zákony a provádějící vyhlášky stanovující záruky a reklamace. Retailová společnost může jít nad rámec těchto nařízení a poskytnou delší záruční lhůtu, ale snížit ji nesmí. NF se dá rozdělit na stálý sortiment a sezónní sortiment. Typickým příkladem stálého sortimentu NF je pečicí papír, alobal, smeták atd. Prostě veškerý NF, který na prodejnách zákazníků nalezne po celý rok. Zatímco ukázkou sezónního sortimentu je dřevěné uhlí, bazén, umělý vánoční stromek. Toto zboží se na prodejnách vyskytuje pouze v daném časovém úseku. (Fuchs, 2015, s. 28)

### 2.3.2 Čerstvé zboží – fresh

Do sortimentu čerstvého zboží neboli fresh, se řadí mléčné výrobky, lahůdky, saláty, krájené uzeniny, produkty z ryb, pečivo, maso a uzeniny, ovoce a zelenina a čerstvé ryby. Neboť se jedná o produkty, které zákazník nejvíce vyhledává, oddělení fresh může tvořit až 50 % obrátu v potravinovém sortimentu (dále jen „FOOD“). Pokud se podíváme do nákupních košíků zákazníků, téměř vždy zde nalezneme zastoupení z výše uvedeného sortimentu, neboť tyto produkty tvoří základ každodenního stravování u většiny populace. Typické pro fresh sortiment jsou krátké záruční lhůty. Díky nim zákazník musí chodit na nákupy pravidelně a často. Při koupi čerstvého sortimentu zákazníci provádějí velkou kontrolu kvality a čerstvosti před uskutečněním nákupu, proto je pro prodejny nezbytně důležité udržovat veškeré zboží v co možná nejvyšší kvalitě a čerstvosti po celý den.

Na oddělení ovoce a zelenina vznikají procentuálně největší odpisy – ztráty. Ze strany zaměstnanců dochází k vysokým odpisům vinou nesprávné prezentace zboží na prodejně a nadměrnými objednávkami. Díky tomu dochází k odpisům celé hodnoty nebo snížení ceny. Dalším důvod vysokých odpisů na tomto oddělení je způsoben chováním zákazníků. Ti ve snaze nalézt pro sebe co nejčerstvější produkt poškodí část citlivého zboží (např. jahody, meruňky apod.), které je následně neprodejné.

Na oddělení masa a uzenin se vyskytují dvě podoby, jak lze maso a uzeniny zakoupit. První je balené maso a uzeniny a druhé maso z jatek. To, jaké podoby masa a uzenin si zákazník může zakoupit závisí na formátu prodejny. Na diskontních prodejnách se vyskytuje pouze balené maso distribuované převážně z centrálního skladu (dále jen „CS“). Zatímco supermarketky a hypermarketky používají kombinaci baleného masa a masa z jatek. Balené maso se v supermarketech a hypermarketech vyskytuje běžně v regálech. Zatímco maso z jatek se dá sehnat pouze u pultů.

Mezi uzeniny – lahůdky spadá prodej z obslužných pultů – uzeniny, saláty, sýry, rybí produkty, pomazánky apod. Toto oddělení se vyskytuje pouze na prodejnách, který tento prodej z obslužných pultů nabízejí.

Do mléčných produktů se řadí zboží jako jsou jogurty, smetany, sýry, mléko apod. Jedná se také o zboží s kratší záruční lhůtou. Velice častým úkazem na tomto oddělení jsou nadměrně velké objednávky daného zboží, které pak následně musí být zlevněno anebo z důvodu uplynuté záruční lhůty vyřazeno z prodeje, a tak dochází k velkým odpisům. (Fuchs, 2015, s. 25-27)

### 2.3.3 Suchý sortiment

Do této skupiny sortimentu patří veškerý ostatní sortiment (tzn. sortiment kromě NF a fresh). Typickým příkladem suchého sortimentu jsou mouky, konzervy, pití, koření apod. Některé společnosti do suchého sortimentu řadí i drogerii. I suchý sortiment má záruční lhůty, a proto je třeba je periodicky kontrolovat, popřípadě u většího množství zboží s končící lhůtou v čas reagovat přeskladněním, změnou prezentace, zlevněním apod. Pokud prodejna bude správně dodržovat kontrolní procesy je možné dlouhodobě na suchém sortimentu dosahovat hodnoty odpisů 0,3 % z obratu sortimentní skupiny. Odpisy v této skupině vznikají jak vinou zaměstnanců, tak i zákazníků. Často dochází k poškození obalu zboží a tím se produkt stává neprodejný. (Fuchs, 2015, s. 28)

## 2.4 Fungování prodejen

K tomu, aby prodejna správně fungovala je třeba aby byla manažerem/vedením společnosti v pravidelných intervalech hodnocena ve třech oblastech: prodejna, zákazníci a zaměstnanci. Díky pravidelnému ohodnocování a kontrolování lze nalézt nedostatky, které se s adekvátními opatřeními eliminují. Oblast prodejna musí svým vzhledem přilákat zákazníka. Pokud manažer hodnotí prodejnu, je třeba začít z druhé strany chodníku před prodejnu. Manažer by si měl všimnout kolemjdoucích a jejich reakcí na výlohu, kolik se jich zastaví a rozhlídí se, nebo kudy do prodejny vstupují. Poté se v hodnocení přesune dovnitř prodejny, kde i nadále sleduje reakce zákazníků. Neboť zaměstnanci vidí prodejnu odzadu dopředu, je potřeba aby se občas na prodejnu podívali z pohledu zákazníka. První, co zaměstnanci vidí je zázemí prodejny a až pak samotnou prodejní plochu. Hodnocení prodejny je důležité, aby se vedení společnosti dívalo na prodejnu pohledem zákazníka, a tak byla prodejna schopná reagovat a přizpůsobit se požadavkům svých návštěvníků.



Oblast zákazníka je důležitá pro hodnocení fungování prodejny, protože zákazník dokáže podat upřímnou a nedocenitelnou zpětnou vazbu. Když při ohodnocování manažer poslouchá, co si zákazníci říkají mezi sebou, nebo co vypráví prodavačkám, může to mít nedocenitelný vliv na fungování prodejny. (Hammond, 2012, s. 32)

Poslední oblastí jsou zaměstnanci. Ke správnému fungování je třeba mít spokojené zaměstnance. Je třeba se svých zaměstnanců pravidelně ptát na názor na jejich práci, včetně výtek ohledně práce. K tomu, aby prodejna fungovala efektivně je třeba mít kvalitní a loajální personál. Toho se dá dosáhnout pomocí správné motivace. Jedním z nástrojů, jak správně motivovat zaměstnance prodejny je umožnit jim, aby ve své práci byli úspěšní. Tedy zaměřit se na posílení jejich schopností, zvýšení pravomocí, zlepšení pracovního vybavení, odstranění nejrůznějších zbytečných překážek apod. (Urban, 2017, s. 46)

Dalším nástrojem motivace zaměstnanců jsou odměny a sankce. Odměna je pro zaměstnance lákavou pozitivní motivací, neboť za vykonání určité práce získá odměnu, a tak uspokojí své potřeby. Odměna však nemusí být jenom finanční, může to být cokoli, co je pro zaměstnance příjemné. Aby odměna působila na zaměstnance, jak má, je podstatné, aby zaměstnanec byl odměňován za určité výsledky, popřípadě jednání. Pokud odměnu získá bez jakéhokoliv úsilí, ztratí tato odměna svůj motivační vliv. Sankce na druhou stranu je negativní motivace. Je založena na hrozbě z určitého trestu. Princip sankce spočívá v tom, že zaměstnanec nezíská odměnu, nebo mu bude snížena v případě, že úkol, kterým byl pověřen nevykoná, popřípadě nesplní v požadované kvalitě. Podle Urban (2017, s. 68) je *„pozitivní motivace většinou účinnější než negativní. Ovšem bez hrozby určitých sankcí se při motivaci pracovníků většinou zcela obejít nelze.“*

## 2.5 Shrnutí

Kapitola 2 byla zaměřena na maloobchodní prostředí, které je možné chápat jako činnost zahrnující nákup od velkoobchodu, nebo přímo od výrobce a jeho následný prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli pro potřebu nefiremní a soukromou (Kotler a Keller, 2013, s. 487). Maloobchodní prodejny jsou rozdělovány na supermarket, hypermarket a diskontní prodejny. Tyto prodejny se liší jak v rozloze prodejní plochy, v nabízeném sortimentu, tak i v množství zalistovaných položek. Sortiment prodejen bez ohledu na jejich typ je standardně rozdělován do tří hlavních složek: nonfood, čerstvé zboží – fresh a suchý sortiment. Pro účely této práce zvolené prodejny jsou supermarket,

v nichž toto standardní rozdělení sortimentu bylo vlastníkem modifikováno, čemuž bude věnována pozornost v praktické části v podkapitole 4.1.

Pro správné a efektivní fungování prodejen musí manažer hodnotit tři oblasti, jednak samotnou prodejnu, tak zpětnou vazbu od zákazníků, a i spokojenost a výkony zaměstnanců. Výkonnost zaměstnanců je možné podpořit jednak pozitivní (např. finanční odměna) a jednak negativní motivací (např. sankce, výtka).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 VNITŘNÍ KONTROLY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Praktická část bude zaměřena na přiblížení a objasnění interní kontroly regálových štítků na vybraných prodejnách. První částí bude představení vybrané společnosti, která si nepřála být jmenována, tudíž práce nebude obsahovat specifické údaje. Dále budou vyjmenovány kontroly, které jsou ve společnosti prováděny a jedna z vyjmenovaných kontrol bude vybrána a rozvedena do větších detailů. U této kontroly se práce zaměří na její nedostatky. V závěru práce budou představeny návrhy pro zlepšení kontroly, které by vedly k zefektivnění dané kontroly. Tyto návrhy budou směřovat k pobočkám vybrané společnosti, neboť jedině tak se dá zefektivnit vybraná kontrola.

#### 3.1 Představení vybrané společnosti

K vypracování závěreční práce byla zvolena vybraná společnost, jejichž právní forma je společnost s ručením omezeným, která svou činnost podnikání soustředí na koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a zprostředkovávání obchodu a služeb. Zvolený podnikatelský subjekt se řadí mezi přední české prodejce potravin a zboží. Po celé České republice provozuje síť více jak 300 prodejen jak supermarketů, tak hypermarketů. Společnost zaměstnává v rozmezí 15 000 - 17 000 zaměstnanců, kteří se denně starají o spokojenost zákazníků. Společnost je součástí mezinárodní skupiny.

Vybraný podnik využívá externí společnost, která má na starost celý vnitřní kontrolní systém tedy i interní kontroly, které jsou prováděny na vybraných prodejnách. Tudíž lze říci, že vybraná společnost aktivně využívá outsourcingu.

#### 3.2 Představení vybraných vnitřních kontrol

Zvolená společnost má nastavený vlastní kontrolní systém, který však svými základními požadavky odpovídá rámci, podle kterého je postaven rámec COSO. Společnost, kterou se tato práce zabývá, respektive jejich jednotlivé prodejny pravidelně podstupují několik vnitřních kontrol. Jedná se o kontroly:

- kontrola děr;
- kontrola prodeje alkoholu a cigaret nezletilým;
- kontrola ranního pekařského dodavatele;
- kontrola novin;

- kontrola regálových štítků.

V následujících oddílech budou představeny první 4 kontroly. Kontrola regálových štítků, která byla vybrána pro bližší analýzu v této práci, bude včetně zdůvodnění výběru představena a podrobně analyzována v kapitole 4.

### 3.2.1 Kontrola děr

Kontrola děr je kontrola neplánovaná, která probíhá na prodejních dvakrát za periodu. Tato kontrola má za cíl překontrolovat, zda se v regálech během otevírací doby prodejen nevyskytuje velké množství chybějícího zboží. Cílem této kontroly je zajištění toho, aby zákazník během svého nákupu nenacházel místo požadovaného zboží prázdné místo.

Jakmile kontrolor dorazí na prodejnu, musí se neprodleně nahlásit vedení prodejny a oznámit začátek kontroly. Následně prochází prodejnu a kontroluje jednotlivé regály, zda se v nich nenachází „díry“. Díra znamená, že v regálové liště je cenový štítek, ale zboží v regále není. Pokud kontrolor na takové místo narazí, poznačí si a pokračuje v dalším hledání. Jakmile zkontroluje celou prodejnu dochází k vyhodnocení kontroly. Každá prodejna má stanovené vlastní procento chybovosti děr, kterého může dosáhnout. Toto procento je vyhodnoceno na základě počtu zalistovaných položek. Pokud procento chybovosti, které prodejna obdržela během kontroly je větší, než je povoleno, prodejna je hodnocena tzn „KO“.

Existují však i další důvody, díky kterým může prodejna neuspět při této kontrole. Jedním z těchto důvodů je zatahování děr. To znamená, že zaměstnanci během kontroly se snaží „zachránit“ a dávají na prázdné místo zboží, které tam nemá co dělat. I toto je při kontrole děr chyba, která vede k hodnocení „KO“. Dalším důvodem je vytahování cenových štítků. V tomto případě se jedná o podvod prodejny a pokud kontrolor přistihne zaměstnance při vytahování cenového štítku u místa, kde nedoskladnil zboží, tak prodejna má automaticky hodnocení „KO“. Posledním důvodem je zdržování předání terminálu<sup>1</sup>. Pokud prodejna zdržuje v předání terminálu tak kontrolor má oprávněný důvod si myslet, že prodejna se chystá k podvodu a tím pádem prodejna je automaticky ohodnocena „KO“. Pokud prodejna neprojde kontrolou, dostává návrhy na patřičné nápravné opatření. Plnění tohoto návrhu se ověří v další periodě.

---

<sup>1</sup> Terminál – přístroj, který umožňuje kontrolu zboží. Využívají ho jak prodejny, tak i kontroloři.

### 3.2.2 Kontrola prodeje alkoholu a cigaret nezletilým

Jedná se o nehlášenou kontrolu, která se na prodejnách koná dvakrát do roka. Kontrolu provádí jeden kontrolor a jeden mladiství. Tato kontrola vznikla z toho důvodu, že vybraná společnost chtěla ověřit své zaměstnance, zda neporušují jasně stanovenou legislativu a neprodávají alkohol a tabákové produkty mladistvým.

Kontrola probíhá tak, že nezletilá osoba sama provede nákup, při kterém se pokusí koupit alkohol, nebo tabákový výrobek. Za alkohol se rozumí nápoj obsahující více než 0,5 % ethanolu, na obalu označeno jako 0,5 % alc. Za tabákovými výrobky se rozumí cigarety, tabák, elektronické cigarety, kuřácké pomůcky, bylinné výrobky ke kouření. Sirek a zapalovačů se omezení netýkají, ty se smějí mladistvým prodávat. Pokud mu zaměstnanec odmítne prodat alkoholický nápoj, nebo tabákový produkt, nákup se dokončí bez toho. Jakmile tento nákup nezletilá osoba uskuteční, sejde se s kontrolorem na sjednaném místě mimo prodejnu. Poté se kontrolor s mladistvým vrátí zpět na prodejnu, kde všechen nákup předá vedoucímu prodejny. Koupené zboží se vystornuje. Dále proběhne zhodnocení dané kontroly. Pokud zaměstnanec na základně kontroly dokladů (občanský průkaz, řidičský průkaz, cestovní pas) nezletilému vybrané zboží neprodal, prodejna kontrolou prošla. Na druhou stranu, pokud pokladní prodala alkoholický nápoj nebo tabákové zboží je třeba přistoupit k nápravným opatřením a prodejna kontrolou neprošla.

### 3.2.3 Kontrola ranního pekařského dodavatele

Kontrola ranního pekařského dodavatele je hlášenou kontrolou. Tato kontrola probíhá na jedné prodejně 3x do roka. Kontroluje se vždy jeden dodavatel pečiva v ranních hodinách, který přiváží zboží na prodejnu. Kontrolor je povinen den předem zavolat na prodejnu a ohlásit kontrolu vedoucímu prodejny. Vedoucí však nesmí o kontrole informovat dodavatele/řidiče, a to z důvodu zachování objektivnosti kontroly. Ráno kontrolor dorazí na prodejnu a počká na příjezd řidiče (dodavatele). Jakmile přijede, nechá jej veškeré zboží nerušeně vyložit, tak aby o kontrole řidič nevěděl. Po ukončení fyzického příjmu kontrolor začne s kontrolou. Na základě dodacího listu (dále jen „DL“) se zkontroluje počet dodaných přepravek. Dále se zkontroluje dodané pečivo včetně počtu kusů dle DL. V případě zjištěných rozdílů je třeba tyto nesrovnalosti uvést v kopii DL. Po překontrolování všech přepravek se kontrola vyhodnotí.

Tato kontrola je podstatná pro udržování přehledu o správném dodávání zboží na prodejny ze strany dodavatelů.

Během kontroly mohou nastat nestandardní situace. První takovou situací je včasný závoz, to znamená, že dodavatel přijel na místo dříve, než bylo v plánu, a tudíž vyskladňoval zboží mimo dozor kontrolora a tím se stává kontrola neplatná a musí se provést znova. Další nestandardní situací je pozdní závor. Stává se, že dodavatel má zpoždění. Kontrolor čeká na dodavatele maximálně 30 minut a poté kontrolu ruší. I v tomto případě se kontrola nahrazuje. A poslední nestandardní situací je neochota ze strany vedoucího prodejny. V takové situaci je kontrolor povinen vstřícně vysvětlit důležitost kontroly vedoucímu. Zároveň musí vedoucího prodejny upozornit na to, že vedení společnosti očekává výsledek kontroly a následně zavolat distrikt manažerovi a oznámit vzniklou situaci.

#### **3.2.4 Kontrola novin**

Kontrola novin je kontrolou ohlášenou dopředu. Kontrolor se musí domluvit na návštěvě prodejny se store manažerem den dopředu. Je důležité ohlásit kontrolu dopředu, aby personál prodejny nechal balíky s novinami v bedně, ve které se noviny dodávají. V den kontroly se kontrolor ohlásí u vedoucího prodejny a dostane přiděleného pracovníka, který bude kontrolu provádět s ním. Kontrolor vyzvedne noviny a časopisy z bedny, ve které byly přivezeny. Překontroluje se počet dodaných balíků. Provede se detailní příjemka novin a časopisů na základě Remitendního dodacího listu. Dále již kontrolor sám, bez přiděleného pracovníka vyplní zprávu z kontroly.

Důvodem realizace této kontroly je překontrolování, zda množství objednaného zboží odpovídá dodanému zboží (novin a časopisů), které dorazilo na prodejnu. A zda toto zboží je v odpovídající kvalitě.

### **3.3 Shrnutí**

Vybraná společnost podniká v oblasti maloobchodu, zaměřuje se na koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a zprostředkování obchodu a služeb. Vybraná společnost má vytvořený vnitřní kontrolní systém, jehož součástí jsou mj. kontrola děr, kontrola prodeje alkoholu a cigaret nezletilým, kontrola ranního pekařského dodavatele, kontrola novin a kontrola regálových štítků, která bude blíže analyzována v kapitole 4. Vnitřní kontrolní systém ve vybrané společnosti je prováděn formou outsourcingu.

## 4 KONTROLA REGÁLOVÝCH ŠTÍTKŮ

Pro tuto závěrečnou práci byla zvolena kontrola regálových cen na vybraných prodejnách, kde se tato kontrola provádí. Podstatou této kontroly je nalezení neodpovídajících cen na regálových štítcích u zboží. Tato neodpovídající cena se zjistí pomocí naskenování čárového kódu (dále jen „EAN“) skenerem<sup>2</sup>. Důvodem zavedení této kontroly bylo příliš velké množství reklamací ze strany zákazníků, kteří požadovali vyplacení rozdílu ceny. Dalším důvodem byly postihy ze strany České obchodní inspekce (dále jen „ČOI“), která pravidelně provádí inspekce v maloobchodech. ČOI se zaměřuje na inspekce, při kterých kontroluje a dozoruje právnické a fyzické osoby, které prodávají a dodávají výrobky a zboží na český trh. V případě této práce se ČOI řídí převážně zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. Současně během nepříznivé situace během koronavirové nákazy (COVID-19) jako jediná kontrola z kontrol uvedených v podkapitole 3.2., kontrola regálových cen nebyla zrušena a probíhala ve stejném rozsahu jako předešlý rok 2019.

### 4.1 Postup kontroly

Na základně nastavených procesů ve vybrané společnosti je kontrola regálových cen rozdělena do tří částí. První částí je příprava před kontrolou. Druhou částí je provedení kontroly a třetí částí je vyhodnocení kontroly a předání výsledků. Ve vybrané společnosti neexistuje závazný postup této kontroly. Vybraná společnost si vnitřní kontrolní systém stanovuje a upravuje na základě vlastních potřeb. Čili i jednotlivé kontroly se řídí podle potřeb vybrané společnosti a vybraných prodejen.

V přípravné fázi je třeba zvolit předmět kontroly. Kontroloři si také musejí přichystat odpovídající dokumenty, do kterých budou vypisovat poznámky, zjištění a průběh kontroly. U zkoumaných prodejen je však ještě jedna podmínka, která musí být splněna předtím, než může proběhnout kontrola cenových štítků, a tou je absence Smart týmu<sup>3</sup> na vybraných prodejnách. Aby kontroloři byli obeznámeni s rozpisem těchto týmů, vedení vnitřního kontrolního systému posílá rozvrh, kdy a kde se tyto týmy budou vyskytovat na prodejnách.

---

<sup>2</sup> Skener – zařízení, které slouží ke skenování regálových štítků. Pomocí skeneru se ověřuje správnost všech štítků na prodejně.

<sup>3</sup> Smart tým – tým lidí, který v pravidelných intervalech pomáhá prodejnám s vyskladňováním, stavbou planogramu a stavbou novinek. Jejich přítomnost na prodejně by mohla vést ke zkreslení výsledků kontroly regálových cen.



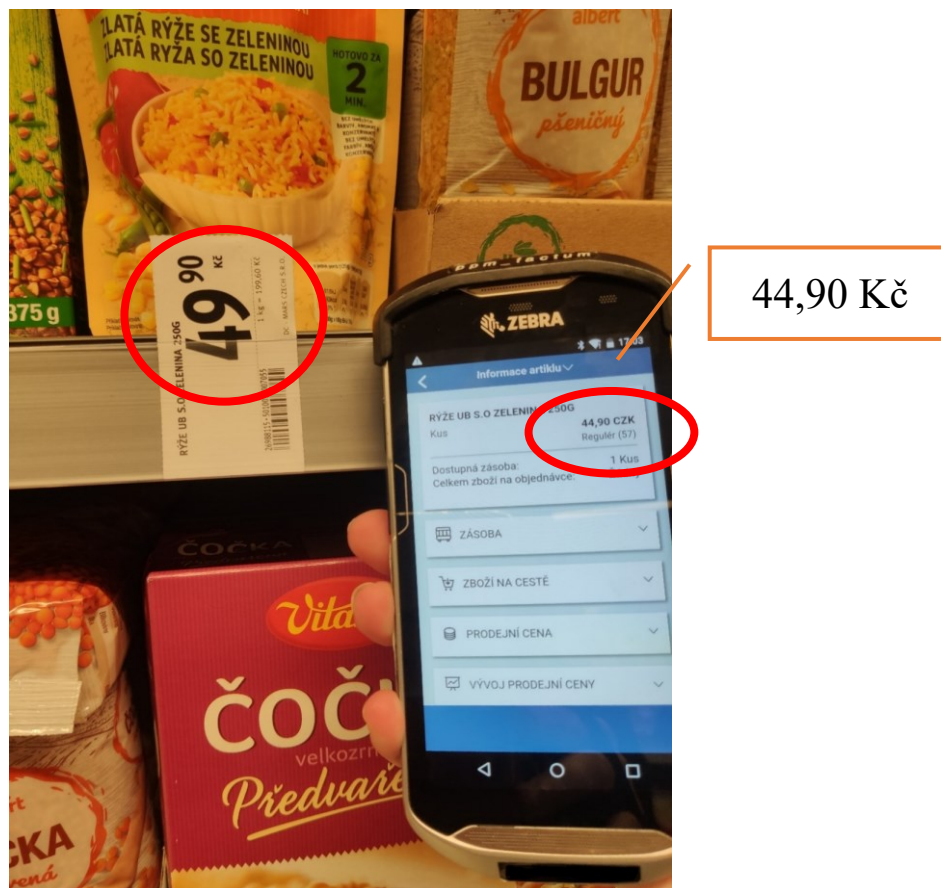
Průběh kontroly spočívá v tom, že každý kontrolor má za úkol zkontrolovat každý regálový štítek na prodejně a ujistit se, že cena na regálovém štítku odpovídá ceně, která je nastavena v systému, za kterou jí pokladna naskenuje. Zároveň se za chybu považuje i chybějící regálový štítek u zboží.

Pokud se cena shoduje, tak kontrolor pokračuje na další regálový štítek. Pokud je ovšem cena rozdílná, kontrolor musí tuto cenu zaznamenat a správně rozdělit, do jakého úseku tato chyba patří.

Vybraná společnost rozšiřuje základní rozdělení rozebrané v kapitole 2.3. o další úseky. Přesněji tedy vybraná společnost rozděluje sortiment nabízený na prodejně do sedmi skupin:

- druhotné umístění – do tohoto úseku spadají místa, kde jsou položky umístěny na čelech uliček nebo stojany, které se běžně ve vybraných obchodech nacházejí;
- DRY – suchý sortiment – spadají sem trvanlivé potraviny, kosmetika a krmení pro zvířata;
- fresh úsek – patří sem veškeré ovoce a zelenina, maso, pečivo, vakuově balené zboží a mražené zboží;
- mléčný sortiment – mléko, jogurty a sýry;
- pokladní stojany – tento úsek je jeden z těch méně obsáhlých, spadají sem pouze regály u pokladem, produkty vystavené na informacích a chladicí lednice situované v blízkosti pokladen;
- regulární nonfood – patří sem všechny věci, které jsou nepoživatelné, tj. ubrousky, pečicí papír, talíře, misky, kávovary atd.;
- výprodejové prostory – zde spadá zboží, které je výrazně zlevněno. Důvodů, proč prodejna umísťuje zboží do výprodeje je hned několik, ty nejčastější jsou buď nadbytek zboží na skladě nebo končící spotřební lhůta.

Pro větší přehlednost jak pro prodejnu, tak i pro kontrolory se hned na začátku provádění těchto kontrol dohodlo na způsobu označení chyby. Jakmile kontrolor nalezne cenový rozdíl, otočí regálový štítek z vodorovné polohy do svislé. Tak je chybný regálový štítek viditelný jak pro personál, tak i pro kontrolora a dá se snadněji a efektivněji opravit (obrázek 2).



Obrázek 2: Ukázka chybného regálového štítku

Zdroj vlastní fotografie

Jak je již výše uvedeno, kontrolují se všechny regálové štítky po celé prodejní ploše. Díky tomu je tato vybraná kontrola velice časově náročná a není možné, aby jí prováděla pouze jedna osoba. Z toho důvodu je třeba, aby kontrolu prováděli dva kontroloři. Časová náročnost těchto kontrol se mění v závislosti na velikosti obchodu a na počtu zalistovaných položek. U supermarketů tato kontrola trvá do 5 hodin, tyto obchody mají zalistováno od 7 tisíc položek do necelých 10 tisíc, opět záleží na rozloze obchodu. Na hypermarketech kontrola trvá déle, časová náročnost je okolo 10 hodin. U hypermarketů běžně bývá zalistování od 10 tisíc položek až do 25 tisíc položek. Množství zalistovaných položek se na prodejnách mění po celý rok. Nejvíce zalistovaných položek bývá zpravidla kolem období svátků, jako jsou Vánoce a Velikonoce.

Po naskenování a zkontrolování veškerých regálových štítků přichází vyhodnocení celkové kontroly. Sečtou se všechny špatné položky a všechny chybějící. Z těchto údajů se vypočítá procento, které vybrané společnosti jasně ukáže, jakých výsledku prodejna dosáhla, viz níže.

Tento výsledek je předán manažerovi auditované prodejny, který je zároveň obeznámen s doporučeními na zlepšení a zjištěné chyby jsou opraveny.

$$\text{Výsledné procento} = \frac{\text{Počet chyb}}{\text{Veškeré zalistované položky}} \times 100$$

## 4.2 Analýza stávajícího nastavení

V následující oddíle jsou vypsány klady, které již tato kontrola za dobu své existence přinesla, ale hlavně zápory, které ještě tato kontrola má potenciál vyřešit a na možnosti vyřešení těchto záporů se zaměří návrhy v této práci. V následujícím textu budou tyto klady a zápory popsány více dopodrobna. Analýza těchto kladů a záporů proběhne na základě dat získaných z vybrané společnosti a rozhovorů s manažery prodejen.

Tato kontrola doposud vedla ke snížení počtu cenových reklamací ze strany zákazníků. Ačkoliv se tyto reklamace nevyskytují v takovém počtu jako před začátkem zavedení této kontroly, tak se stále vyskytují ve větším množství, než které by vybraná společnost považovala za přijatelnou. To, že na regálovém štítku bude uvedena správná cena, vede z pohledu zákazníka k bezproblémovému nákupu a tím, že vybraná společnost snižuje šanci, že zákazník narazí na cenový rozdíl, si tak buduje důvěru se zákazníkem, který následně nebude mít obavu během dalšího nákupu.

Silnou stránkou této kontroly je skutečnost, že kontrolor musí naskenovat každý EAN, který se na prodejní ploše nachází. Tím je zajištěno, že kontrola je provedena důkladně, čímž se zjistí skutečný počet chyb na prodejně. Případné nalezené chyby jsou během kontroly opraveny. Díky tomu tak nedochází k častým postihům ze strany ČOI. Neboť je však kontrola prováděna jedenkrát za čtyřtýdenní periodu, může tak docházet k tomu, že prodejny nekladou tak velký důraz na průběžnou kontrolu během zbytku měsíce, kdy byla kontrola provedena. Z tohoto důvodu se pokuty ze strany ČOI za klamavý regálový štítek zcela neodstranily.

Vzhledem k tomu, že kontrolor skenuje každý EAN, je kontrola časově náročná. Tuto slabou stránku lze ovlivnit pouze tak, že prodejny sníží počet chybných regálových cen a kontrolor se chybám nebude muset tolik věnovat, čímž se urychlí průběh kontroly. Návrhy na snížení počtu chybných regálových cen jsou uvedeny níže v této práci.

Na základě získaných dat z vybrané společnosti je zřejmé, že prodejny nenašly jednotnou přípravu na kontrolu regálových cen. Velké množství prodejen provádí kontrolu nesystematicky, čímž v konečném důsledku ztrácí velké množství času, který by mohla

využívat efektivněji. V případě zavedení jednotného postupu při překontrolování regálových štítků by tak prodejny mohly získat časovou úsporu, která by vytvořila více prostoru pro vykonávání dalších činností, které jsou nezbytné pro správný chod samotné prodejny.

### 4.3 Analýza četnosti chyb na vybraných prodejnách

Oddíl analýza četnosti chyb se zaměří na výpočet a analýzu dat získaných během kontrol na vybraných prodejnách. Tato data byla získána během šesti měsíců, od 1. 1. 2020 po 30. 6. 2020 na 5 prodejnách, které se nacházejí v různých částech Prahy. Přestože tato data byla získána během nepříznivé situace, získaná data tím nebyla ovlivněna, neboť provoz maloobchodů s potravinami nebyl významným způsobem omezen.

Tato analýza bude sloužit jako podklad pro návrhy, které budou sloužit k eliminaci chybovosti. Součástí analýzy bude výpočet procenta chybovosti, který ukáže, které úseky v jednotlivých prodejnách vykazují nejvíce chyb.

V tomto oddílu bude provedena analýza výskytu chyb na prodejnách a zjistí se, v jakém úseku se vyskytuje nejvíce chyb. Celkem bude analyzováno 5 prodejen. V případě těchto prodejen se jedná o supermarkety<sup>4</sup>, neboť získaná data s nimi přímo souvisí. Avšak navržená opatření by fungovala i v případě hypermarketů. Jak je již výše zmíněno, všechny analyzované prodejny se nacházejí v Praze, dvě z nich v městské části Praha – Libeň, další dvě jsou v Dolních Počernicích a poslední je situována Praha – Stodůlky. Časový úsek, který tato analýza zaznamenává, je 6 měsíců, tzn. výsledky jsou tak sesbírány z celkem třiceti kontrol regálových cen. Výsledky jsou uvedeny v tabulkách 4–7. Datový vzorek byl přímo poskytnut od společnosti během provádění těchto kontrol. Výsledná data kontrol jsou uvedena a sepsána v závěrečných zprávách, které jsou nedílnou součástí každé kontroly regálových štítků. Z těchto zpráv jsou data o chybovosti vypsána a rozdělena do tabulek níže.

---

<sup>4</sup> Supermarket – samoobslužná prodejna s nabídkou převážně potravinářského zboží. Prodejní plocha supermarketu je od 400 do 2500 metrů čtverečních. Zaokrouhlený průměr regálových štítků na prodejně je 9500 položek.

Tabulka 4 Výsledek kontrol u DÚ a DRY

Měsíc	Druhotné umístění						DRY					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Prodejna 1	3	4	4	2	9	2	1	0	0	0	7	3
Prodejna 2	10	7	8	5	6	6	4	5	3	8	3	9
Prodejna 3	8	5	7	1	3	6	2	3	2	1	4	2
Prodejna 4	31	29	22	5	6	3	5	3	1	6	2	8
Prodejna 5	34	24	15	28	7	16	15	17	10	12	21	11

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků provedených kontrol

Tabulka 5 Výsledek kontrol v NF a výprodeje

Měsíc	Regulérní nonfood						Výprodejové prostory					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Prodejna 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodejna 2	1	0	1	0	0	2	6	3	0	0	1	5
Prodejna 3	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Prodejna 4	0	1	0	0	0	0	4	2	1	0	3	0
Prodejna 5	0	2	0	1	1	0	7	3	2	8	4	3

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků provedených kontrol

Tabulka 6 Výsledek kontrol v úseku fresh a mléčného sortimentu

Měsíc	Fresh úsek						Mléčný sortiment					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Prodejna 1	2	3	4	0	15	1	1	0	2	0	4	2
Prodejna 2	2	4	6	5	2	5	3	3	0	6	5	1
Prodejna 3	10	12	9	6	7	5	2	1	0	2	2	0
Prodejna 4	7	3	1	9	1	1	4	6	6	0	6	0
Prodejna 5	9	6	13	10	7	7	0	1	1	2	2	2

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků z provedených kontrol

Tabulka 7 Výsledek kontrol u pokladních stojanů

Měsíc	Pokladní stojany					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Prodejna1	2	0	1	0	0	0
Prodejna2	8	6	5	3	7	3
Prodejna3	4	3	3	0	1	2
Prodejna4	5	8	10	1	7	2
Prodejna5	0	0	0	6	0	1

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků z provedených kontrol

### 4.3.1 Prodejna 1

Dle výše uvedených tabulek 4-7 je z dat zřejmé, že nejvíce chyb<sup>5</sup> se na prodejně 1 vyskytuje v úsecích druhotného umístění, fresh úseku a DRY. Z celkových 72 chyb nalezených na této prodejně během kontrol tvoří tyto tři úseky 60 chyb. Mezi tyto chyby jsou zařazeny jak špatné ceny, tak i chybějící ceny. Ze všech chyb na první prodejně tvoří chyby v úseku druhotné umístění 33,3 %, z toho je 16 špatných regálových štítků a 8 chybějících štítků. Druhotné umístění tvoří akční čela jednotlivých uliček a stojany k nim přiřazené. Dalším problémovým úsekem je fresh úsek, na kterém bylo nalezeno během kontrol celkem 21 špatných regálových štítků a 4 chybějící štítky, což v celkovém znění ukazuje, že 34,7 % z celkových chyb je právě nalezeno na fresh úseku. Do fresh úseku spadá veškeré ovoce a zelenina, mase, pečivo a mražené potraviny. Úsek DRY tvoří 15,3 % z veškerých chyb. V tomto úseku bylo nalezeno 8 špatných regálových štítků a 3 chybějící štítky. Do toho úseku spadají veškeré trvanlivé potraviny, kosmetika a krmivo pro zvířata. Z všech 72 chyb, které prodejna číslo 1 během prvního půl roku měla, tvoří tyto tři úseky dohromady 83,3 % ze všech chyb.

Zbylých 16,7 % tvoří úseky: výprodej, nonfood, pokladny a mléčný sortiment. Na úseku mléčný sortiment bylo během půl roku nalezeno celkem 9 chyb (12,5 %), z čehož 7 byly špatné regálové štítky a 2 byly chybějící. Úsek pokladny tvořily 4,2 % chybovosti. Na úseku výprodej a nonfood nebyla během půl roku zaznamenána žádná chyba.

<sup>5</sup> Chyba – cenový rozdíl mezi cenou uvedenou na regálovém štítku a cenou uvedenou v systému, za kterou zboží bude naskenováno na pokladně. Jako chyba se považuje i chybějící regálový štítek u zboží.

### 4.3.2 Prodejna 2

Na prodejně 2 bylo za šest měsíců nalezeno během všech kontrol regálových štítků 167 chyb. Na této prodejně se nejvíce chyb vyskytuje na úsecích druhotné umístění, DRY a pokladny. Úsek druhotné umístění tvoří na této prodejně 25,1 % ze všech nalezených chyb, což je 42 chyb. Z těchto chyb je 33 špatných regálových štítků a 9 chybějících štítků. Dalšími problémovými oblastmi jsou úseky DRY a pokladny. Tyto dva úseky mají stejný počet nalezených chyb za šest měsíců, a to 32 chyb, vyjádřeno v procentech 19,2 %. U úseku DRY je to 17 špatných regálových štítků a 15 chybějících. Zatímco na úseku pokladny jsou všechny nalezené chyby špatné regálové štítky. Tyto tři úseky tvoří na prodejně 63,5 % chyb.

Dále bylo během kontrol nalezeno na úseku fresh 24 chyb, z čehož 20 chyb byl cenový rozdíl na vystaveném štítku a 4 byly chybějící štítky. Mléčný sortiment měl během šesti měsíců 18 chyb, všechny tyto chyby byly špatné regálové štítky a tvořily 10,8 % chybovosti. Úsek výprodej tvořil na prodejně 2 ze všech chyb 8,9 %, čili bylo zde nalezeno 15 chyb. Posledním úsekem je nonfood, tento úsek byl nejméně chybový. Bylo na něm zaznamenáno pouze 4 chyby, které tvoří 2,4 % chybovosti. Z těchto 4 chyb byly 3 regálové štítky chybějící a jeden regálový štítek byl špatný.

### 4.3.3 Prodejna 3

Na prodejně 3 bylo celkem během kontrol nalezeno 116 chyb. Z těchto chyb je nejvíce chyb na úseku fresh, kde chyby tvoří 42,2 % chybovosti neboli 39 regálových štítků má špatně uvedenou cenu a dalších 10 štítků je chybějících. Poté následuje druhotné umístění s 25,9 %, kde je 26 špatných regálových štítků a 4 chybějící štítky. Dalším vysoce problémovým úsekem je úsek DRY s 12,1 %. Na tomto úseku je 13 špatných regálových štítků a 1 štítek je chybějící. Dohromady tyto tři úseky tvoří stejně jako u prodejny číslo 1 více jak 80 %, přesněji 80,2 %.

Další úseky tvoří pak 19,8 % chybovosti. Z čehož úsek pokladny tvoří 11,2 %. Na tomto úseku bylo nalezeno celkem 13 chyb, z čehož 3 byly špatné regálové štítky a 10 jich bylo chybějících. Další část tvoří úsek mléčný sortiment s 6 %, kdy ze 7 chyb tvoří 4 chyby špatné regálové štítky a zbytek je chybějící. Úseky nonfood a výprodej měly dohromady 3 chyby během půl roku, tj. 2,6 %.

#### 4.3.4 Prodejna 4

Na prodejně 4 bylo během všech kontrol nalezeno 209 chyb. Nejvíce chyb se vyskytuje na úsecích druhotné umístění, DRY a pokladní stojany. U těchto tří úseků je 73,7 % chybovosti. Přesněji řečeno na úseku druhotné umístění bylo nalezeno 96 chyb (45,9 %), z čehož tvořilo 67 nalezených chyb špatné regálové štítku u zboží a 29 jich bylo chybějících. Na úseku DRY bylo během kontrol objeveno 25 chyb (12 %). Zde se nevyskytovala žádná chybějící cena, všechny nalezené chyby se týkaly špatného regálového štítku. Dalším velice problémovým úsekem na této prodejně jsou tedy pokladní stojany, kde bylo zjištěno 33 chyb (15,8 %). Z těchto chyb tvoří 28 chyb špatné regálové štítky a zbytek je tvořen z chybějících štítků.

Další úseky fresh a mléčný sortiment měly stejné množství chyb a to 22 (10,5 %). U úseku fresh tyto chyby tvořily převážně špatné regálové štítky (17). Chybějících štítků pak bylo 5. Avšak u mléčného sortimentu je to přesně naopak. Větší část chyb tvoří chybějící regálové štítky, tedy 15 chybějících a 7 špatných regálových štítků. Dalším úsekem na prodejně je úsek výprodej, na kterém se vyskytlo 10 chyb (4,8 %). Z těchto deseti chyb bylo 9 špatných regálových štítků a 1 štítek chyběl. Posledním úsekem je nonfood, na tomto úseku se během šesti měsíců vyskytla pouze jedna chyba a tou byl chybějící regálový štítek.

#### 4.3.5 Prodejna 5

Poslední prodejna, která je součástí analýzy je prodejna 5, jenž měla za posledních 6 měsíců celkem nejvíce chyb z uvedených pěti prodejen a to 308 chyb. Za nejvíce chybové oblasti této prodejny jsou úseky druhotné umístění, DRY a fresh úsek. Tyto tři úseky dohromady tvoří 85,1 % celkové chybovosti prodejny. Prvním analyzovaným úsekem je druhotné umístění. Na tomto úseku bylo během kontrol nalezeno 124 chyb (40,3 %), z čehož 75 chyb tvořily špatné regálové štítky a 49 jich bylo chybějících. Na úseku DRY bylo zjištěno 86 chyb (27,9 %). Z toho 49 nalezených chyb bylo špatných a zbylých 37 nalezených chyb byly chybějící štítky. Třetím problémovým úsekem na této prodejně je fresh úsek. Zde bylo během šesti měsíců objeveno 52 chyb (16,9 %), z těchto chyb je 40 špatných regálových štítků a 12 chybějících štítků.

Zbylé úseky tvoří 14,9 % z celkových chyb. Na úseku výprodej bylo nalezeno 27 chyb (8,7 %). Tyto chyby tvoří 20 špatných regálových štítků a 7 chybějících. Úsek mléčný sortiment měl celkem 8 chyb (2,6 %), chyby tvořily přesně na půl chybějící a špatné štítky. Posledními úseky jsou úseky nonfood a pokladní stojany. Tyto úseky měly dohromady 11 chyb.



Nonfood měl 4 chyby, z čehož byly 3 špatné štítky a jeden chybějící. Pokladní stojany měly 7 chyb. Tyto chyby tvořily pouze špatné regálové štítky.

#### 4.3.6 Důvody vzniku chyb – problémové oblasti

Z dat, která máme k dispozici (tabulky 4-7) je zřejmé, že nejvíce chyb vzniká v úsecích druhotné umístění, DRY a fresh úsek. V úseku druhotné umístění vznikají chyby z důvodu, že se jedná o akční čela a stojany, která se dvakrát do týdne cenově mění. Jsou to produkty, které jsou běžně umístěny také v úseku DRY, kde není problém s přeceněním, ovšem na akčních čelech a stojanech může nastat problém s výměnou ceny, protože zaměstnanci nemusí mít vždy naprostý přehled o tom, na kolika místech se dané zboží nachází, neboť se na tomto úseku sortiment zboží neustále mění. Z pohledu kontroly tak dochází k chybám.

V úseku fresh vznikají chyby z důvodu častějšího přecenění, než je u jiných úseků zvykem. Vlivem častější změny ceny je větší šance, že zaměstnanec přehlédne nebo nestihne překontrolovat, zda daný regálový štítek odpovídá skutečnosti. Dále v tomto úseku vznikají chyby, neboť pečivo se každý den v podvečer výrazně zlevňuje, aby nedocházelo k velkým odpisům. Tím pádem zaměstnanci musejí regálové štítky každý večer vyměnit, což může vést k tomu, že je další den zapomenou vrátit na původní.

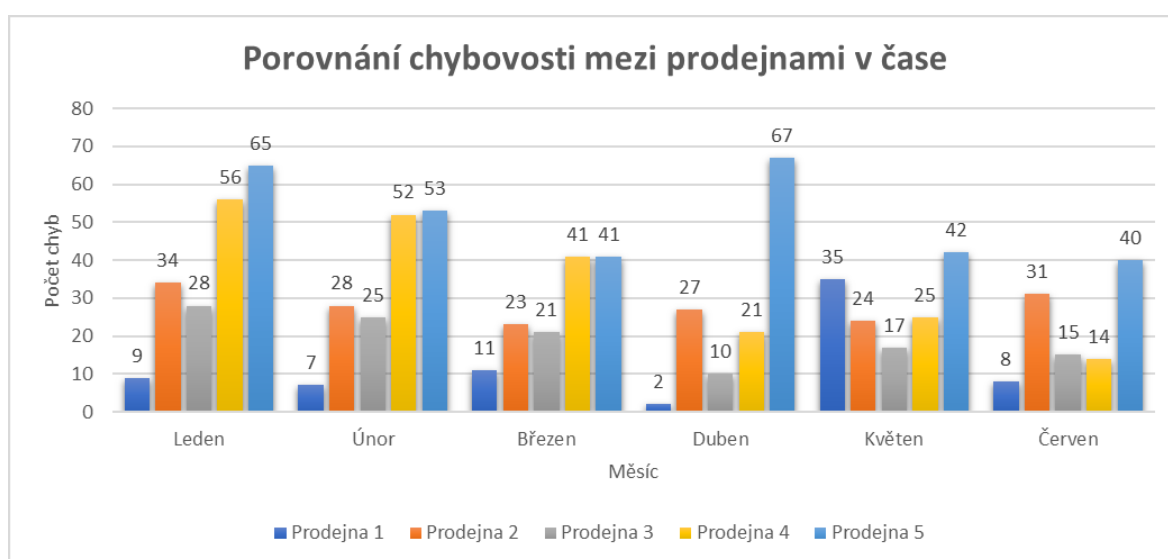
V úseku DRY vznikají chyby převážně lidským zaviněním. Neboť je tento úsek zdaleka největší ze všech, je běžné, že zaměstnanci při práci něco přehlédnou či zapomenou vyměnit. Na rozdíl od ostatních úseků tento úsek nemá na starost pouze jeden zaměstnanec, a tak vzniká i problém s komunikací, kdo jakou část tohoto úseku udělal, a tím pádem mohou vznikat chyby.

Ovšem chyby nevznikají pouze na třech výše uvedených úsecích. Jak je z výpočtů zřejmé poměrně velké množství chyb vzniká i na úsecích pokladní stojany a mléčný sortiment. Důvodem proč chyby vznikají na úseku pokladní stojany je ten, že veškeré pokladní stojany mají v regálech umístěné stejný druh zboží a zaměstnanec tak jednoduše může jeden stojan během přecenění přeskocit, či přehlédnout a tím nedojde k přecenění, a tak vznikne z pohledu kontrolora, který provádí tuto kontrolu, chyba. Dalším důvodem vzniku chyby je to, že pokladní stojany mají regálové štítky v liště, která je při zemi, kde zákazníci chodí s nákupními vozíky. Tyto vozíky velice jednoduše strhávají lišty, které drží regálové štítky. Neboť tyto stojany ve většině případů nikdo z řad zaměstnanců pravidelně nekontroluje, tak z pohledu kontroly mohou vznikat chybějící regálové štítky, právě díky těmto utrženým

lištám. V úseku mléčný sortiment chyby vznikají z důvodu toho, že zaměstnanec, který má tento úsek na starost musí stihnout spoustu věcí, které se mu mohou zdát důležitější před kontrolou ceny. Jako je třeba kontrola spotřebního data zboží, seřazení podle metody FIFO atd. Díky tomu zaměstnanec nemusí mít tolik času na kontrolu cen, a tak může lehce chybu přehlédnout. Tuto přehlednutou chybu pak objeví až kontrolor.

Úseky, kde není moc časté, aby vznikaly chyby jsou nonfood a výprodej. I když to není časté, občas se zde chyba objeví. Důvodem vzniku chyb na těchto úsecích je chyba při komunikaci zaměstnanců. Je běžné, že jeden zaměstnanec přidá do regálu v úseku výprodej či nonfood zboží, ale již nepředá informaci o tomto zboží člověku, který v těchto úsecích má na starost správnost regálových štítků.

Dalšími důvody, proč dochází ke vzniku chyb na prodejnách je velká fluktuace zaměstnanců. Na nejen vybraných prodejnách je zaměstnáváno velké množství brigádníků a cizinců, kteří tuto práci vidí pouze jako odrazový můstek. Tito brigádníci zároveň také nejsou dostatečně školeni a obeznámeni s vnitřními procesy na prodejnách a díky tomu může docházet k vzniku chyb. Zároveň také jejich motivace k práci je na velice nízké úrovni. A lhostejnost způsobená z nedostatečné motivace opět může vést k vzniku chyb. Tím, že velkou část zaměstnanců tvoří cizinci, převážně teda lidé původem z Ukrajiny, bývá běžným problémem jazyková bariéra. Tito zaměstnanci správně nerozumí, jak mají práci provádět a jak se správně připravit na vybranou kontrolu, popřípadě i na další, které jsou prováděné v rámci vnitřního kontrolního systému.



Obrázek 3 Porovnání chybovosti mezi prodejnami v čase

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů získaných z dat vybrané účetní jednotky

Na obrázku 3 je viditelné, která prodejna dosahovala lepších výsledků a která je měla slabší. Jsou zde zachyceny celkové chyby po dobu 6 měsíců. Je zřejmé, že prodejna číslo 1 stabilně vykazuje dobré výsledky. Prodejna dosahuje průměrně výsledku 99,85 % správných regálových štítků. Na druhou stranu prodejna číslo 5 průměrně dosahuje výsledku 99,45 %, což značí, že má větší chybovost než zbylé prodejny. Samotná společnost si zvolila výsledné procento, kterého by ráda dosahovala na svých prodejnách. Toto procento se pohybuje od hodnoty 99,7 % a výše.

#### 4.4 Shrnutí

Tato kapitola se zaměřila na analýzu vybrané kontroly regálových štítků na vybraných prodejnách. Kapitola se soustředila na popis a analýzu stávajícího nastavení. V kapitole je popsáno několik kladů, které již kontrola přinesla, například snížení reklamací ze strany zákazníků nebo snížení množství pokut ze strany ČOI. Také je v této kapitole uvedeno spoustu nedostatků, které se kontrolou regálových cen dají eliminovat. Například budování důvěry zákazníků ve vybrané společnosti nebo efektivnější postup kontrolování regálových štítků ze strany prodejen. Klíčovou částí této kapitoly byla analýza provedených kontrol regálových štítků na 5 prodejnách a nalezení tří problémových úseků: DRY, druhotné umístění a fresh úsek. Podstatné je i zaměření se na důvody vzniku chyb na vybraných prodejnách. Mezi nejčastější důvody vzniku chyb patří duplikace sortimentu na prodejnách, časté přeceňování, nebo velká fluktuace a malá motivace ze strany zaměstnanců.

## 5 NÁVRH NA ELIMINACI IDENTIFIKOVANÝCH PROBLÉMŮ

Na základě kapitoly 4, ve které byly identifikovány problémy, uvádí tato kapitola návrhy na jejich eliminaci. Budou zde navrženy tři návrhy na eliminaci chyb na prodejnách. První návrh se zaměří na rozdělení prodejny jednotlivým zaměstnancům, kteří následně ponese odpovědnost, za jim přidělený úsek. Ve druhém návrhu za překontrolování regálových štítků ponese odpovědnost pouze jeden vybraný zaměstnanec, který bude mít celou prodejnu na starost. A třetí návrh se zaměří na proškolení manažerů v dané kontrole, aby byli schopni předávat získané informace pověřeným zaměstnancům na prodejně.

Jediným způsobem, jakým se dá zefektivnit kontrola regálových cen, je navrhnout řešení pro prodejny, aby právě prodejny nebyly tolik chybové a kontrola tak mohla probíhat rychleji.

### 5.1 Rozdělení regálů

Z výsledku analýzy je zřejmé, že nejvíce chyb vzniká na úsecích druhotného umístění, DRY a fresh úseku, a právě u těchto úseků se práce zaměří na návrh jejich eliminace.

U úseku druhotného umístění nastává problém, že se jedná o akční čela uliček a k nim přiřazené stojany. Tato místa se na prodejně pravidelně mění i vícekrát do týdne. Zboží zaměstnanci vymění nebo doplní, avšak regálový štítek zůstává po předchozím zboží nebo se úplně vytratí z regálové lišty. Neboť se jedná o malý počet položek, vhodné řešení pro eliminaci chyb na tomto úseku by bylo pověřit jednoho ze zaměstnanců prodejny, aby každé ráno ve vymezený čas překontroloval regálové štítky u těchto položek. Nalezené chyby by opravil, a tak by se zamezilo chybám z pohledu kontroly, případně inspekce ze strany ČOI.

Další problémovou částí prodejny je fresh úsek. Zde vznikají chyby z důvodu každodenního obměňování zboží a změny ceny. Fresh úsek se skládá z částí ovoce a zelenina, vakuované potraviny, pečivo a mražené výrobky. Každý tento sektor má na starost jiný zaměstnanec, např. o ovoce a zeleninu se stará zelinář. Z důvodu časté změny ceny je velmi obtížné, aby zaměstnanec zvládl dělat veškeré činnosti týkající se tohoto sektoru, tj. vyskladňování, kontrola stavu zboží, správnost ceny atd., proto by pro vybranou společnost bylo vhodné provést investici do elektronických regálových štítků<sup>6</sup>. Tím by se zamezilo vzniku chyb

---

<sup>6</sup> Elektronické regálové štítky – jsou spolehlivější, neboť jsou propojené s centrálním systémem, který automaticky mění ceny. Ovšem elektronické regálové štítky mají vysoké pořizovací náklady a kvůli neposkytnutí veškerých informací ze strany vybrané účetní jednotky je nelze v této práci vyčíslit.

a zároveň by to ulehčilo práci zaměstnanci, který by se mohl pečlivěji soustředit na jiné povinnosti.

Na základě osobních rozhovorů s manažery prodejen autorka zjistila, že průměrné množství fresh položek na prodejnách je 1 500. U těchto položek by bylo vhodné vyměnit papírové štítky za elektronické z důvodu zamezení chybovosti na tomto úseku. Potenciální náklady na vybavení průměrné prodejny elektronickými štítky uvedené v tabulce 8 byly zjištěny na základě průzkumu trhu. V tabulce 8 jsou uvedeny pouze ceny za elektronické regálové štítky, nikoliv ceny za instalaci, lišty a ostatní náklady, které jsou vysoce individuální.

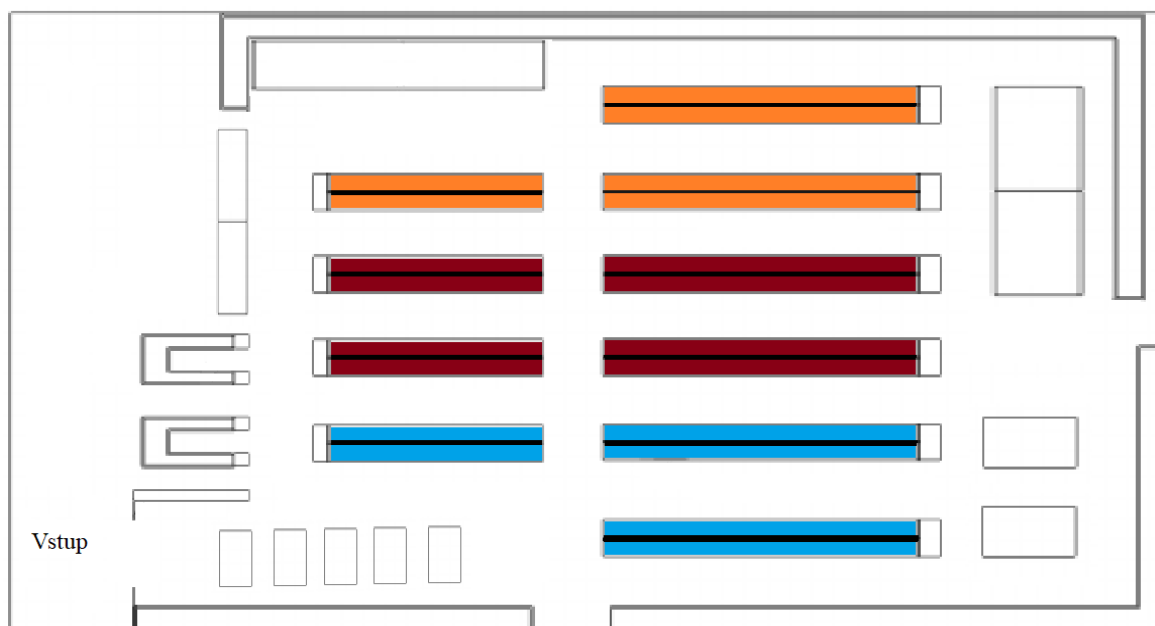
Tabulka 8: Společnosti nabízející elektronické regálové štítky

Společnost	Cena jednoho regálového štítku	Cena celkem
<b>A</b>	628 Kč	942 000 Kč
<b>B</b>	494 Kč	741 000 Kč
<b>C</b>	749 Kč	1 123 500 Kč
<b>D</b>	349 Kč	523 000 Kč

Zdroj vlastní zpracování na základě oslovení společností

V úseku DRY vznikají chyby převážně vinou rozlohy tohoto úseku a tím, že se o tento úsek stará velké množství zaměstnanců. K tomu, aby se zamezilo chybovosti v tomto úseku by se dalo dosáhnout tím, že se každá ulička přiřadí jednotlivému zaměstnanci, který za ni ponese odpovědnost (každá barva značí jednoho zaměstnance – viz obrázek 4). Na první pohled se zdá být logické rozdělit oblasti mezi zaměstnance podle druhu zboží, např. sladkosti, ovšem to při kontrole regálových cen nehraje roli. Mnohé prodejny jsou na první pohled nelogicky uspořádané, a tak zboží, které by patřilo do jedné skupiny produktů, může být děleno další uličkou s jiným druhem produktu, např. na prodejně se vyskytuje ulička vín, kterou od piv dělí ulička se slaným zbožím, tudíž zaměstnanec, který by dostal za úkol zkontrolovat nápoje, by mohl být zmatený, který úsek má či nemá dělat. Proto je nemožné rozdělovat na základě produktů. Efektivnější pro prodejnu bude, aby si každý zaměstnanec vzal určité množství uliček, které jsou vedle sebe. Vše bude přehlednější jak pro personál, který se o to bude starat, tak i pro manažera prodejny, který na jejich odvedenou práci bude dohlížet. Tento rozpis bude vystaven na tabuli v části budovy pro zaměstnance kde se každý, který zodpovídá za daný úsek podepíše, pokud svou náplň

práce odvedl. Tím vybraná jednotka dosáhne toho, že zaměstnanci budou k práci přistupovat svědomitě, neboť za odvedenou práci budou nést odpovědnost.



Obrázek 4 Ukázka rozdělení pozic na úseku DRY

Zdroj vlastní zpracování

Pokud se zaměstnanec podepíše, aniž by danou činnost splnil a kontrola nalezne větší počet chyb, tento zaměstnanec ponese odpovídající následky, které jsou uvedeny v tabulce 10. Při vyhodnocování, co je větší množství chyb se však vybraná společnost musí dívat rozdílně a musí od sebe oddělit supermarkety a hypermarkety. Pro lepší představu, na supermarketu je zalistováno 9500 položek a přijatelná hranice chybovosti je 0,3 %, tudíž správných cenových štítků musí být aspoň 99,7 %. Z výpočtu vychází, že prodejna může mít maximálně 28 chyb. Zatímco u hypermarketu je sice stejná přijatelná hranice chybovosti 0,3 %, avšak zalistovaných položek v hypermarketech je více, pro představu práce bere v potaz 20 000 položek. Tudíž hypermarket může mít 60 chyb, což je oproti supermarketu významný rozdíl. Na základě toho by pro manažera prodejny bylo vhodné, aby vyčíslil, kolik chyb se každý úsek může dopustit. Jeho výše se bude odvíjet od velikosti dané části, kterou má zaměstnanec na starost. Je logické, že část s výprodejem není tak velká, jako část fresh úseku. V případě supermarketu, kdy největší části pokrývá DRY, fresh úsek, druhotné umístění a mléko, je logické, aby tyto úseky dostaly možnost mít větší množství chyb než zbylé části. Jak je výše zmíněno, supermarket může mít 28 chyb. Z toho vyplývá, že každý z více rozsáhlých úseků má možnost udělat 6 chyb, zbylé 4 chyby se pak rozdělí mezi zbylé úseky: nonfood, pokladní stojany a výprodejovou část. Nemá smysl těmto třem

přiřazovat větší možnost chybovosti, neboť tyto úseky jsou na supermarketu velmi malé. Co se týče hypermarketu tam jsou všechny úseky podobně velké, kromě výprodejového sektoru. Tudiž každý sektor, vyjma výprodeje má povoleno udělat maximálně 10 chyb. Poslednímu sektoru čili výprodejovému není třeba dávat prostor pro chyby, neboť se zpravidla jedná o pár regálových modulů.

Tabulka 9 Následky při pochybení

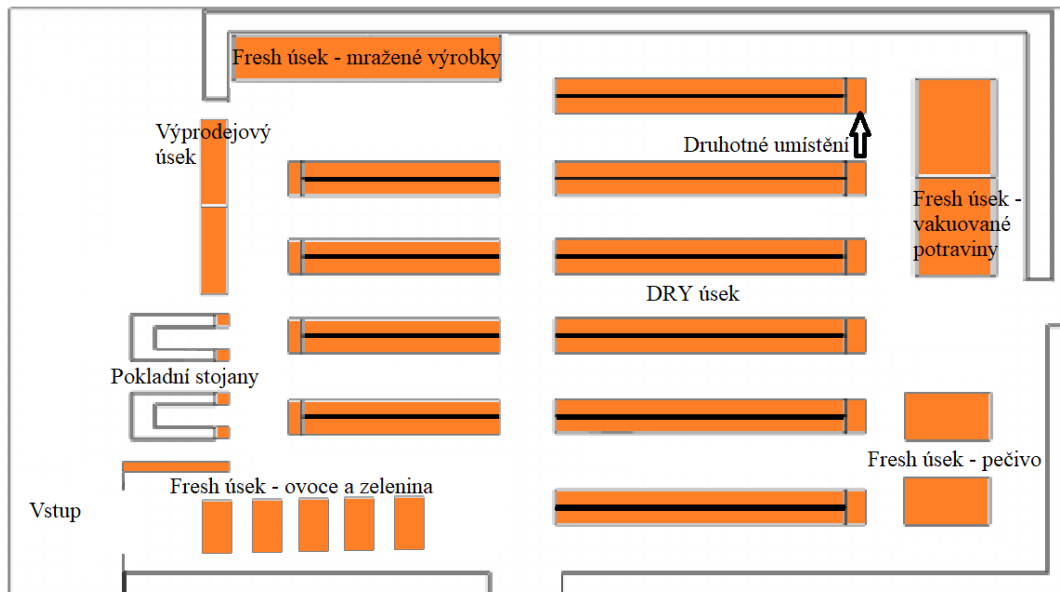
Četnost pochybení	Následek
První překročení	Osobní rozhovor
Druhé překročení	Napomenutí
Třetí překročení	Vytýkáci dopis
Čtvrté překročení	Vypovězení pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Kontrola prodejny jedním zaměstnancem

Tento návrh je aplikovatelný pouze na supermarkety, a to z důvodu časové náročnosti kontroly. Supermarkety jsou svou rozlohou i počtem položek výrazně menší než hypermarkety, a proto je tento návrh aplikovatelný na supermarket.

Tento návrh se bude zaměřovat na to, že kontrolu na prodejně bude provádět jeden zaměstnanec dvakrát do týdne. Jednou ve středu ráno, kdy dochází k velkému přecenění a podruhé v sobotu, kdy dochází k malému přecenění. Každý týden však tuto kontrolu bude provádět jiný zaměstnanec, hlavně z důvodu, aby se zamezilo monotónnosti práce.



Obrázek 5 Rozdělení prodejny pro jednoho zaměstnance

*Pozn.: šipka ukazuje druhotné umístění*

Zdroj: vlastní zpracování

Neboť se jedná o časově náročnou kontrolu je třeba, aby zaměstnanec věděl, jak ji provést co nejefektivněji a bez chyb. Pro rychlejší postup prodejnou je proto vhodné propůjčit zaměstnanci dva skenery, do každé ruky jeden. Na obou zařazení bude kontrolovat ceny na regálových štítcích, zda odpovídají tomu, jaká cena je nastavena v systému. Zároveň je ideální, aby zaměstnanec postupoval od nejvíce problémových úseků k těm méně problémovým. Na obrázku 5 je návrh, jak prodejna supermarketu vypadá. V tomto případě by bylo pro zaměstnance nejlepší, kdyby začal na úseku fresh. Pak je to už jen na zaměstnancově preferenci, zda si zvolí pečivo, ovoce a zeleninu nebo mražené zboží. Důvodem proč začít zrovna na tomto úseku je největší prodej těchto potravin ze strany zákazníků a také se zde vyskytuje nejvíce chyb, které je třeba v co nejkratším čase eliminovat. Tím, že zaměstnanec chyby za krátký čas odstraní, zabrání možným reklamacím ze strany zákazníků a potenciálním pokutám ze strany ČOI. Dále by se zaměstnanec přesunul na úsek druhotné umístění. Jedná se o relativně malý úsek, avšak z výše uvedené analýzy je zřejmé, že je velmi chybový, a proto je zapotřebí ho také dělat co nejdříve ze stejných důvodů jako fresh úsek. Jakmile zaměstnanec dokončí práci na prvních dvou úsecích, čeká ho ten největší úsek, kterým je DRY. Tyto tři úseky by jednomu zaměstnanci na supermarketu měly zabrat 6 hodin práce<sup>7</sup>. Tato doba je založena na tom, že zaměstnanec bude muset naskenovat velké množství regálových položek a předpokládané chyby budou

<sup>7</sup> Tato hodnota je odvozena na základě pracovních zkušeností z vykonávané kontroly regálových cen.



ve větším množství, než nachází kontrolor. A to z důvodu, že zaměstnanec bude první, kdo kontroluje a opravuje tyto regálové štítky. Na zbylé úseky jako jsou nonfood, výprodej a pokladní stojany by zaměstnanci měly stačit 2<sup>8</sup> hodiny. Tyto úseky jsou malé, a proto není potřeba poskytnout zaměstnanci více času. Celá kontrola prodejny by tedy zaměstnanci zabrala 8 hodin.

Vzhledem k tomu, že se jedná o monotónní pracovní činnost, zaměstnanec, který tuto práci bude provádět, by mohl velmi rychle ztratit zájem a soustředěnost na tuto činnost. Díky tomu by mohlo docházet k přehlížení cenových rozdílů, které by pak mohly vést ke klamání zákazníka. Aby tomu manažer na prodejně zamezil, je vhodné, aby na prodejně fungovala rotace práce. Každý týden by tuto pracovní činnost, tj. kontrolu cen, prováděl jiný zaměstnanec. Během jedné periody<sup>9</sup> by se vystřídali čtyři zaměstnanci. Tak se zamezí monotónnosti pracovní činnosti a omezí se možnost vzniku chyb.

### 5.3 Školení

Z vypracované analýzy je zřejmé, že některé prodejny si vedou lépe než jiné. U těch, které mají dlouhodobě horší výsledky, je třeba rozsáhlejších opatření, která povedou k eliminaci chyb. V první řadě tento návrh počítá s tím, že začne u vedení, tedy u manažerů jednotlivých prodejen. Je zapotřební, aby samotní manažeři byli obeznámeni s postupem a metodami této vnitřní kontroly. Toho podnik dosáhne tak, že své manažery proškolí například pomocí rotace práce, kde si manažeři tuto kontrolu sami vyzkouší. Dalším krokem je předání informací ze strany manažera ke svým zaměstnancům. Jakmile by se zaměstnanci dostatečně proškolili, nesli by každý za svůj úsek individuální odpovědnost. Ovšem za tyto zaměstnance nese zodpovědnost stále manažer, který musí dohlížet, zda je práce odvedena podle standardů účetní jednotky.

#### 5.3.1 Plán školení

Jak je již zmíněno výše, školení by mělo být zaměřeno na manažery prodejny. Plán této práce počítá s tím, že by se školení rozdělilo na dva termíny. V prvním termínu by se provedlo školení manažerů supermarketů a ve druhém termínu hypermarketů. Školení by probíhalo jeden den a na jedné prodejně, tj. v případě supermarketů by probíhalo na vybraném supermarketu, stejně tak i u hypermarketu. Školení by zorganizovala

---

<sup>8</sup> Tato hodnota je odvozena na základě pracovních zkušeností z vykonávané kontroly regálových cen.

<sup>9</sup> Kontrola regálových štítků probíhá jednou za čtyřtýdenní periodu.

outsourcingová společnost, která v účetní jednotce už má na starost interní oddělení. Školení by bylo rozděleno do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části by kontrolori, kteří by toto školení vedli, školili manažery, jak správně postupovat během kontroly regálových cen. V praktické části by došlo na rotaci práce, kdy by manažer provedl kontrolu místo kontrolora, ten by však na vše dohlížel a případně vyjasňoval nesrovnalosti. Cílem tohoto školení je zajistit správné pochopení a fungování kontroly, aby již vyškolený manažer byl schopný předat informace dále ke svým zaměstnancům, kteří mají regálové štítky na starost. Podrobnější plán je vyobrazen v tabulce 11.

Tabulka 10 Časový plán školení

Časový plán školení	
9:00	Zahájení školení a seznámí s prostředím
9:10	Teoretický blok – představení a význam kontroly regálových cen
10:00	Dotazy + otevřená diskuze (místo pro zlepšení)
10:15	Praktický blok – rozložení prodejny
10:30	Rotace míst – zkouška provedení kontroly regálových cen + vysvětlení chyb
14:00	Souhrn veškerých poznatků + dotazy
14:10	Ukončení školení

Zdroj: vlastní zpracování

*Teoretický blok* bude zaměřen na:

- pochopení významu kontroly regálových cen;
- důvody zavedení kontroly;
- vysvětlení celého postupu této kontroly;
- rozdělení zboží do sedmi úseků;
- poukázání na nejčastější chyby a důvody jejich vzniku (na jakých úsecích chyby vznikají);
- prevence vzniku chyb;
- využití možnosti použití regálových plakátů (příklad použití u zboží s více příchutěmi použitím jednoho plakátu s nápisem „vybrané druhy“).

*Praktický blok* se bude soustředit na:

- konkrétní provedení kontroly (job rotation);

- naskenování všech položek prodejny (aby bylo zajištěno to, že manažeři naleznou na prodejně chyby, bude ke školení zvolena prodejna, která dlouhodobě vykazuje špatné výsledky);
- rozdělení chyb do jednotlivých úseků;
- opravení chyb.

### 5.3.2 Kalkulace školení

V této části bude nastíněna předběžná kalkulace nákladů na jedno školení. Na základně dat získaných z vybrané účetní jednotky stačí, když školení povedou dva kontroloři. Vybraná jednotka si domluví školení u svého oddělení interního auditu, v tomto případě je interní oddělení řízeno pomocí externí firmy (outsourcing). Toto oddělení zorganizuje a naplňuje veškeré školení. Na jednotlivé školení se dostaví vždy 30 manažerů a s tímto předpokladem se také bude v kalkulaci dále počítat. V tabulce 12 je podrobněji popsáno, na co se náklady budou vynakládat.

Tabulka 11 Kalkulace nákladů školení

<b>Položka</b>	<b>Předpokládané náklady</b>
<b>Náklady na outsourcingovou společnost</b>	7 500 Kč
<b>Náklady na zajištění prostor</b>	není relevantní (využití vlastních prostor)
<b>Stravování a doprava účastníků</b>	
- Cestovní náhrady	8160 Kč
- Stravování	2610 Kč
<b>Náklady na teoretické texty</b>	225 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>18 495 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Největší položkou nákladů budou náklady na outsourcingovou společnost, která bude mít celé školení na starost. Outsourcingová společnost vybere dva ze svých zaměstnanců, kteří toto školení provedou. Z již dříve provedených školení, která tato společnost měla na starost, vybraná účetní jednotka ví, že odhadované náklady činí 7 500 Kč. V těchto nákladech je zahrnuta mzda pro školitele, náklady na jejich dopravu a zisková přírážka pro outsourcingovou společnost.

Náhrada jízdních výdajů je založena na datech z vybrané společnosti, kdy je prokazatelné z minulých již provedených školení, že se zúčastnění manažeři dostavují na místo školení svými osobními motorovými vozidly. § 157 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů stanovuje základní sazbu náhrady jízdy za 1 kilometr u osobního motorového vozidla. Jeho hodnota činí 4,2 Kč na 1 km. K této hodnotě je třeba připočítat spotřebu pohonných hmot. Tato spotřeba bude doložena dokladem o nákupu pohonných hmot, který předloží každý manažer. Pro účel této kalkulace však bude účetní jednotka počítat s průměrnou spotřebou osobního vozidla, kterou si v tomto případě nastaví na 8 litrů na 100 km a průměrnou cenou pohonných hmot, která je uvedena ve vyhlášce 358/2019 Sb. Cena pohonných hmot je určena na 32,00 Kč. Vybraná účetní jednotka na základně dat z předchozího školení je obeznámena s tím, že průměrná délka trasy, kterou budou muset zúčastnění absolvovat, je 40 km. Díky těmto údajům je možné vypočítat průměrnou spotřebu na jeden kilometr, která činí 2,56 Kč, což podle § 189 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zaokrouhlí vybraná jednotka na 2,6 Kč a s tímto číslem bude vybraná účetní jednotka v kalkulaci počítat. Tudiž cestovní náklady na jeden kilometr činí celkem 6,8 Kč.

Náklady za stravné vybraná účetní jednotka bude kalkulovat dle § 163 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon říká, že zaměstnavatel je povinen vyplatit částku nejméně ve výši 87 Kč svému zaměstnanci, pokud pracovní cesta trvá 5 až 12 hodin, což v případě výše navrhnutého školení odpovídá.

Teoretické podklady budou outsourcingovou společností zaslány vybrané účetní jednotce v předstihu, aby si je vybraná účetní jednotka mohla projít a připravit na školení. U nákladů na teoretické podklady vybraná účetní jednotka zvolila cenu, kterou získá při průzkumu trhu. Kvůli průzkumu trhu bylo osloveno 5 tiskáren po Praze, které si nepřály být v práci zveřejňovány. V tabulce 13 jsou vypsány ceny, za které tyto tiskárny nabízejí své služby. Vybraná účetní jednotka ke školení potřebuje vytisknout 150 stran. Bude využívat černobílého tisku. Účetní jednotka k určení ceny zvolí funkci medián, tudíž ve své kalkulaci bude počítat s hodnotou 1,5 Kč za 1 stranu černobílého tisku.

Tabulka 12 Průzkum trhu

Tiskárna	Cena za 1 stranu	Celková cena za tisk
A	1,8 Kč	270 Kč
B	1,5 Kč	225 Kč
C	1,0 Kč	150 Kč
D	1,6 Kč	240 Kč
E	1,5 Kč	225 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, na základě oslovení tiskáren v Praze

Náklady na zajištěný prostor pro vybranou účetní jednotku nebudou žádné, neboť se školení bude konat v jedné z vybraných prodejen. Tato prodejna bude minimálně 2 týdny před konáním školení zvolena.

Celkové náklady na školení by podle výpočtů měly vybranou účetní jednotku stát *18 495 Kč*.

#### 5.4 Shrnutí

Poslední kapitola, tedy kapitola číslo 5, obsahuje návrhy, které povedou k eliminaci chybovosti a k zefektivnění kontroly regálových štítků. V prvním návrhu je rozebrána možnost rozdělení prodejny mezi jednotlivé zaměstnance, kteří by plnili kontrolu cen na jim přiděleném úseku. Přínos, který by tento návrh pro prodejnu měl je ten, že v případě, kdy by kontrolor našel chybu na určitém úseku, tak by vedení prodejny bylo schopné určit zaměstnance, který je za tuto chybu zodpovědný a díky tomu by mohla vybraná společnost vyvodit z tohoto zjištění odpovídající závěry. Druhý návrh je vhodný pouze pro supermarkety a pracuje s myšlenkou, že by celou prodejnu zkontroloval jeden zaměstnanec. Každý týden by to byl jiný zaměstnanec, aby se zabránilo monotónnosti práce. Tento návrh by měl stejnou výhodu jako návrh číslo jedna. Vedoucí prodejny by díky tomu byl schopen říci, kdo je za chybu zodpovědný. Rozdíl však oproti prvnímu návrhu je takový, že prodejna by obětovala pouze jednu pracovní sílu na překontrolování regálových štítků, zatímco v návrhu jedna musí využít více pracovníků.

Třetí návrh cílí na proškolení manažerů jednotlivých prodejen. Je důležité, aby každý manažer byl schopen správně vysvětlit svým zaměstnancům princip a průběh kontroly, aby tito zaměstnanci poté byli schopni správně překontrolovat regálové štítky. Návrh se soustředí na náplň jednodenního školení a na náklady, které by toto školení způsobilo vybrané společnosti.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo identifikovat problémové oblasti ve fungování kontroly regálových štítků na vybraných prodejnách a navrhnout jejich eliminaci za účelem zlepšení výsledků zvolené kontroly.

K naplnění hlavního cíle bylo stanoveno pět cílů parciálních, přičemž každému cíli byla věnována jedna kapitola:

- první parciálním cílem bylo představení kontrolních systémů podniku s důrazem na vnitřní kontrolní systém a běžnou vnitřní kontrolu;
- druhý parciální cíl se zaměřil na maloobchodní prostředí, základní rozdělení maloobchodních prodejen, jejich fungování a sortiment;
- v třetím parciálním cíli byla představena vybraná společnost a vybrané kontroly jejího vnitřního kontrolního systému;
- další parciální cíl se zaměřil na provedení kvalitativní a kvantitativní analýzy kontroly regálových štítků a na základě výsledků identifikoval problémové oblasti spojené s prováděním kontroly;
- posledním cílem bylo na základě získaných poznatků navrhnout eliminaci identifikovaných problémových oblastí za účelem eliminace chyb zjišťovaných kontrolou.

Během analýzy kontroly regálových štítků byly zjištěny tři problémové oblasti. Těmito oblastmi byly oblasti DRY, fresh úsek a druhotné umístění. Ke každé problémové oblasti byly zjištěny důvody vzniku chyb. Na úseku druhotné umístění vznikají chyby z důvodu duplikace sortimentu na prodejně. Zboží, které se vyskytuje na tomto úseku se primárně vyskytuje na úseku DRY, kde zaměstnanci cenu opraví, ovšem na druhotném umístění se na opravu chybného regálového štítku zapomíná. Důvodem vzniku chyb na úseku fresh je časté přecenění sortimentu. A na úseku DRY vznikaly chyby z důvodu zanedbání, nebo špatné komunikaci ze strany zaměstnanců. Jako reakci na odhalení těchto problémových oblastí, jsou v práci navrženy tři návrhy, které tuto problematiku řeší.

První návrh byl zaměřen na rozdělení prodejny mezi jednotlivé zaměstnance. Tento návrh rozděluje a specifikuje zodpovědnost za jednotlivé úseky mezi jednotlivé pracovníky. Tím, že se každý pracovník bude muset za správnost cenových štítků zaručit svým jménem se zajistí, že se počet špatných cen na prodejně sníží.

Druhý návrh se zaměřuje pouze na eliminaci cenových rozdílů na supermarketu. V tomto návrhu celé překontrolování regálových štítků padne na jednoho zaměstnance, který bude dvakrát týdně kontrolovat prodejnu. Tento návrh bude mít stejný dopad jako první návrh.

Poslední návrh se zaměřil na vyškolení manažerů prodejen. Toto školení pomůže pochopit smysl a průběh kontroly. Díky němuž pak manažeři získané vědomosti budou moci přenést na personál prodejny, a tak se sníží chybovost na jednotlivých pobočkách vybrané společnosti.

Všechny tyto návrhy by měly vést k eliminaci chyb na prodejnách a zároveň budou předány manažerům prodejem k jejich aplikaci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### LITERÁRNÍ ZDROJE

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ, 2007. *Retail management*. Praha: Management Press, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [3] DOXEY, Christine H., 2019. *Internal Controls Toolkit*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 416 s. ISBN 9781119554394.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 201 s. ISBN 80-7179-805-3.
- [5] FUCHS, Jan, 2015. *P&L food retail*. Praha: Oeconomica, 67. ISBN 978-80-245-2130-5.
- [6] GRAHAM, Lynford, 2015. *Internal Control Audit and Compliance: Documentation and Testing Under the New COSO Framework*. 1.vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 416 s. ISBN 1118996216.
- [7] HAMMOND, Richard, 2012. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.
- [8] KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 1993. *Management*. Praha: Victoria publishing, 649 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [9] KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 232 s. ISBN 978-80-7478-557-3.
- [10] PFISTER, Jan A, 2009. *Managing Organization Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Springer Science & Business Media, 245 s. ISBN 3790823406.
- [11] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. ISBN 9788027102273.
- [12] VEBER, Jaromír a kol, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.



**ELEKTRONICKÉ ZDROJE A PRÁVNÍ PŘEDPISY**

- [13] BUREŠ, Michal, 2018. Kdo vlastní naše obchodní řetězce. *Finance.cz* [online]. [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/514981-vlastnici-obchodnich-retezcu/>
- [14] Český institut interních auditorů, 2000. Etický kodex. *Interniaudit.cz* [online]. [cit. 2020-06-01]. Dostupné: <https://www.interniaudit.cz/ciia/clenstvi/eticky-kodex.php>
- [15] DELOITTE, 2012. Vnitřní kontrolní systém a jeho audit. *Interniaudit.cz* [online]. [cit. 2020-07-24]. Dostupné z: [https://www.interniaudit.cz/download/sekce/prumysl/VRKS\\_a\\_jeho\\_audit\\_100512.pdf](https://www.interniaudit.cz/download/sekce/prumysl/VRKS_a_jeho_audit_100512.pdf)
- [16] Diskontní prodejny, 2015. *Ekonomikaonline* [online]. [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <http://ekonomikaonline.cz/332/diskontni-prodejny/>
- [17] Internal audit: to outsource or not? 2018. *icas.com* [online]. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.icas.com/professional-resources/audit-and-assurance/internal-audit/internal-audit-to-outsource-or-not>
- [18] Jde se na nákup, 2018. *Ceskovdatech.cz* [online]. [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/91-jde-se-na-nakup-supermarkety-hypermarkety-a-nakupni-centra-v-cesku/>
- [19] Kontrola, 2019. *Oalib.cz* [online]. [cit. 2020-08-12]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=2611#ch2877>
- [20] HALEK, 2016. Kontrolování. *Halek.info* [online]. [cit. 2020-08-12]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngecv6-print.php?projection&l=09#strana20>
- [21] Management – Kontrola, 2019. *Miras.cz* [online]. [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://miras.cz/seminarky/management-kontrola.php>
- [22] The Benefits of Outsourcing Internal Auditing, 2014. *lowerrisk.com* [online]. [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://blog.lowerrisk.com/outsourcing-internal-auditing/>
- [23] Vyhláška 358/2019 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. In: CODEXIS [právní informační systém]. Atlas Consulting [cit. 2020-07-01].

- [24] WEISER, Jan, 2019. Kontrola. *Issmb.cz* [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.issmb.cz/DUM/V.2%201/V.2%201.13.pdf>
- [25] What is the meaning of Retail food, 2020. *Smallbusiness* [online]. [cit. 2020-08-16]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/meaning-retail-food-17255.html>
- [26] Why Outsourcing Internal Audit is a Big Risk, 2017. *gartner.com* [online]. [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/why-outsourcing-internal-audit-is-a-big-risk/>
- [27] Zákon č. 262/2006 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIS [právní informační systém]. Atlas Consulting [cit. 2020-08-01].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČOI	Česká obchodní inspekce
EAN	European Article Number
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
Např.	například
km	kilometr
Sb.	Sbírka zákonů
tzn.	to znamená
atd.	a tak dále
COVID-19	koronavirové onemocnění 2019
DÚ	druhotné umístění
CS	centrální sklad
NF	nonfood (nepotravinový sortiment)
FOOD	potravinový sortiment
DL	dodací list

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1:Obligatorní fáze kontroly .....	20
Obrázek 2: Ukázka chybného regálového štítku .....	42
Obrázek 3 Porovnání chybovosti mezi prodejny v čase .....	50
Obrázek 4 Ukázka rozdělení pozic na úseku DRY.....	54
Obrázek 5 Rozdělení prodejny pro jednoho zaměstnance.....	56

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 2: Sortiment průměrné diskontní prodejny .....	27
Tabulka 1: Sortiment průměrného supermarketu .....	28
Tabulka 3: Sortiment průměrného hypermarketu .....	29
Tabulka 4 Výsledek kontrol u DÚ a DRY .....	45
Tabulka 5 Výsledek kontrol v NF a výprodeje .....	45
Tabulka 6 Výsledek kontrol v úseku fresh a mléčného sortimentu .....	45
Tabulka 7 Výsledek kontrol u pokladních stojanů .....	46
Tabulka 8: Společnosti nabízející elektronické regálové štítky.....	53
Tabulka 9 Následky při pochybení .....	55
Tabulka 10 Časový plán školení .....	58
Tabulka 11 Kalkulace nákladů školení .....	59
Tabulka 12 Průzkum trhu .....	61