Analýza zásob ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice

Michal Navrátil

Bakalářská práce
2021

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení:	**Michal Navrátil**
Osobní číslo:	**M18398**
Studijní program:	**B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Účetnictví a daně**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Analýza zásob ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se zásob.

II. Praktická část

- Analyzujte řízení zásob ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice.
- Navrhněte možnosti, které by vedly ke snížení množství zboží určeného k likvidaci ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DUŠEK, Jiří. *Vyhněte se chybám v účetnictví: rady, řešení, praktické příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 124 s. ISBN 9788024754338.
EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 298 s. ISBN 9788025118283.
HARRISON, Alan, Heather SKIPWORTH, Remko I. van HOEK a James AITKEN. *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. Sixth edition. Harlow, England: Pearson, 2019, 457 s. ISBN 978-1-292-18368-8.
LOUŠA, František. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 180 s. ISBN 9788024741154.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007, 131 s. ISBN 9788072484409.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Eva Kolářová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ 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

Tato bakalářská práce se zabývá zásobami ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice. Cílem práce je provést analýzu současného stavu řízení zásob a navrhnout možnosti, které by vedly ke snížení množství likvidovaných zásob.

Teoretická část práce se zaměřuje na význam zásob, jejich členění, pořízení, vyskladnění a řízení. V praktické části je představena vybraná společnost, postupy účtování zásob, objednávání, skladování, likvidace a alternativní možnosti využití rizikových zásob.

Klíčová slova: zásoby, zboží, pořízení, účtování, vyskladnění, velkoobchod, udržitelnost

ABSTRACT

The thesis deals with inventories in the company Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice. The aim of the thesis is to analyse current status of the inventory management and to make proposals which would lead to a reduction in the number of liquidated inventories.

The theoretical part of the thesis focuses on the importance of inventories, their division, acquisition, unloading and management. The practical part introduces the selected company, inventory accounting procedures, ordering, storage, liquidation and alternative options for the use of risky inventories.

Keywords: inventories, goods, acquisition, accounting, unloading, wholesale, sustainability

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Evě Kolářové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování práce. Dále bych rád poděkoval společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice, jež mi umožnila získat praktické podklady pro bakalářskou práci.

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

OBSAH

ÚVOD **11**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **12**
I TEORETICKÁ ČÁST **13**
1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOB A JEJICH ČLENĚNÍ **14**
1.1 VÝZNAM ZÁSOB 14
1.2 DRUHY ZÁSOB 15
1.2.1 Materiál 15
1.2.2 Nedokončená výroba a polotovary 15
1.2.3 Výrobky 16
1.2.4 Zboží 16
1.2.5 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny 16
1.2.6 Poskytnuté zálohy na zásoby 16
2 POŘÍZENÍ ZÁSOB A JEJICH OCENĚNÍ **17**
2.1 POŘÍZENÍ ZÁSOB NÁKUPEM 17
2.1.1 Ocenění pořizovací cenou 17
2.1.2 Náklady spojené s pořízením 17
2.1.3 Slevy při nákupu 17
2.2 OCENĚNÍ REPRODUKČNÍ POŘIZOVACÍ CENOU 18
2.3 ZÁSOBY VLASTNÍ VÝROBY 18
2.3.1 Ocenění vlastními náklady 18
2.4 OCENĚNÍ ZÁSOB PŘI JEJICH VYSKLADNĚNÍ 18
2.4.1 Metoda FIFO 19
2.4.2 Metoda LIFO 19
2.4.3 Vážený aritmetický průměr 19
2.5 CHYBY PŘI OCEŇOVÁNÍ 19
3 ÚČTOVÁNÍ ZÁSOB **20**
3.1 VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE 20
3.1.1 Zásoby upravené vnitropodnikovou směrnicí 20
3.2 ÚČETNÍ ZÁZNAM 20
3.2.1 Účetní doklady 21
3.3 EVIDENCE ZPŮSOBEM A 21
3.4 EVIDENCE ZPŮSOBEM B 21
3.5 INVENTARIZACE 22
3.5.1 Přirozené úbytky zásob 22
3.5.2 Přebytek 22
3.5.3 Manka a škody 22
3.6 OPRAVNÉ POLOŽKY K ZÁSOBÁM 23

3.7 REKLAMACE 23
3.8 NESKLADOVATELNÉ ZÁSOBY 23
4 VYSKLADNĚNÍ ZÁSOB 24
4.1 PRODEJ ZÁSOB 24
4.2 SPOTŘEBA MATERIÁLU 24
4.3 DAROVÁNÍ 24
4.4 PŘESKLADNĚNÍ 24
4.5 LIKVIDACE ZÁSOB 25
4.5.1 Výrobní zmetky 25
4.5.2 Oprava zásob 25
4.6 POSKYTNUTÍ VZORKU 25
4.7 PŘECENĚNÍ ZÁSOB NA SKLADĚ 26
4.7.1 Pevná cena 26
4.7.2 Odchylky při přecenění 26
4.8 OBALY 26
4.9 ÚČTOVÁNÍ NA KONCI ROKU 27
4.9.1 Dohadné účty 27
5 ŘÍZENÍ ZÁSOB 28
5.1 PROCES ŘÍZENÍ 28
5.1.1 Dodavatelský řetězec 28
5.1.2 Funkční členění zásob 29
5.1.3 Rozdělení zásob podle použitelnosti 29
5.2 LOGISTIKA 29
5.2.1 Výrobní strategie 30
5.2.2 Skladování 30
5.2.3 Distribuce 30
5.3 MODELY ŘÍZENÍ ZÁSOB 31
5.3.1 Deterministické modely 31
5.3.2 Stochastické modely 31
5.4 MODERNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZÁSOB 32
5.4.1 Metoda ABC 32
5.4.2 Metoda JIT 32
5.4.3 Analýza XYZ 33
5.4.4 Kanban 33
5.4.5 Konsignační sklad 33
5.4.6 Outsourcing ve skladování 33
5.5 RIZIKA SPOJENÁ S DRŽENÍM ZÁSOB 34
5.6 MOŽNOSTI REDUKCE PLÝTVÁNÍ 34
II PRAKTICKÁ ČÁST 35

6 PROFIL SPOLEČNOSTI MAKRO CASH & CARRY ČR S.R.O. 36
6.1 METRO CASH & CARRY AG 37
6.2 DISTRIBUČNÍ CENTRUM V KOZOMÍNĚ 37
6.3 MAKRO CASH & CARRY ZLÍN, MALENOVICE 37
6.4 ODBĚRATELÉ A DODAVATELÉ 38
6.4.1 Zákaznická karta 38
6.5 DISTRIBUCE 39
6.6 VLASTNÍ ZNAČKY ZBOŽÍ 40
6.6.1 Značky Metro 40
6.6.2 ARO 40
6.6.3 Fine Life 41
6.6.4 Rioba 41
6.6.5 Sommelier Select 42
6.6.6 Další vlastní značky zboží 42
6.6.7 Podíl položek vlastních značek v sortimentu 42
6.7 OBJEM OBRATŮ PRODEJE ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI 43
6.8 CENOVÁ POLITIKA 43
7 ÚČTOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI 45
7.1 POŘÍZENÍ ZBOŽÍ 45
7.2 ZBOŽÍ NA SKLADĚ A V PRODEJNÁCH 46
7.3 VÝDEJ ZBOŽÍ 46
7.4 REKLAMACE 47
7.5 INVENTARIZACE ZÁSOB 48
7.6 OPRAVNÉ POLOŽKY 49
7.7 UZAVÍRÁNÍ A OTEVÍRÁNÍ ÚČETNÍCH KNIH 49
8 OBJEDNÁVKA ZÁSOB A JEJICH SKLADOVÁNÍ 50
8.1 TYPY OBJEDNÁVEK 50
8.2 PŘÍJEM ZBOŽÍ 50
8.3 NASKLADNĚNÍ ZBOŽÍ 51
8.4 SKLADOVÁNÍ ZBOŽÍ 52
9 LIKVIDACE A MOŽNOSTI EFEKTIVNĚJŠÍHO VYUŽITÍ ZÁSOB 53
9.1 RIZIKOVÉ A NEPRODEJNÉ ZÁSOBY 53
9.1.1 Neaktuálnost položky 53
9.1.2 Poškození položky 53
9.1.3 Krátká minimální doba trvanlivosti položky 53
9.2 PROCES LIKVIDACE 55
9.3 POHLED SPOLEČNOSTI NA UDRŽITELNOST 55
9.4 ORGANIZAČNÍ A OPTIMALIZAČNÍ ZMĚNY NA PRODEJNĚ 56

9.4.1 Přesnější označení regálových cenovek 56
9.4.2 Optimalizace objednávek 56
9.4.3 Úpravy v sortimentu 57
9.5 ALTERNATIVNÍ VYUŽITÍ ZÁSOB 57
9.5.1 Potravinové sbírky 58
9.5.2 Potravinové banky 58
9.5.3 Zlevněnky 59
ZÁVĚR 60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 62
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ 63
SEZNAM OBRÁZKŮ 66
SEZNAM TABULEK 67
SEZNAM PŘÍLOH 68

ÚVOD

Zásoby představují důležitou složku oběžného majetku pro všechny společnosti, které se zabývají jejich prodejem nebo výrobou. Každý podnik usiluje o uspokojení potřeb zákazníků, ale také se snaží o minimalizaci svých nákladů. Zásoby se vyznačují pomalou přeměnou na peněžní prostředky, je v nich vázán významný objem financí a také se s nimi pojí dodatečné skladovací náklady. Cílem podniku je tedy držet co nejmenší množství zásob a zároveň neohrozit plynulý chod firmy.

Se zásobami ve společnosti je spojena celá řada operací, které je nutné během účetního období zaznamenávat odpovědnou účetní jednotkou. Nesprávné či nepřesné zachycení zásob v účetnictví může mít za následek nežádoucí dopady v podobě sankcí.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí a vychází z řady literárních pramenů, dostupných internetových zdrojů, aktuálních výročních zpráv nebo pracovních zkušeností autora ve společnosti.

Teoretická část je zaměřena na podstatné účetní termíny a vysvětluje důležitost zásob. Dále je v ní uvedeno jejich rozdělení, možnosti pořízení nebo metody ocenění. U zásob na skladě jsou zmíněny způsoby jejich evidence, postup inventarizace a možnost přecenění. V rámci vyskladnění zásob jsou popsány procesy prodeje zboží, spotřeby materiálu, darování, přeskladnění nebo likvidace zásob. Tato část se také zabývá základy z oblasti řízení zásob či logistiky, uvádí přístupy k řízení a popisuje rizika spojená s držením zásob.

Praktická část zahrnuje analýzu zásob a možnosti efektivnějšího využití rizikových zásob ve vybrané společnosti. Práce je směřována na jednu provozovnu, při některých situacích je však využito pohledu na společnost jako na jednotný celek. V této části je popsána historie podniku, sortiment, vlastní značky zboží, odběratelé a dodavatelé, služba distribuce a cenová politika. Dále je zde zmíněna metodika účtování běžných účetních operací, ale i postup otevírání a uzavírání účetních knih nebo průběh inventarizace. Součástí této části je také popis řízení objednávek, příjem a skladování zboží. Tato práce následně popisuje proces likvidace zásob, vyobrazuje pohled společnosti na udržitelnost a navrhuje organizační nebo optimalizační změny ve vybraném velkoobchodu, jež by mohly vést ke snížení množství zásob určených k likvidaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analýza řízení zásob ve vybrané společnosti v teoretické i praktické rovině, kdy je sledován celý proces od jejich pořízení, naskladnění až po prodej nebo likvidaci. V rámci udržitelnosti jsou předloženy organizační změny, optimalizační úpravy a alternativní možnosti využití, které by mohly vést ke snížení množství likvidovaných zásob.

Bakalářská práce se zaměřuje na velkoobchodní prodejnu Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice, která představuje jednu ze třinácti provozoven Makro Cash & Carry ČR s.r.o. Společnost souhlasila se zpracováním této bakalářské práce a s poskytnutím podkladů, pro její vypracování. Bakalářská práce také využívá poznatků z pracovních zkušeností autora ve vybrané společnosti.

Cílem teoretické části je analýza literárních a internetových zdrojů zabývajících se problematikou zásob, zpracování získaných poznatků a jejich implementace při sledování řízení zásob v praktické části. V práci je objasněn význam zásob, jejich členění, ocenění, pořízení či vyskladnění. Užívanými metodami jsou analýza a deskripce.

Praktická část navazuje na teoretickou, cílí na sledování průběhu řízení zásob a hledání možností, které by pomohly snížit množství zásob určených k likvidaci. Součástí praktické části je také analýza vlastních značek, porovnání s dalšími společnostmi, popis objednávání zásob a postupy účtování různých operací, které se pojí s držením zásob.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA ZÁSOB A JEJICH ČLENĚNÍ

Zásoby jsou součástí oběžného majetku podniku, jejich spotřeba je jednorázová a během výrobního procesu dochází ke změně jejich podoby. Zásoby jsou ze všech položek oběžného majetku nejméně likvidní, to se projevuje pomalejší přeměnou na peněžní prostředky. Z hlediska použitelnosti je očekávaná doba setrvání zásob v podniku kratší než 12 měsíců (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 73, 74).

Způsoby ocenění zásob a jejich inventarizace jsou vymezeny v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Jednotlivé položky zásob jsou obsahově zaznamenány ve vyhlášce č. 500/2002 Sb. Dalším zdrojem jsou České účetní standardy pro podnikatele. ČÚS č. 015 se zaměřuje na účtování o pořízení a úbytku zásob. Opravné položky k zásobám se tvoří a používají dle ČÚS č. 005. Inventarizační rozdíly jsou vedeny podle ČÚS č. 007.

1.1 Význam zásob

Účelem vzniku podniku je vykonávání činností, které by měly sloužit k vytváření zisků a k růstu jeho tržní hodnoty. U každé společnosti, která se zaměřuje na výrobu nebo prodej zboží, jsou zásoby důležitým aktivem. Jejich množství a struktura se odvíjí od velikosti podniku, typu odvětví a situace na trhu.

Malé podniky obvykle disponují vyšším podílem zásob na celkových aktivech než větší společnosti, protože jsou více ovlivnitelné výkyvy a nedostatky. V obchodních podnicích je minimum materiálu, ale velké množství zboží. V technologicky náročnějších výrobách bývá vysoký stupeň rozpracovanosti a významnou část zásob tvoří podíl zásob nedokončené výroby (Scholleová, 2017, s. 104, 105).

Podle klasického západního pojetí by množství zásob mělo být na jedné straně co nejvyšší, aby podnik dokázal vykrýt nečekané potřeby a aby nebyl ohrožen chod společnosti. Z druhého pohledu by mělo být množství zásob omezeno pouze na nezbytně nutné, protože je v něm vázáno velké množství kapitálu, který by šel využít lépe. S rostoucím množstvím zásob se zároveň zvyšují i skladovací náklady. Na precizní řízení zásob se zaměřuje japonský přístup, kdy jsou zásoby dodávány těsně před jejich spotřebou. Tento způsob však není vhodný pro každou firmu, protože vyžaduje výbornou organizaci a maximální spolehlivost dodavatele. Cílem podniku je tedy držet co nejmenší množství zásob a zároveň neohrozit plynulý chod firmy (Sixta a Žižka, 2009, s. 30-32).

1.2 Druhy zásob

V rozvaze, která je sestavená v plném rozsahu, jsou dle § 9 vyhlášky č. 500/2002 Sb. rozděleny zásoby na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zboží, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby.

1.2.1 Materiál

Jak uvádí Scholleová (2017, s. 94), materiál je první položkou zásob, může být vyrobený ve vlastní režii nebo pořízený od dodavatele za peníze. Dále se zpracovává a vytváří se z něj nové výrobky, které se prodají odběrateli. Po úhradě od odběratele má podnik peněžní prostředky na pořízení dalšího materiálu.

Materiál, který představuje základní vstup výrobního podniku, lze dále rozdělit na:

Suroviny – představují hmotný materiál, který přechází zcela nebo z části při výrobním procesu do výrobku a tvoří jeho základní podstatu (např. mléko pro výrobu jogurtu)

Pomocné látky – jsou součástí výrobku, ale netvoří jeho základ (např. lakování nábytku)

Provozovací látky – jedná se o významné látky pro zajištění chodu účetní jednotky (např. paliva)

Náhradní díly – představují materiál, jenž je nezbytný k udržení hmotného aktiva v chodu (např. náhradní součástky)

Obaly a obalový materiál – jedná se o materiál na předmětech, který slouží k ochraně zboží před poničením a zároveň není účtován mezi zboží nebo dlouhodobý majetek

Další movité věci s dobou použitelnosti kratší než 1 rok a to bez ohledu na výši ocenění

Drobný hmotný majetek – jsou to položky s dobou použitelnosti v podniku delší než 1 rok, ale nesplňují všechna kritéria pro zařazení do dlouhodobého hmotného majetku (např. notebook)

Pokusná zvířata – obvykle ve výzkumných ústavech (Šteker a Otrusinová, 2016)

1.2.2 Nedokončená výroba a polotovary

Nedokončená výroba představuje součást zásob, kterou si účetní jednotka vytváří sama. Jedná se o položky, jež prošly několika stádii výroby, a proto se už neřadí mezi materiál, avšak stále ještě nejsou kompletní a k jejich zhotovení chybí vykonat zbývající část výrobního procesu (Fučíková, 2011).

Nedokončená výroba vzniká i v oborech, které se nezaměřují na tvorbu hmotných výstupů, ale specializují se například na poskytování služeb nebo vývoj softwaru (Louša, 2012, s. 12).

Podle Fučíkové (2011) představují polotovary nedokončené výrobky, jež neprošly kompletním výrobním cyklem, ale mohou se ve stávající podobě prodat nebo v dalších výrobních procesech dokončit.

1.2.3 Výrobky

Podle § 9 vyhlášky č. 500/2002 Sb. se jedná o produkty vlastní výroby vytvořené za účelem prodeje odběratelům nebo v rámci spotřeby uvnitř účetní jednotky. Výrobky se předávají na sklad nebo jsou přímo z výroby poskytnuty zákazníkům.

1.2.4 Zboží

Zboží představuje významnou část zásob u podniků, které mají hlavní předmět činnosti obchodování. Jedná se o movitý majetek, jenž se pořizuje za účelem následného prodeje nebo se jedná o produkty vlastní výroby, které byly předány do vlastních prodejen (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 75).

Podle Louši (2012, s. 13) může mít zboží více podob. V případě realitních společností jsou jednotlivé nemovité věci součástí zásob, pokud jsou pořízeny za účelem dalšího prodeje, společnost je aktivně nevyužívá, nepronajímá a nedochází k technickému zhodnocení. Zvířata vlastního chovu jsou součástí zboží za podmínky, že budou sloužit k dalšímu prodeji, nevztahuje se to tedy na jatečná zvířata.

1.2.5 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny

Do této kategorie se řadí zvířata, která byly chována ve vlastním chovu nebo byla pořízena nákupem. Patří sem zvířata, jež nejsou vykazována na položkách zboží a neřadí se mezi dospělá zvířata a jejich skupiny. Příkladem mladých a ostatních zvířat může být mladá zvěř ve výkrmu (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 75).

1.2.6 Poskytnuté zálohy na zásoby

Tato položka zahrnuje podle § 9 vyhlášky č. 500/2002 Sb. krátkodobé a dlouhodobé zálohy, které slouží k pořízení zásob. Zálohu na zásoby lze chápat jako peněžní částku hrazenou před dodáním smluveného zboží.

2 POŘÍZENÍ ZÁSOB A JEJICH OCENĚNÍ

Zásoby podniku je možné rozdělit na nakoupené nebo vyrobené. Nakoupené zásoby obvykle zahrnují materiál, zboží a zvířata. Mezi vyrobené se řadí především nedokončená výroba, polotovary, výrobky a za určitých okolností také zvířata. Existují i méně běžné způsoby získání zásob, a to darem nebo dědictvím (Kandlerová, 2014).

2.1 Pořízení zásob nákupem

Při pořízení zásob nákupem vzniká vztah mezi prodávajícím, jenž své výrobky inzeruje k prodeji a kupujícím, který o koupi projeví zájem. Jedná se o proces dodání smluvených výrobků ze strany dodavatele a jeho úhrada ze strany odběratele na základě splněných podmínek z kupní smlouvy.

2.1.1 Ocenění pořizovací cenou

U nakoupených zásob se použije ocenění pořizovací cenou. Jedná se o cenu, za kterou byl majetek pořízen, zvýšenou o náklady související s pořízením.

2.1.2 Náklady spojené s pořízením

Nákup zásob doprovází značné množství dodatečných nákladů, které obvykle požaduje uhradit dodavatel. Šteker a Otrusinová (2016, s. 76) zahrnují mezi běžné pořizovací náklady přepravné, balné, provize, skladovací náklady, pojistné při dopravě nebo výdaje spojené s proclením dodávaných zásob. Do pořizovacích nákladů naopak nevstupují úroky z prodlení, pokuty nebo kurzové rozdíly.

2.1.3 Slevy při nákupu

Slevy se poskytují z různých důvodů. Typickým příkladem je sleva na reklamované zásoby trpící vadami nebo na trvanlivé zboží s krátkou lhůtou minimální trvanlivosti. Snížená cena může být i u výrobků, jež jsou v porovnání se situací na trhu již zastaralé. Dalšími příklady pro zlevnění zásob jsou bonus a skonto.

Bonus – představuje slevu, kterou poskytuje dodavatel při splnění stanovených podmínek během určené doby. Bonus se často pojí na překročení hranice odebraného zboží a může být poskytnut při dodávce smluveného množství zásob nebo až dodatečně za určité časové období (Louša, 2012, s. 45).

Skonto – se liší od bonusu tím, že je vázáno na dobu zaplacení pohledávky. Podstata skonta spočívá dle Louši (2012, s. 48) v tom, že dodavatel nabídne slevu odběrateli za splacení faktury před datem splatnosti. Před úhradou musí dodávající počítat s tím, že bude krýt zásoby jinými penězi a z toho mu bude plynout určitý úrok. Předčasným splacením však přenáší část úrokového zatížení i na odběratele.

2.2 Ocenění reprodukční pořizovací cenou

Reprodukční pořizovací cena se stanovuje kvalifikovaným odhadem při průzkumu trhu stejného druhu zásob, přičemž je jejich pořizovací cena neznámá. Tato metoda se používá pro ocenění zásob získaných darem nebo dědictvím. Kubátová (2016) ve svém článku uvádí možnost užití ocenění reprodukční pořizovací cenou i pro zbytkové produkty z výroby nebo přebytky nalezené při inventarizaci.

2.3 Zásoby vlastní výroby

Vlastní výroba představuje hlavní předmět činnosti výrobních podniků, které obvykle zpracovávají nakoupený materiál. Pokud lze nedokončený výrobek samostatně evidovat a prodat, tak je nazýván polotovar. V případě, že je nezbytné pro prodej zásob dokončit celý výrobní cyklus, jedná se o výrobky (Louša, 2012, s. 52, 53).

2.3.1 Ocenění vlastními náklady

Náklady na výrobu zásob vlastní činností jsou charakterizovány dle zákona o účetnictví č. 561/1991 Sb. jako součet přímých a přiřaditelných nepřímých nákladů, které se vztahují k výrobě. Přímé náklady zahrnují pořizovací cenu materiálu, spotřebované výkony a náklady, jež vzniknou v souvislosti s výrobou.

Rozsah nákladů se obvykle zvyšuje s blížícím se dokončením výrobku. Hromadnou výrobu a nedokončenou výrobu s krátkým výrobním cyklem lze zpravidla ocenit pouze v přímých nákladech. Delší výrobní cyklus pro podniky znamená ocenění zásob až v pozdějším stupni výroby, a to i s přiřaditelnými nepřímými náklady (Hinke, Bárková, Hruška, 2016, s. 76).

2.4 Ocenění zásob při jejich vyskladnění

Úbytek zásob při vyskladnění se oceňuje na základě Českých účetních standardů pro podnikatele metodou FIFO nebo váženým aritmetickým průměrem. Vybraný způsob oceňovaní je uveden ve vnitřní směrnici a během účetního období se nemění.

2.4.1 Metoda FIFO

Název této metody vychází z anglického „First in, first out“ a snaží se přiblížit rozvahové ocenění současným cenám na trhu. Metoda FIFO se užívá při výdeji zásob, které byly oceněny pořizovací cenou. Vyskladněné zásoby jsou při výpočtu oceněny cenou nejstarší skladované zásoby (Louša, 2012, s. 18).

2.4.2 Metoda LIFO

Zkrácený tvar metody je odvezen z anglického „Last in, first out“ a její podstata je založena na opačném principu než u předcházející způsobu ocenění. Zásoby, které byly zakoupeny jako poslední, se účetně vyskladní jako první.

Louša (2012, s. 18) podotýká to, že čím déle se budou zásoby skladovat, tím je vyšší riziko zkreslení rozvahového ocenění oproti současným cenám na trhu. Metodu LIFO nelze v České republice použít pro získání rozvahové hodnoty zásob, protože by při nárůstu cen došlo k jejímu podhodnocení.

2.4.3 Vážený aritmetický průměr

Podstatou váženého aritmetického průměru je podle Kandlerové (2014) výpočet množství zásob na skladě a jeho individuálního ocenění, které se počítá poslední den v měsíci a užívá se pro ocenění úbytků ze skladu v následujícím měsíci. Účetní jednotka se může rozhodnout mezi proměnlivým nebo periodickým aritmetickým průměrem.

Proměnlivý aritmetický průměr – se průběžně mění po každé dodávce, pracuje s celkovým množstvím zásob na skladě a jeho peněžním vyjádřením.

„Po každém novém přírůstku se zjišťuje nový průměr, který se používá pro ocenění výdejů do příštího nákupu“ (Kandlerová, 2014).

Periodický aritmetický průměr – se nepočítá po každém přírůstku zásob, ale jen jednou za určité časové období, jež je kratší než 1 měsíc.

2.5 Chyby při oceňování

Nejčastější chyby v účetnictví při ocenění zásob mohou vznikat nedokonalým nastavením automatických výpočtů ocenění, nezohledněním snížení zůstatkové ceny, opomenutím významných nepřímých nákladů, anebo použitím nekonzistentní metody ocenění v jednotlivých účetních obdobích, které způsobí zkreslení ocenění zásob (Sikora, 2019).

3 ÚČTOVÁNÍ ZÁSOB

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví stanovuje povinnost zachycovat skutečnosti, které jsou předmětem účetnictví, účetními doklady.

3.1 Vnitropodnikové směrnice

Vnitropodnikové směrnice představují písemné stanovení pravidel, povinností a odpovědností účetní jednotky. Měly by být sestaveny stručně a s odkazem na platné zákonné předpisy. Jejich funkce spočívá v tom, že zabraňují nedorozumění, řeší nejasnosti v postupech, zajišťují konzistentnost, kontinuitu a přehlednost (Vitíková, 2014).

U vnitropodnikové směrnice je důležitější obsah než forma. Doporučené rozdělení, jež vychází z formy zákonných předpisů, rozděluje jejich strukturu na záhlaví, obsah a zápatí. Záhlaví obsahuje identifikační údaje firmy a označení směrnice. Obsah odkazuje na zákonné předpisy, uvádí podmínky firmy a kompetentní osoby. Zápatí zahrnuje informace o účinností, datu nebo místu vydání (Vitíková, 2014).

Směrnice jsou individuální záležitostí, zpracované na základě podmínek v podniku, a proto by měly být vytvořeny na míru příslušné společnosti.

3.1.1 Zásoby upravené vnitropodnikovou směrnicí

Vnitropodnikové směrnice, které pojednávají o účtování zásob jsou provázány s Českými účetními standardy pro podnikatele č. 015. Pro účetní jednotku je nutné stanovit směrnicí, zdali bude evidovat pořízení a úbytek zásob způsobem A nebo B, následně je třeba sledovat vedlejší pořizovací náklady na zvláštních analytických účtech.

Vnitropodnikovou směrnicí je podle Louši (2018, s. 97, 98) vhodné upravit i použité způsoby oceňování zásob, výkonů nebo služeb. Dále je podle něj nutné určit, jakým způsobem budou oceňovány vlastní výrobky, na kterých účtech bude výroba oceňována skutečnými náklady a kde v nákladech předem stanovených. Je třeba věnovat pozornost i materiálu vrácenému z výroby, přesunu výrobků do vlastních prodejen, inventarizačním přebytkům a evidenci zásob účetních jednotek provozujících maloobchodní činnost.

3.2 Účetní záznam

Podstata účetního záznamu představuje zápis dat, které jsou záznamem skutečností při vedení účetnictví. Může mít listinnou, technickou nebo smíšenou formu.

3.2.1 Účetní doklady

Účetní doklady jsou bezodkladně a průkazně vyhotovené záznamy. Na jejich základě provede účetní jednotka zaúčtování případů do účetních knih.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví stanovuje určité náležitosti pro účetní doklad, a to: označení, obsah případu, peněžní částku a množstevní vyjádření, okamžik vyhotovení, okamžik uskutečnění účetní operace, podpisové záznamy kompetentní osoby za účetní případ a osoby odpovědné za jeho zaúčtování.

Faktury, příjemky a výdejky jsou doklady spojené s účtováním zásob.

Faktura vydaná – představuje pohledávku dodavatele vůči odběrateli.

Faktura přijatá – určuje závazek odběratele vůči dodavateli za přijatou službu nebo zboží.

Faktura zálohová – představuje doklad, v němž dodavatel požaduje zaplacení určité částky od odběratele před dodáním výrobků nebo poskytnutím služby.

Příjemka – je doklad o přijetí zásoby na sklad.

Výdejka – je doklad o výdeji zásoby ze skladu.

3.3 Evidence způsobem A

„Při způsobu A se pořízení účtuje průběžně na příslušné majetkové účty zásob“ (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 80).

Jednotlivé složky pořizovací ceny se zachycují kalkulačními účty (OA – pořízení materiálu, OA – pořízení zboží), na kterých nesmí být vykázán zůstatek při uzavírání účetnictví a souběžně jsou provedeny zápisy na skladových kartách. Evidence je vedena v jednotkách množství a formou peněžního ocenění (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 80).

3.4 Evidence způsobem B

Hlavní rozdíl mezi metodou A a B spočívá dle Louši (2012, s. 18) v tom, že při využití varianty B se nákup zásob účtuje přímo do spotřeby a na účtech zásob se eviduje pohyb pouze při uzavírání účetních knih.

Také při účtování zásob způsobem B je nutné vést skladovou evidenci, a to způsobem, aby byla účetní jednotka schopna prokázat stav zásob a vedlejší složky pořízení během účetního období.

3.5 Inventarizace

Pojem inventarizace představuje proces zjištění skutečného stavu majetku nebo závazků ve společnosti a porovnání se stavy evidovanými v účetnictví. Podle Fučíkové (2011) by mělo být součástí tohoto procesu i zjištění příčin inventarizačních rozdílů a návrhy k jejich odstranění. Účetní je povinna uchovávat záznamy inventarizace po dobu 5 let od jejich provedení.

Z časového hlediska se rozlišuje periodická a průběžná inventarizace. Na základě obsahu je tvořena fyzická a dokladová inventura.

Periodická inventarizace – se obvykle provádí pouze jednou ročně, k rozvahovému dni.

Průběžná inventarizace – se vykonává v intervalu stanoveném vnitropodnikovou směrnicí.

Fyzická inventura – představuje zjištění skutečného stavu měřitelného majetku.

Dokladová inventura – se provádí zejména u závazků a majetku, který nemá fyzickou podobu (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 227).

Inventarizace, zajištěná v inventurních soupisech, je podle Duška (2014, s. 104) základním prvkem účetní závěrky, a zároveň předkládá názor, že všechny osoby zainteresované v účetnictví by ji měly povinně vyžadovat.

3.5.1 Přirozené úbytky zásob

Jedná se o úbytky zásob, které vznikají bez vlivu lidského faktoru, nedá se jim objektivně zabránit a vznikají v závislosti na pracovních postupech nebo fyzikálních vlastnostech zásob (Dušek, 2018, s. 37).

3.5.2 Přebytek

Jako přebytek se označuje stav, kdy je zjištěné množství zásob vyšší než to, které je evidované v účetnictví.

3.5.3 Manka a škody

Termín manko vyznačuje dle § 30 zákona č. 563/1991 Sb. stav, ve kterém je zjištěné množství zásob nižší než to uvedené v účetnictví. Manko může vzniknout ve výrobním, zásobovacím nebo skladovacím procesu. Škodou se rozumí neodstranitelné fyzické znehodnocení majetku.

3.6 Opravné položky k zásobám

Výsledkem inventarizačního procesu může být dle Louši (2012, s. 166) povinnost vytvořit opravnou položku k zásobám. Pokud je zjištěno trvalé poškození majetku, obvykle se účtuje přes účet 549 – Manka a škody. V případě přechodného snížení hodnoty se využije k záznamu účtová skupina 19.

Opravné položky se zruší, pominou-li důvody pro jejich existenci. Nesmí se tvořit ke zvýšení hodnoty zásob a z daňového hlediska nejsou uznatelným nákladem.

3.7 Reklamace

Reklamační nárok představuje dodání chybějící zásoby, výměnu poškozené nebo případnou slevu z ceny. Náhradu škody je třeba uplatnit v určené lhůtě a způsobem, který je stanoven ve smlouvě. Nárok za dodavatelem se projeví u odběratele v účetnictví na straně MD prostřednictvím účtu 315 – Ostatní pohledávky. V případě slevy zašle dodavatel dobropis na reklamovanou částku. Naopak neuznaná reklamace se účtuje jako manko do nákladů (Fučíková, 2011).

3.8 Neskladovatelné zásoby

Účetní jednotka může při svém působení zaznamenat takové druhy zásob, které nelze skladovat. Pro tyto typy zásob byl dříve stanoven účet 503 - Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek, v současné době je jeho vedení na uvážení účetní jednotky. Jako příklad neskladovatelné zásoby uvádí Louša (2012, s. 86) vodu, jež je dodávána potrubím.

4 VYSKLADNĚNÍ ZÁSOB

Vyskladnění představuje úbytek zásob ze skladu, a to v ceně, v které jsou evidovány. Ke snížení množství zásob může dojít při jejich prodeji, spotřebě, přeskladnění, darování nebo likvidaci.

4.1 Prodej zásob

Zásoby jsou určeny k prodeji nebo k dalšímu zpracování. Při účtování způsobem A je jejich úbytek při prodeji účtován do nákladů a zároveň jako výnos z prodeje proti pohledávkám. Pokud společnost volí k evidenci zásob metodu B, při zpeněžení účtuje na straně MD o nákladech na prodané zásoby a na straně D užije účet spotřeby zásoby. Při obou postupech je důležité kontrolovat vyskladnění a vystavení dokladů (Louša, 2012, s. 73).

4.2 Spotřeba materiálu

Spotřeba materiálu je zaznamenána na nákladovém účtu 501. Přímý materiál představuje v podniku položku, jenž je bezprostředně přiřaditelná k jednicové výrobě. Ve výrobních účetních jednotkách je podle Louši (2012, s. 75-77) důležité sledovat, které druhy přímých materiálů a za jakých okolností budou účtovány do přímých nákladů, proto je vhodné jim vyčlenit příslušné analytické účty. Zbytečně detailní členění účetního rozvrhu může způsobit nepřehlednou orientaci v účetních záznamech, stejně jako vysoké sumy na několika účtech při nedostatečném rozdělení.

4.3 Darování

Dárce bezplatně a dobrovolně převádí své vlastnické právo obdarovanému na základě písemné darovací smlouvy. V účetnictví dárce se to projeví úbytkem aktiv a přírůstkem nákladů. Obdarovaný účtuje dar jako výnos běžného období. Z daňového hlediska se jako uznatelný náklad nepovažuje označený reklamní či propagační předmět, jehož hodnota bez DPH nepřesahuje 500 Kč (Kubátová, 2019).

4.4 Přeskladnění

K přeskladnění může dojít při přesunu mezi sklady nebo převedením výrobků do vlastní prodejny. Při dodávce mezi sklady je nutné hlídat sjednocení položek a zabránit umělému zvyšování obratu zásob (Louša, 2012, s. 80, 81).

4.5 Likvidace zásob

K likvidaci zásob dochází zejména kvůli jejich nepoužitelnosti, poškození a neopravitelnosti. Následkem vyřazení je obvykle finanční ztráta podnikatele, která je často doprovázena dodatečnými výdaji spojenými s likvidací.

Z daňového hlediska se jedná o uznatelný náklad v případě, že je prokazatelně provedena likvidace zásob, které se ze zvláštních právních předpisů nemohou uvádět dále do oběhu. Poplatník je povinen vypracovat protokol, jenž musí obsahovat tyto náležitosti: důvod likvidace, druh zásob, datum a místo provedení, způsob naložení se zlikvidovanými předměty a podpisy odpovědných osob (Dušek, 2018, s. 52).

4.5.1 Výrobní zmetky

Za zmetky se považuje vlastní výroba neodpovídající předepsaným normám. Vznik vadného výrobku může způsobit technologická příčina nebo nezkušenost a nepozornost pracovníka (Cardová, 2018).

4.5.2 Oprava zásob

K opravě zásob může dojít vlastními silami, dodavatelem nebo prostřednictvím specializovaného podniku. Opravené zásoby se vrací na sklad a jsou připraveny k použití nebo k vyskladnění.

Podobná situace nastává i při úpravě skladovaných zásob, jež spočívá v jakékoliv změně kvality a následného přeřazení ve skladové evidenci. Jako příklad uvádí Louša (2012, s. 79) opravu zmetků. O úpravu se naopak nejedná v případě, pokud dojde ke zpracování materiálu v rámci plánovaného výrobního procesu.

4.6 Poskytnutí vzorku

Vzorek představuje výrobek nebo zboží, které poskytne bezplatně dodavatel odběrateli, obchodnímu zástupci či potenciálnímu zákazníkovi, a to za účelem vyzkoušení, propagace nebo k stálé výstavě ve vzorkové prodejně.

Při poskytnutí vzorku na propagační akci jsou tyto náklady účtovány do spotřeby na základě smlouvy s účetní jednotkou, která předváděcí akci zajišťuje. Louša (2012, s. 89) uvádí, že pokud je výrobek propůjčen za účelem získání zákazníka, jenž testuje, zdali je pro něj vhodný, avšak tento výrobek zůstává nadále ve vlastnictví poskytovatele, který hradí i následné náklady zkoušky, jedná se v tomto případě o daňově uznatelný náklad dodavatele.

4.7 Přecenění zásob na skladě

Součástí českého účetnictví je zásada ocenění v historických cenách, jenž oceňuje majetek v okamžiku pořízení a na základě které se nebere zvláštní zřetel na budoucí dopad cen. I přesto však může v podniku nastat situace, kdy k přecenění majetku dojde.

Přecenění zásob na skladě může dle Louši (2012, s. 87-89) způsobit škoda na majetku, přechod na jinou oceňovací metodu nebo změna pevných cen, které jsou staveny vnitropodnikovými předpisy. V případě zachování stejného postupu ocenění nedochází ke změně metody, mění se pouze cena, z toho důvodu nelze přecenit stávající zásoby a promítnout následky do výsledku hospodaření.

4.7.1 Pevná cena

Zásoby se mohou oceňovat také prostřednictvím stanovené pevné ceny. Tuto metodu upravují především vnitřní předpisy podniku. Kubátová (2019) uvádí, že při určení skladové ceny se vychází zejména z té pořizovací. Pevnou cenu lze během roku měnit, avšak každá změna musí být zaznamenána v interních předpisech. Množství přeceňovaných zásob se zjistí při inventarizaci a zjištěný rozdíl bude mít podobu oceňovací odchylky.

4.7.2 Odchylky při přecenění

Odchylky od skutečné pořizovací ceny zásob jsou definovány Českými účetními standardy pro podnikatele a primárně vznikají jako rozdíl mezi pevnou a pořizovací cenou. Další příčiny jejich původu představují rozdíly skutečných a předpokládaných nákladů, zaokrouhlení nebo se projeví na výši marže a DPH z prodejní ceny.

V případě, že účetní jednotka používá metodu ocenění, jenž způsobuje vznik odchylky, musí si nastavit i systém, kterým bude tyto odchylky závazně rozpouštět do nákladů.

4.8 Obaly

Ve vlastnictví podniku jsou obaly sledovány v zásobách, pokud však mají pro společnost dlouhodobý užitek, lze je zařadit do dlouhodobého hmotného majetku. Obaly lze rozdělit na vratné, u kterých se dodavatel zavazuje k jejich zpětnému vykoupení a nevratné, jenž při pořízení zabaleného zboží zůstávají v majetku odběratele.

Společnost by měla vést evidenci vyskladněných a spotřebovaných obalů, zabrání tím jejich možnému znehodnocení nebo zcizení (Louša, 2012, s. 143-145).

4.9 Účtování na konci roku

Účty vnitřního zúčtování a pořízení nesmí vykazovat zůstatek při uzavírání knih na konci účetního období, v případě že se takový zůstatek objeví, musí se provést kontrola v účetnictví. Louša (2012, s. 69) uvádí, že zbývající konečný stav může být následkem chyby při likvidaci faktur, špatného zaúčtování nebo opomenutého zaznamenání oceňovacího rozdílu.

Při účtování způsobem A se na konci účetního období provede zaúčtování nevyfakturovaných dodávek a inventarizace. V případě vedení evidence způsobem B se zaúčtují nevyfakturované dodávky, převedou se počáteční stavy do spotřeby, proběhne inventarizace a zaznamenají se konečné stavy do účetnictví (Kandlerová 2014).

4.9.1 Dohadné účty

Pokud účetní jednotka obdrží dodavatelskou fakturu za materiál, který však fyzicky nedorazí ke dni uzavírání účetních knih, provede se záznam na účtu 119 – Materiál na cestě. Došlou fakturu za materiál zaúčtuje účetní jednotka obvyklým způsobem a chybějící příjemka se nahradí vnitřním účetním dokladem.

Při dodávkách nevyfakturované materiálu obdrží účetní jednotka zásoby a vytvoří příjemku, avšak faktura není dodána do konce účetního období. Kandlerová (2014) zmiňuje postup, při němž se místo faktury vytvoří interní doklad, ve kterém se použije na straně Dal účet 389 – Dohadné účty pasivní.

5 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Zásoby vznikají z nesouladu mezi jejich požadavkem a disponibilitou. Pro podnik představují významnou část majetku, protože je v nich uložen kapitál. Úbytek firemního kapitálu je spojován i s logistickými procesy, na základě kterých se tvoří další náklady. Obecně tedy platí, že plynulý chod podniku nelze zajistit bez držení zásob, společnost by jich však měla držet jen nutné množství (Chlada, 2014).

Problém spočívá v samotném určení nezbytného množství. Zaměstnanci ve výrobním nebo prodejním oddělení by chtěli mít vždycky dostatečnou zásobu materiálu nebo zboží pro pokrytí výkyvů poptávky. Naopak ekonomové by chtěli udržovat zásob úplné minimum a objednávat je těsně před spotřebou. Podle Žižky a Sixty (2009, s. 19) zde vstupují jako mezičlánek pracovníci logistiky, kteří se snaží optimalizovat rozpor mezi tlakem na finance a potřebami výroby.

Cílem vedení zásob je tedy udržování úrovně, která je potřebná k vyrovnání časového a množstevního nesouladu mezi výrobou dodavatele a spotřebou odběratele (Chlada, 2014).

5.1 Proces řízení

Z časového hlediska lze rozdělit řízení zásob na strategické a operativní.

Strategické vedení představuje soubor rozhodnutí o výši finančních zdrojů, jenž může společnost dlouhodobě využít pro financování zásob.

Operativní řízení spočívá v udržování konkrétních druhů zásob, které budou sloužit pro potřeby odběratelů nebo ke spotřebě v rámci podniku (Vaštíková, 2007, s. 99-101).

5.1.1 Dodavatelský řetězec

„Řízení zásob je metodou, jak řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a způsobem dosažení požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu“ (Emmett, 2008, s. 43).

Dodavatelský řetězec představuje kompletní síť všech jednotlivců, organizací, zdrojů, činností nebo technologií, které se vážou k výrobě a prodeji plánovaného produktu. Tento cyklus tedy zahrnuje vše od dodávky materiálů až po konečné předání výrobku odběrateli (Grimshaw, 2020).

Optimalizovaný dodavatelský řetězec je důležitý prvek konkurenčního soupeření, který může vést při správném řízení k nižším nákladům a efektivnějšímu výrobnímu cyklu.

5.1.2 Funkční členění zásob

Podle předpokládané funkce lze zásoby rozdělit na:

Obratové – představují takové množství materiálu nebo zboží pro potřeby výroby mezi dvěma dodávkami.

Pojistné – jsou tvořeny jako pojistka proti nečekané výkyvům v dodávce nebo výrobě.

Zásoby pro předzásobení – vznikají z důvodu sezónní nepravidelnosti.

Strategické – slouží k zajištění plynulého chodu společnosti v případě neočekávaných komplikací při zásobování.

Spekulativní – představují využití určité příležitosti v návaznosti na očekávané zvýšení cen (prodejce předpokládá růst cen konkrétní zásoby a rozhodne se předzásobit).

Technologické – jsou drženy na skladě pro potřeby dodržení kompletních technologických procesů a dosažení předpokládaných vlastností (Sterly, 2011).

5.1.3 Rozdělení zásob podle použitelnosti

Z hlediska budoucího užitku lze zásoby rozdělit na použitelné a nepoužitelné.

Použitelné zásoby jsou položky, které se v podniku zpracovávají a je u nich pravděpodobné, že i v budoucnu budou nadále spotřebovávány, z množstevního pohledu je lze rozdělit na přiměřené a nadbytečné.

Nepoužitelné zásoby jsou položky, u nichž se nepředpokládá budoucí spotřeba a pro společnost tedy ztrácí význam. Vznikají při přechodu na novější výrobu, špatným odhadem poptávky nebo změnou výrobního programu. Podnik je obvykle prodá za sníženou cenu nebo odepíše (Sixta a Žižka, 2009, s. 65).

5.2 Logistika

Z užšího hlediska představuje logistika integrální plánování, řízení a organizaci toků zboží od pořízení materiálu, přes výrobu až po distribuci konečnému odběrateli při dosažení maximální efektivity a vynaložením minimálních nákladů (Oudová, 2016, s. 8).

Logistické řízení je součástí dodavatelského řetězce a hlavní podstatu lze hledat v komplexnosti. Složitost a provázanost logistiky lze modelovat, analyzovat, vizualizovat či optimalizovat (*What is logistics*, 2019).

5.2.1 Výrobní strategie

Z časového hlediska lze odvodit tyto záměry při řízení podniku:

Strategické - vychází z dlouhodobého výrobního plánu, představují cíle podnikatelského subjektu a spočívají ve vytvoření konkurenceschopného výrobního procesu.

Taktické - pojednávají o vyráběných produktech nebo přijatých zakázkách, organizují výrobní systém společnosti v horizontu jednoho roku a rozhodují o spolupráci s dodavateli.

Operativní – představují optimální krátkodobé nastavení výrobního procesu pro zajištění hospodárného výkonu na základě detailního plánování (Jurová, 2016, s. 113).

5.2.2 Skladování

Vhodné skladování představuje komplexní otázku podniku a vychází z jeho interních požadavků a externích potřeb zapojených článků logistického řetězce. Účelné umístění skladovacích prostor umožňuje lokalizaci výrobních procesů a zkracování dodacích lhůt. Moderní sklady se vyznačují prvky automatizace a vyšší efektivitou (Jurová, 2016, s. 197).

5.2.3 Distribuce

Distribuce představuje prodejní cestu, jenž zajišťuje tok zboží mezi dodavatelem a odběratelem. Z hlediska počtu účastníků lze distribuci rozdělit na přímou, při které výrobce dodává produkt přímo zákazníkovi nebo nepřímou, jenž zahrnuje i další zprostředkovatele.

Účastníky řízení zásob lze podle typu podniku rozdělit na:

Výrobce – zpracuje nakoupený materiál, dopracuje nedokončenou výrobu a uvolní výrobky k distribuci.

Dopravce – zajišťuje přemístění nákladu mezi dvěma místy na základě přepravní smlouvy, jenž vzniká přijetím objednávky, převzetím zásilky nebo zahájením přepravy.

Velkoobchod – odebírá zboží od distributora a prodává je dalším firmám, maloobchodům nebo jiným velkoobchodům, necílí však přímo na konečného spotřebitele. Velkoobchod může nabízet prakticky jakýkoliv druh trvanlivého nebo netrvanlivého zboží.

Maloobchod – odebírá zboží od distributora a prodává je přímo spotřebitelům, bere na sebe riziko v marketingovém procesu, sestavuje sortiment, cílí na vysoký obrat zboží a snaží se přenést určitou odpovědnost i na dodavatele, například obrácenou distribucí, kdy maloobchod vrací rychloobrátkové položky výrobci (Reddigari, 2018).

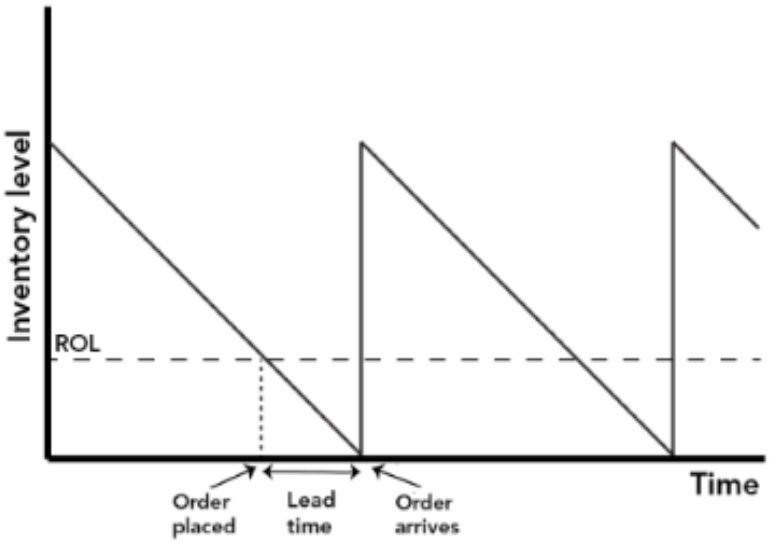
5.3 Modely řízení zásob

Podle způsobu určení výše poptávky a délky pořizovací lhůty lze rozlišit deterministické a stochastické modely řízení.

5.3.1 Deterministické modely

Tyto vzory pracují s předem danou pořizovací lhůtou a poptávkou, která se mění konstantně nebo známým způsobem v závislosti na čase. Sixta a Žižka (2009, s. 71) uvádí, že pevně daná poptávka vychází z včasných dodávek nebo nebere v úvahu možnost nedodržení dodavatelských lhůt a v praxi se vyskytuje ojediněle. Deterministických modelů lze využít jako přibližných řešení v případě nevýrazného kolísání poptávky, popřípadě jako složky komplexnějších stochastických modelů.

Model EOQ – představuje základní deterministický model, jenž vychází z periodického doplňování zásob při rovnoměrné poptávce a neměnné velikosti dodávky. Množství zásob tedy roste po každé stejnorodé dodávce na maximální hladinu, která však zase postupně klesá. V určitém čase je potřeba pořídit další zásoby, aby přišly na sklad včas (Sterly, 2011).



Obrázek 1 Economic Order Quantity (ACCA, © 2021)

5.3.2 Stochastické modely

Tyto modely vychází z pravděpodobnostního charakteru poptávky a délky pořizovací lhůty, které mohou mít podobu náhodně proměnných veličin (Sixta a Žižka, 2009, s. 71).

Stochastické modely lze dále rozdělit na statické a dynamické.

5.4 Moderní přístupy k řízení zásob

Řízení zásob představuje složitou úlohu podniku vzhledem k obvyklé rozmanitosti položek. Moderní trendy směřují ke snižování kapitálu vázaného v zásobách při zachování plynulého chodu společnosti. Řízení zásob popisují tyto přístupy:

5.4.1 Metoda ABC

Tato metoda vychází z Paretova pravidla a používá se k rozdělení skladového sortimentu. Paretův princip vysvětluje, že 80% důsledků pramení z pouhých 20% příčin, v oblasti řízení zásob poukazuje na malou část položek, které mají v součtu většinový podíl na spotřebě.

Při aplikaci metody ABC jsou zásoby rozděleny do třech kategorií podle hodnoty sledovaného statistického znaku v rámci omezeného časového období. Skupina A zahrnuje nejdůležitější položky, které tvoří přibližně 80% hodnoty spotřeby nebo prodeje a směřuje k nim tedy co nejvyšší míra pozornosti. Sixta a Žižka (2009, s. 67) uvádí, že kategorii B zastupují středně významné položky, jejich podíl na spotřebě nebo prodeji není tak vysoký a k jejich sledování se používají jednodušší metody. Skupinu C zahrnují málo významné zásoby, avšak z množstevního pohledu jich je naopak nejvyšší počet.

5.4.2 Metoda JIT

Přístup JIT je zkratkou anglického Just in Time a patří mezi nejznámější metody řízení zásob, zároveň se však řadí i k těm nejsložitějším. Technologie JIT má kořeny v Japonsku a lze ji chápat jako určitou filozofii, která je založena na odstraňování ztrát a neustálém zlepšování ve všech fázích výrobního procesu. Tato metoda se odvíjí od minimalizace skladovacích nákladů a spočívá v uspokojování poptávky během přesně stanovených termínů (Scholleová, 2017, s. 94).

Zásoby by měly být dodávány v menších dávkách, které budou směřovat přímo do výroby. Implementace JIT do výrobního procesu může přinést snížení počtu potřebných zásob, zkrácení doby toků materiálů nebo zmenšení výrobních prostorů. Důležitým předpokladem JIT je podle Sixty a Žižky (2009, s. 32) umístění zástupce dodavatele do distribučního zařízení odběratelské společnosti. Tento pracovník může zlepšit vzájemnou komunikaci mezi podniky a urychlit administrativní procesy při nákupu.

Efektivní fungování metody JIT se odvíjí od přehlednosti v řízení, minimálního zpoždění a prostojů, odbornosti pracovníků, redukovaného počtu zásob a nízké úrovně poruchovosti. (Harrison et al., 2019, s. 244-246).

5.4.3 Analýza XYZ

Tento přístup k řízení zásob navazuje na metodu ABC a rozšiřuje ji. Rozdělené položky metodou ABC jsou dále členěny do kategorií X, Y a Z na základě jiného specifického kritéria, tím může být například stabilita z pohledu prodeje. Jurová (2016, s. 229) také uvádí, že díky tomuto podrobnějšímu členění vznikne 9 různých skupin zásob a ke každé se musí přistupovat individuálně.

5.4.4 Kanban

Kanban představuje technologii, vyvinutou japonskou společností Toyota Motors, která se snaží optimalizovat materiálové a informační toky. V praxi lze tuto technologii znázornit štítky nebo tabulemi, jenž mají několik sloupců představující jednotlivé etapy, mezi kterými se pak přesouvají výrobní úkoly. Kanban lze efektivně využívat v sériové výrobě se stabilním prodejem, harmonizovaným výrobním procesem, při jednosměrném toku materiálů a vysoké odborností pracovníků (Sixta a Žižka, 2009, s. 32).

Tato technologie vychází z funkčních samořídících regulačních okruhů, rovnoměrné spotřeby, dodavatelské záruky kvality a povinnosti odběratele převzít každou objednávku. Koncept kanbanu je úzce spojen s principy systému výroby JIT (Sixta a Žižka, 2009, s. 31).

5.4.5 Konsignační sklad

Konsignační sklad představuje obchodní případ, při němž si dodavatel zařídí sklad u odběratele a v případě potřeby z něj odebírá zásoby. Konsignační sklady lze zřídit i v rámci členských států Evropské unie, což umožňuje zahraničnímu dodavateli přiblížit produkt tuzemskému zákazníkovi (Louša, 2012, s. 126).

Hlavní výhodu odběratele představuje fakt, že má zásoby neustále k dispozici, což je zároveň velmi důležitou konkurenční výhodou dodavatele, pro kterého jsou konsignační sklady možnou alternativou i v případě, že sám nedisponuje žádnými skladovacími prostory.

Tento přístup se nesnaží minimalizovat nutnost zásob, ale tuto povinnost přenáší spolu se skladovacími náklady na dodavatele.

5.4.6 Outsourcing ve skladování

Podstata outsourcingu ve skladování spočívá v tom, že nezávislá společnost pronajme skladovací prostory dalším podnikům, které se však podílí pouze na vyskladňování zásob prostřednictvím informačního systému. Náklady na skladování jsou dále řešeny ve smlouvě.

5.5 Rizika spojená s držením zásob

Všechny společnosti podstupují během svého působení určitá rizika, které se mohou lišit v rámci různých odvětví. Běžným rizikem je zastarávání zásob a jejich neprodejnost. Úbytek odbytu může způsobit i lepší nabídka konkurence, ztráta zájmu odběratele nebo výroba v nedostatečné kvalitě. V řízení zásob hraje velkou roli i lidský faktor, spousta podniků bojuje s krádeží zásob nebo nadměrnou zmetkovitostí (Louša, 2012, s. 161).

5.6 Možnosti redukce plýtvání

Jako plýtvání lze v podniku označit vše, co stojí peníze, ale zároveň nepřidává hodnotu. K neefektivnímu využívání zdrojů může dojít během výrobních i administrativních procesů.

Příčiny vzniku plýtvání během výrobního procesu lze podle Jurové (2016, s. 88-90) hledat v příliš častých dodávkách, nadměrném množství zásob, zbytečné manipulaci s výrobky nebo v jejich špatném zpracování. Dodatečné náklady mohou vzniknout i během čekání na materiál, prostoje strojů či jako následek složité přepravy. K plýtvání při administrativních procesech může dojít kvůli složité dokumentaci, chybami v datech, tvorbou zbytečných databází nebo hromaděním nepotřebných souborů. Další příčiny lze hledat i ve špatném uspořádání pracoviště, dlouhých systémových odezvách a neplnění termínů pracovníků.

Snížení manipulace s materiálem, zvýšení automatizace nebo instalace novějšího softwaru obvykle přinese lepší organizaci, ale nemusí vyřešit problém plýtvání v podniku. Jurová (2016, s. 88) tedy uvádí, že nejdůležitější je zjistit aktuální stav, objasnit vzniklé problémy, jejich příčiny a teprve poté zavést zdokonalení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLEČNOSTI MAKRO CASH & CARRY ČR S.R.O.

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. bylo založeno jako dceřiná společnost nizozemské firmy SHV Makro. V České republice se nachází 13 propojených samoobslužných velkoobchodních center Makro Cash & Carry, která slouží k prodeji širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží.

Hlavní přednosti společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. představují vysoká obrátka zásob, provozní výkonnost, vyspělá logistika podniku a přímé nákupy ve velkých objemech umožňující prodávat zboží za výhodné velkoobchodní ceny.

Společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. uvádí, že nevyvíjí činnost s významným dopadem na životní prostředí, dodržuje veškeré etické kodexy a soustředí se na poskytování uspokojivých pracovních podmínek pro své zaměstnance, kterých je v České republice přibližně 3 500.

V nadcházejících obdobích společnost plánuje pokračovat v modernizaci prodejen, rozšiřování sortimentu prodávaného zboží, zvyšování jeho kvality a snižování množství neprodejného zboží určeného k likvidaci.

Název společnosti:	Makro Cash & Carry ČR s.r.o.
Sídlo společnosti:	Jeremiášova 1249/7, 155 00 Praha 5 – Stodůlky
Datum vzniku a zápisu:	1. června 2001
Statutární orgán:	Jednatelé, vždy jednají alespoň dva jednatelé společně
Základní kapitál:	500 000 000,- Kč
Majetkové podíly:	Metro Cash & Carry International Holding B.V.
	- vklad: 375 000 000,- Kč, splaceno 100%
	Metro AG
	- vklad: 125 000 000,- Kč, splaceno 100%

Předmět podnikání společnosti zahrnuje řeznictví a uzenářství, hostinskou činnost, pekařství a cukrářství, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru nebo výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (*Výroční zpráva 2019*, 2020, s. 18).

6.1 METRO Cash & Carry AG

Metro Cash & Carry AG je mezinárodní společností, která působí ve 34 zemích po celém světě, má téměř 700 velkoobchodních prodejen a v některých zemích dokonce patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele, protože v součtu zaměstnává více než 100 000 osob.

První velkoobchodní prodejna byla otevřena v roce 1964 v německém Mühlheimu a od konkurence se odlišovala větší prodejní plochou a širší nabídkou sortimentu. Pro společnost byl také významný rok 1968, kdy dochází k partnerství s holandskou SHV a založení společnosti Makro Cash & Carry.

V roce 1998 byly evropské prodejny Makro Cash & Carry prodány německé společnosti Metro AG, která je nadále provozuje, aniž by změnila jejich název, společně s původními velkoobchody Metro AG. Prodejny Makro Cash & Carry působící v zemích mimo Evropu stále vlastní nizozemská společnost SHV.

6.2 Distribuční centrum v Kozomíně

Distribuční centrum Makro Cash & Carry ČR v Kozomíně představuje poměrně nový polo-automatizovaný sklad potravin, který se rozprostírá na ploše 55 000 m2 a je vybavený moderními technologiemi.

Tento sklad s národní působností tvoří významný článek logistického řetězce společnosti. Dochází zde k přijímání, rozdělování sortimentu a k jeho expedici do jednotlivých prodejen nebo ke konkrétním zákazníkům.

6.3 Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice

Velkoobchodní centrum Makro Cash & Carry, které se nachází na okraji malenovické obchodní zóny, patří společně s libereckou prodejnou dle rozlohy 6000 m^2 mezi nejmenší velkoobchody Makro Cash & Carry v České republice.

Součástí venkovního areálu prodejny je také čerpací stanice, restaurace Expres Baltaci a parkoviště. Podnik dále poskytuje výkup vratných obalů, výměnu chladících elementů, výkup oleje a přijímá platby stravenkami.

Mezi nabízený sortiment patří čerstvé, chlazené a mražené zboží, pečivo, trvanlivé výrobky, nápoje, tabák, drogerie, kosmetika, kuchyňské a kancelářské potřeby, elektrotechnika, sezónní zboží a vybavení pro domácnost.

6.4 Odběratelé a dodavatelé

Cash & carry představuje formu obchodu, při níž se zboží prodává z velkoobchodního skladu provozovaného samoobslužně nebo na základě vzorků, ze kterých si kupující vybírá prostřednictvím manuálního nebo počítačového objednávkového systému. Zákaznici velkoobchodů cash & carry si sami zajišťují přepravu vyfakturovaného zboží, jenž zaplatí na místě. Zákazníci Makro Cash & Carry mohou financovat své nákupy prostřednictvím úvěrového rámce s bezúročným čtrnáctidenním obdobím.

Významnou skupinou odběratelů tvoří maloobchodníci, kteří hledají zboží za nejvýhodnější ceny. Mezi zákazníky dále patří bary, hotely, restaurace, vývařovny a cateringové firmy. Další část odběratelů představují poskytovatelé zdravotnických, pečovatelských nebo právnických služeb, kanceláře a jiní živnostníci. Nákup je omezen pouze pro držitele Makro platební karty.

Dodavatele lze rozdělit do dvou skupin. První vozí své zboží do distribučních skladů, ze kterých se dodávají do jednotlivých prodejen nebo ke konkrétním zákazníkům. Obvykle jde o společnosti, které zásobují celou Českou republiku nebo se jedná o zahraniční subjekty (např. Ambrosi s.p.a.). Do druhé skupiny patří dodavatelé, jenž své zboží vozí přímo do velkoobchodních prodejen. Tato kategorie zahrnuje podnikatelé s nerozvinutou logistickou sítí nebo pouze místní dodavatele (např. pekárny).

6.4.1 Zákaznická karta

Vstup do prodejny Makro Cash & Carry je podmíněn držením zákaznické karty, která je zřízena na základě živnostenského oprávnění. Zákazník může zažádat o vystavení maximálně pěti karet evidovaných na jméno držitele.

Karty se dělí na 3 typy podle požadovaného měsíčního obratu. Základní, modrá karta je určena pro živnostníky s měsíčním obratem nákupu menším než 10 000 Kč a pro zaměstnance Makro Cash & Carry.

Stříbrná karta je určena pro obchodní partnery s měsíčním obratem nákupu od 10 000 do 33 333 Kč a přináší s sebou výhody rozšířené otevírací doby, prioritních akcí nebo užívání partnerské přepážky.

Zlatá karta je pro zákazníky s měsíčním obratem nákupu nad 33 333 Kč. Tato karta zahrnuje všechny předchozí výhody, možnost využívání krytého parkoviště nebo zpětný peněžní bonus za nákupy.

6.5 Distribuce

Distribuční služba je určena pro zákazníky, kteří si chtějí zboží z jakýchkoliv důvodů nechat dovézt a ušetřit si tak čas spojený se zásobováním. Po registraci do systému společnosti a aktivaci uživatelského účtu lze zboží objednat pomocí m-objednávky. Nejprve je nutné vyplnit čas a adresu doručení, dále již odběratel vybírá ze sortimentu zboží, u kterého se zobrazuje množství dostupných zásob na skladě vybrané provozovny.

Zboží lze v systému filtrovat dle kategorií, ceny, akční nabídky, značek nebo jej hledat pomocí vyhledávací lišty. Výrobky je možné kliknutím umístit do virtuálního košíku a zároveň označit jako oblíbené pro rychlejší orientaci při dalším nákupu. Systém také umožňuje sledovat aktuální stav objednávek, komunikovat s obchodním zástupcem nebo získat přehled fakturačních a dodacích dokladů.

Společnost Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice si účtuje ke každé objednané položce příplatek oproti standardní ceně při osobním nákupu ve velkoobchodu. Zaměstnanci logistického oddělení zpracovávají přijaté objednávky, pickeři je během nočních směn zkompletují dle seznamu do nákupních vozíků nebo na palety. Objednané zboží se před expedicí zkontroluje na specializované rampě. Zásoby se následně zabalí, naloží a prostřednictvím nákladních vozidel doručí k odběratelům. Úlohou logistického oddělení je také optimalizace distribuce a efektivní plánování tras pro řidiče společnosti.

V České republice funguje mnoho velkoobchodů s potravinami a spotřebním zbožím, které poskytují distribuci zboží a konkurují Makru Cash & Carry ČR s.r.o. Patří mezi ně například: Adam Velkoobchod s.r.o., JIP východočeská a.s. nebo Glomex s.r.o.

Tabulka 1 Porovnání velkoobchodů
(dle výročních zpráv společností)

	Makro Cash & Carry ČR s.r.o.	**JIP východočeská a.s.**
Počet provozoven	13	54
Právní forma	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Počet zaměstnanců	3 500	1 130
Výsledek hospodaření za rok 2019	293 514 000 Kč	35 802 000 Kč
Čistý obrat za rok 2019	28 818 533 Kč	12 280 424 Kč

6.6 Vlastní značky zboží

Makro Cash & Carry přišlo v roce 2009 se strategií, která spočívá v rozšiřování sortimentu vlastních značek. Tyto výrobky lze zakoupit výhradně ve velkoobchodech Makro Cash & Carry a patří mezi ně: Metro Premium, Metro Chef, Metro Professional, ARO, Fine Life, Rioba, Sommelier Select, Tarrington House, Sigma a Frux.

6.6.1 Značky Metro

Metro Premium, Metro Chef a Metro Professional vznikly z původní značky Horeca Select. Metro Premium se zaměřuje na exkluzivní produkty pro výjimečné kulinářské zážitky a je určena pro experty v gastronomii nebo milovníky jídla. Metro Chef zahrnuje čerstvé, chlazené nebo mražené výrobky, které jsou obvykle již zpracované nebo předem nakrájené. Mezi produkty Metro Professional patří především kuchyňské vybavení založené na spolehlivosti, účinnosti a dlouhé životnosti.

Obrázek 2 Značky Metro (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)

6.6.2 ARO

Značka ARO zahrnuje primárně potravinářské výrobky s nízkou cenou, které jsou vyráběny ve standardní kvalitě pohybující se na úrovni minimálních požadavků legislativy a trhu. Výrobky ARO mají nejvyšší podíl zastoupení ze všech značek v sortimentu společnosti a jsou určeny primárně pro maloobchody a restaurace. Design obalů je velmi jednoduchý pro minimalizaci nákladů na tisk.

Obrázek 3 Značka ARO (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)

6.6.3 Fine Life

Potravinářské i nepotravinářské výrobky Fine Life se objevují v různých cenových i kvalitativních hladinách. Díky potenciálu pro další přeprodej je tato značka vhodná zejména pro maloobchody. Propracovaný design obalů výrobků je sice několikanásobně dražší z hlediska tisku než například u značky ARO, ale z pohledu zákazníka se může zdát mnohem atraktivnější.

Obrázek 4 Značka Fine Life (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)

6.6.4 Rioba

Rioba patří mezi exkluzivní značky a nabízí široký sortiment produktů pro kavárny, bary nebo hotely, kterým poskytují kompletní nabídku od snídaně po večerní drink. Mezi výrobky patří různé druhy čerstvé kávy, cukr, smetany do kávy a sušenky. Součástí nabídky jsou ale také porcované čaje, džemy, másla, šlehačky ve spreji, džusy nebo kuchyňské vybavení.

Vysoká odbornost v oblasti kávy oceněna řadou cen a atraktivní design výrobků, který je založen na černé a stříbrné barvě, představují významné předpoklady pro úspěch u zákazníků.

Obrázek 5 Značka Rioba (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)

6.6.5 Sommelier Select

Mezi výrobky Sommelier Select patří francouzská a moravská vína, s přesným označením původu a vhodná k okamžité konzumaci nebo archivaci. Vína jsou rozdělena do tří kvalitativních tříd dle vyzrálosti.

Obrázek 6 Značka Sommelier Select (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)

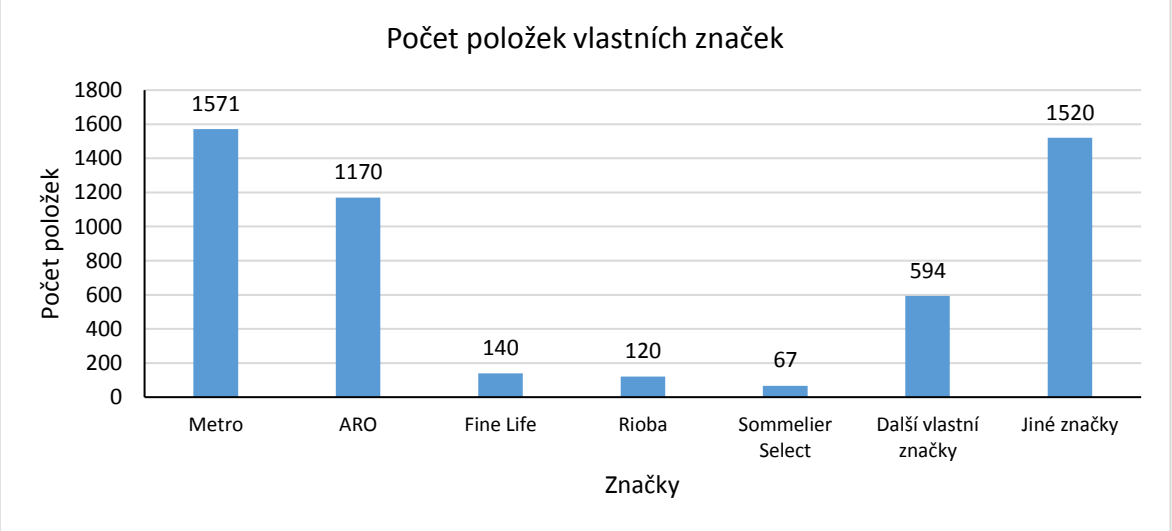
6.6.6 Další vlastní značky zboží

Výrobky Tarrington House zahrnují vše od spotřební elektroniky, vybavení pro domácnost, zahradní nábytek až po bytový textil. Významnou část nabídky tvoří také plynové venkovní grily. Tarrington House se prezentuje jako značka, která byla vyvinuta v úzké spolupráci se zákazníky a jejich požadavky.

Sigma nabízí sortiment kancelářského vybavení pro denní užití. Design obalů je jednoduchý a samotné produkty musí být praktické.

Značka Frux představuje ovocné destiláty z jihočeského ovoce, s vysokým obsahem alkoholu a bez přidaného cukru nebo etanolu.

6.6.7 Podíl položek vlastních značek v sortimentu



Obrázek 7 Počet položek vlastních značek (Vlastní zpracování)

6.7 Objem obratů prodeje oddělení společnosti

Celoročně nejprodávanější typy zboží v Makro Cash & Carry Zlín představují nápoje a sortiment koloniálu. Tyto druhy zároveň zaujímají největší podíl regálových ploch. V rámci alkoholických produktů, které spadají do sekce nápojů, je pro nabídku vín dokonce zřízena speciální vinotéka s nabídkou vín z 18 různých zemí světa.

Zaokrouhlený objem obratů prodeje jednotlivých oddělení Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice za účetní období končící 30.9.2019 je uveden v tabulce 2.

Tabulka 2 Celkové obraty jednotlivých oddělení
(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Typ oddělení	Objem prodeje
Ovoce a zelenina	44 540 000 Kč
Maso a masné výrobky	147 743 000 Kč
Mražené výrobky a ryby	59 432 000 Kč
Mléko a mléčné výrobky	124 243 000 Kč
Lahůdky	46 119 000 Kč
Pečivo	31 866 000 Kč
Nápoje	239 771 000 Kč
Drogerie	93 717 000 Kč
Domácí potřeby, elektronika	39 589 000 Kč
Kancelářské potřeby	46 754 000 Kč
Sezónní zboží	51 659 000 Kč
Koloniál	194 454 000 Kč

6.8 Cenová politika

Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice vychází při tvorbě cen vstříc podnikatelům. Cenový program je založen na třech pilířích. Prvním z nich je nízká velkoobchodní cena, dále to jsou akční nabídky u více než 2000 položek každé dva týdny a čtvrtletní obratové bonusy.

Nakupování je nejvýhodnější pro držitele zlatých karet, na které společnost také primárně cílí. Tomu odpovídá i balení potravin, maloobchodníci mohou kupovat celá balení pro následný přeprodej s množstevní slevou a podnikatelé z gastronomie zase spotřebitelské balení s větším objemem.

Pro zákazníka, který není zvyklý nakupovat ve velkoobchodech, může být samotné vyjádření ceny příslušného zboží v regálech poměrně komplikované. Největším písmem je napsána cena zboží bez DPH za 1 kus nebo hmotnostní měrnou jednotku. Toto má nepochybně upoutat pozornost kupujícího a zjednodušit přepočet podnikatelům. Při odběru většího množství je cena často ještě nižší, to má odběratele motivovat ke koupi více kusů.

Menším písmem je pak označena cena s DPH. Obvykle je také důležité sledovat, zdali se koupě nepojí s povinností vzít si celé balení. Všechny cenovky jsou označeny měrnou i prodejní cenou v souvislosti s legislativou, která vstoupila v platnost v roce 2014.

Obrázek 8 Regálová cenovka (Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice)

7 ÚČTOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. sestavuje účetní závěrku jednotně za všechny své velkoobchodní provozovny. Účetní závěrka se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o změnách vlastního kapitálu, přehledu o peněžních tocích a přílohy. Tyto výkazy jsou vedeny v tisících Kč. Účetní období společnosti tvoří hospodářský rok, jenž začíná 1. října a končí 30. září následujícího kalendářního roku. Audit účetní závěrky provádí KPMG Česká republika Audit, s.r.o. (*Výroční zpráva 2019*, 2020, s. 2-6).

Konsolidovanou účetní závěrku skupiny účetních jednotek, ke které Makro Cash & Carry ČR s.r.o. patří, sestavuje německá společnost Metro AG.

7.1 Pořízení zboží

Společnost Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice je plátcem DPH, eviduje zásoby způsobem A, má tedy okamžitý přehled o peněžních prostředcích v nich vázaných. Jednotlivé složky pořizovací ceny se zachycují na kalkulační účty.

Tabulka 3 Pořízení zboží
(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Účetní případ	MD	D
FAD – Přijatá faktura za pořízené zboží	131	321
VÚD – Aktivace vnitropodnikových služeb	131	586
FAD – Pojistné, clo, provize	131	379
VÚD – Zboží pořízené úvěrem	131	479
VPD – Nákup zboží za hotovost	131	221
VÚD – Nezaviněná manka a škody při převzetí	504	131
VÚD – Zaviněná manka a škody, přesahující normu	549	131
VÚD – DPH při nákupu	343	131
PŘÍ – Příjem zboží na sklad	132	131
FAD – Fakturace zboží, které nedorazilo ke konci ÚO	139	321
VÚD – Zboží bez přijaté faktury ke konci ÚO	131	389
VÚD – Zboží pořízené bezplatně dle odborného odhadu	131	413
VÚD – Reklamace kvůli nedodanému zboží	321	131
FAD – Přebytky zboží při převzetí	131	321
FAD – Dodatečně poskytnutý bonus dodavatelem	321	648

7.2 Zboží na skladě a v prodejnách

Zásoby představují významnou část majetku všech podniků s obchodní činností. V Makru Cash & Carry Zlín, Malenovice tvoří více než čtvrtinový podíl na celkových aktivech.

Nakoupené zásoby jsou oceňovány pořizovací cenou sníženou o opravné položky. Pořizovací cena zahrnuje také veškeré náklady, které souvisí s jejich obstaráním (např. balné, clo nebo náklady na přepravu) a snižuje se o slevy poskytnuté od dodavatelů. (*Výroční zpráva 2019*, 2020, s. 20).

Tabulka 4 Zboží na skladě a v prodejnách
(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Účetní případ	MD	D
PŘÍ – Příjemka za koupené a převzaté zboží	132	131
VÚD – Převod konečného stavu zboží	132	504
VÚD – Odúčtování počátečního stavu zboží	504	132
VÚD – Převod obalů účtovaných se zbožím na sklad	112	132
VÚD – Trvalé snížení hodnoty	549	132
VÚD – Vyúčtování změn při změně oceňování	132	559
VÚD – Přesuny zboží mezi sklady předávajícího	395	132
VÚD – Přesuny zboží mezi sklady přijímacího	132	395

7.3 Výdej zboží

Pro úbytky zásob se používá metoda váženého aritmetického průměru.

Tabulka 5 Výdej zboží
(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Účetní případ	MD	D
FAO – Faktura za prodané zboží	311	604
VÚD – DPH za prodané zboží	311	343
PPD – Prodej zboží za hotovost	504	211
VÚD – Výdej zboží za účelem reprezentace	513	132
VÚD – Zboží vydané k propagačním účelům	501	132
VÚD – Poskytování darů, pohoštění a občerstvení	543	132
VÚD – Výdej prodaného zboží ze skladu	504	132

7.4 Reklamace

Každý den dochází ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice k příjmu a výdeji velkého množství zásob, proto je nutné tyto pohyby sledovat a následně ještě kontrolovat, aby se předešlo různým odběratelským nebo dodavatelským problémům.

Přijaté zásoby od dodavatelů jsou umístěny na dobře osvětlenou příjmovou plochu, kde dochází k porovnání dodaného a fakturovaného zboží. Vzniklé nesrovnalosti se řeší obvykle telefonicky.

Tabulka 6 Reklamace ze strany Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice
(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Účetní případ	MD	D
VÚD – Chybějící zboží, reklamační nárok	315	132
VÚD – Uznaná reklamace, přijatý dobropis	321	315
VÚD – Náhradní dodávka zboží na sklad	132	315
VÚD – Částečně uznaná reklamace	132	315
VÚD – Odpis neuznané části reklamačního nároku	549	315
VÚD – Zamítnutí reklamace s reklamačním nárokem	549	315
VÚD – Zamítnutí reklamace bez reklamačního nároku	549	131

U vystaveného zboží v regálech se denně sleduje jeho stav, k případnému stažení může dojít také u pokladen, pokud se bude zaměstnanci nebo zákazníkovi zdát zboží poškozené. Kontrola zásob dodávaných distribucí probíhá před jejich expedicí.

Jestliže má zákazník pocit, že jeho zboží neodpovídá slíbené kvalitě, může prodejnu kontaktovat telefonicky, e-mailem nebo zboží vrátit osobně. Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice poskytuje na veškeré zboží 2 roky záruku, pokud se nejedná o zboží s omezenou lhůtou spotřeby, přestože se na všechny odběratele pohlíží jako na podnikatele a pro společnost tedy neplatí zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

Pro přijetí reklamace se musí zákazník prokázat zákaznickou kartou a fakturou, kterou lze v případě ztráty dohledat v systému. Zboží musí přinést kompletní, čisté a pro snížení rizika poškození i v původním obalu. Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice se zavazuje vyřídit reklamaci do 30 dnů a poté reklamujícího také kontaktovat. V případě pochybností u neuznaných reklamací může odběratel sepsat dotaz na regionálního pracovníka, jenž má tyto skutečnosti na starosti.

Nepotravinářské zboží lze vrátit do 30 dnů od nákupu. Podmínkou je, že nesmí být použité a rozbalené s možností dalšího prodeje. Mezi nevratné zboží patří například alkohol, tabákové výrobky, knihy, DVD nebo některá drogerie.

Tabulka 7 Reklamace vůči Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice
(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Účetní případ	MD	D
VÚD – Uznaná reklamace, zaslaný dobropis	604	311
VÚD – Částečně uznaná reklamace	604	311
VÚD – Poskytnutí slevy odběrateli	604	311
VPD – Vrácení hotovosti za reklamované zboží	604	211

7.5 Inventarizace zásob

Inventarizace představuje administrativní úkon, při kterém se porovnává skutečný a účetní stav zásob, zjišťují se inventarizační rozdíly, vyšetřují jejich příčiny vzniku a následně se řeší jejich vypořádání.

Ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice probíhá inventura čtyřikrát ročně a vždy je předem plánovaná k určitému datu, obvykle se jedná o sobotu. K tomuto dni se omezí dodávky zboží a zkrátí prodejní doba. Zákazníci jsou na tuto skutečnost upozorněni v dostatečném předstihu cedulemi a prostřednictvím rozhlasových hlášení. Proces inventarizace vyžaduje zapojení všech zaměstnanců a někdy i výpomoc pracovníků z jiných prodejen, proto nemohou inventury probíhat ve všech společnostech Makro Cash & Carry v jeden den.

Ranní směna zaměstnanců má za úkol doplnění dostatečného zboží do regálů, protože během dne už to dále nebude možné. Odpolední směna srovnává zboží ve skladech dle jednotlivých typů a zaznamenává jejich počet, a to včetně palet nebo přepravních beden. Noční směna sčítá množství zboží v regálech, policích nebo prodejních buňkách po konci prodejní doby. Inventarizace probíhá za účasti zástupce auditorské společnosti a ihned po dokončení inventury se řeší případné inventarizační rozdíly.

Na prodejnách dále probíhá každý rok inventura neprodejního zboží zaměstnanci povolanými z centrály společnosti. Pracovníci kontrolují počet a stav regálů, chladících a mrazících boxů, ručních a elektrických paletových vozíků, vybavení kanceláří, konferenčních místností, šaten nebo toalet.

Tabulka 8 Inventarizační rozdíly

(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Účetní případ	MD	D
VÚD – Manka a ztráty zboží do normy	504	132
VÚD – Manka a ztráty zboží nad normu	549	132
VÚD – Vyúčtování přebytku zboží na skladě	132	648
VÚD – Inventarizační rozdíl, předpis k náhradě	335	648
PPD – Uhrazené manko zaměstnancem v hotovosti	211	335

7.6 Opravné položky

Společnost Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice vytváří opravné položky v případech, kdy je čistá realizovatelná hodnota zásob nižší než pořizovací cena. Opravné položky dále tvoří na zboží s pomalou obrátkou nebo již zastaralé zásoby. Tyto pohyby se v účetnictví projeví ve výkazu zisku a ztrát na položce úpravy hodnot zásob. (*Výroční zpráva 2019*, 2020, s. 20)

Tabulka 9 Opravné položky

(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Účetní případ	MD	D
VÚD – Trvalé snížení hodnoty zboží	549	132
VÚD – Dočasné snížení hodnoty zboží	559	196
VÚD – Dočasné snížení hodnoty zboží pominulo	196	559
VÚD – Snížení hodnoty zboží z důvodu neprodejnosti	559	196

7.7 Uzavírání a otevírání účetních knih

Ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice se účetní knihy uzavírají k poslednímu dni účetního období hospodářského roku a otevírají se k prvnímu dni účetního období. Po vyrovnání inventarizačních rozdílů se konečně zůstatky převedou na účet 702 – Konečný účet rozvážný. Výpis použitých účtů je v příloze P II.

Tabulka 10 Uzavírání a otevírání účetních knih

(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Účetní případ	MD	D
VÚD – Převod zůstatku při uzavírání účetních knih	702	132
VÚD – Převod zůstatku při otevírání účetních knih	132	702

8 OBJEDNÁVKA ZÁSOB A JEJICH SKLADOVÁNÍ

Prodejny Makro Cash & Carry neustále usilují o technologické modernizace a automatizace. Při svých obchodech využívají systémů elektronické výměny dat (EDI), s nimiž se snaží nahradit papírové dokumenty, které jsou dražší a méně praktické.

EDI představuje způsob komunikace mezi obchodními partnery zajišťující výměnu logistických dokumentů, objednávek, faktur nebo dodacích listů, jenž jsou ve strukturovaných formátech, které mohou podnikové systémy načíst bez ručního přepisování. Zabezpečení přenášených dat je v softwaru řešeno metodou šifrování, digitálními klíči nebo elektronickými podpisy.

V určitých případech se však stále pracuje i s papírovými dokumenty. Dodávané zboží do prodejny přichází s papírovými dodacími listy pro rychlejší případnou kontrolu. Papírové podklady využívají také zaměstnanci logistiky při zpracovávání objednávek.

8.1 Typy objednávek

Vytvořená objednávka může být zaslána prostřednictvím EDI přímo dodavateli, který je dodá do prodejny po své vlastní ose nebo přes dopravce Makro Cash & Carry.

Jiným způsobem může být zaslání objednávky do centrály společnosti, kde se akumulují za všechny velkoobchody a dodavateli se doručí v podobě jednotné objednávky za celý řetězec prodejen z České republiky. Dodavatel doručí zboží do centrálního skladu a z tohoto místa se rozdělí do příslušných velkoobchodů. Tento způsob slouží především k objednávce od zahraničních obchodních partnerů.

8.2 Příjem zboží

Za tvorbu objednávek je zodpovědný vedoucí příslušného oddělení, za následný příjem je zodpovědný pracovník, který zboží přijal. Obecně platí, že příjem zboží nemohou provádět brigádníci, ale pouze stálí zaměstnanci.

Součástí každé dodávky je dodací list, jež musí obsahovat informace o dodavateli a odběrateli, číslo objednávky, datum předání, údaje o kvalitě, množství nebo označení zboží a stvrzuje se podpisy.

Vozidla se zbožím zacouvají k rampě určené pro příjem zboží, která je nepřetržitě pod dohledem kamerového systému, manuálně se spustí otevření vrat a proběhne vykládka zboží.

V Makru Cash & Carry Zlín, Malenovice jsou tři příjmové rampy pro zboží napojené na příslušné skladovací prostory. První rampa je u skladu chlazeného zboží, druhá se váže na sklady ryb, ovoce a zeleniny a ta třetí, jenž je zároveň i největší, se pojí na sklad zboží z koloniálu.

U dodávaného zboží se nejprve provádí paletová kontrola a ověřuje se počet přijatých palet, dále se provede vizuální zhodnocení neporušenosti palet, případně se změří teplota u chlazeného zboží prostřednictvím speciálních digitálních teploměrů. Pokud se prokáže, že převoz zásob nebyl uskutečněn ve stanovených normách, pracovníci přijetí zboží odmítnou.

Součástí kontroly je také scanování EAN kódů, pomocí kterých se rozpoznají jednotlivé artikly. Úlohou EAN kódů je označovat daný druh zboží a spojovat produkt s databází.

8.3 Naskladnění zboží

Samotné naskladnění zboží a záznam o jejich evidenci lze zadat do systému několika kliknutími na čárový kód prostřednictvím ručních scannerů. S pomocí těchto zařízení lze sledovat aktuální stav konkrétních zásob na skladě nebo datum odhadované dodávky, pokud byla vytvořena příslušná objednávka.

Obrázek 9 Ruční scanner (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)

Významným usnadněním při příjmu zboží ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice je využívané avízo o odeslání zboží (DESADV), které ve zprávě specifikuje podrobnosti o dodávaném zboží na základě dohodnutých podmínek. Tato zpráva je vždy zasílána před plánovanou dodávkou zboží a umožňuje příjemci o ní získat přesné informace.

Dalším technickým předpokladem pro rychlé naskladnění zboží je označení u přijatých palet SSCC kódem (Seriál Shipping Container Code), který umožňuje jediným načtením naskladnit celou paletovou jednotku bez nutnosti jejího rozbalení, což výrazně zrychluje

příjem zboží. Struktura SSCC kódu je tvořena aplikačním identifikátorem, proměnnou číslicí, GS1 prefixem firmy, ID číslem palety a kontrolní číslicí (Olejník a Cikánková, 2013). Způsob využití SSCC ve společnosti je uveden v příloze P III.

Pro manipulaci se zbožím jsou všem pracovníkům k dispozici ruční zdvižné paletové vozíky a několik těchto vozíků se zabudovanou váhou. K zacházení s paletami ve skladech mohou sloužit nízkozdvižné akumulátorové vozíky. Pro zrychlení vykládání a nakládání zboží lze využít čelní vysokozdvižné vozíky. Užívání vysokozdvižných akumulátorových vozíků je omezeno pouze na prodejnu kvůli nižším stropům v prostorách skladů.

8.4 Skladování zboží

Sortiment lze obecně rozdělit do tří kategorií podle charakteru na: Fresh food – čerstvé zboží, Dry food – zboží nevyžadující chlazení a Non-food – spotřební zboží. Tyto druhy zásob se primárně liší v podmínkách na jejich skladování.

Zboží, které nevyžaduje speciální skladovací podmínky, lze z příjmové plochy uložit přímo na prodejní ploše díky vysokému stropu prodejny. Buňky regálů koloniálu, jež jsou určeny pro přímý odběr zboží, se označují jako nízké stání. Nad těmito buňkami jsou ještě další tři patra regálů označené jako vysoké stání, sloužící jako skladovací prostor pro celé palety.

Pro zásoby vyžadující speciální skladovací podmínky jsou určeny jednotlivé sklady s řízenou teplotou. V Makru Cash & Carry Zlín, Malenovice se takových oddělených vymezených prostorů nachází 8. Jedná se o místa ke skladování ryb, ovoce a zeleniny, mražených výrobků, masa, masných výrobků, lahůdek, mléčných výrobků a sýrů.

Tabulka 11 Počet buněk pro paletová stání
(Vlastní zpracování)

Druh zboží	Počet paletových stání	Procentuální podíl
Domácí potřeby	48	7,68%
Nápoje	112	17,92%
Drogerie	96	15,36%
Kancelářské potřeby	48	7,68%
Sezónní zboží	72	11,52%
Koloniál	165	26,40%
Maso, ryby, masné výrobky	52	8,32%
Mléčné výrobky, lahůdky	28	5,12%

9 LIKVIDACE A MOŽNOSTI EFEKTIVNĚJŠÍHO VYUŽITÍ ZÁSOB

Ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice se obvykle stává, že některé zboží zůstane na skladě a nepodaří se jej prodat. Česká legislativa umožňuje dva způsoby, jak se zbavit neprodejných zásob, přičemž budou výdaje daňově uznatelné a zůstane i nárok na odpočet DPH. Zboží lze fyzicky zlikvidovat nebo prodat s výraznou slevou a za splnění dalších podmínek stanovených zákonem o dani z příjmů bude tento proces daňově uznatelným výdajem.

9.1 Rizikové a neprodejné zásoby

Zásoby se ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice mohou stát rizikovými nebo neprodejnými z důvodu neaktuálnosti, poškození nebo končící lhůty trvanlivosti položky.

9.1.1 Neaktuálnost položky

Tato příčina se váže na sezónní změny v sortimentu nabízeného zboží, které není součástí trvalé nabídky. Může se jednat například o vánoční výzdobu po skončení období svátků. Zboží se následně doprodá s výraznou slevou.

9.1.2 Poškození položky

Pokud se zboží poškodí v průběhu převozu do velkoobchodu nebo se zkazí před skončením minimální trvanlivosti, obvykle se tato situace řeší formou reklamace. V případě, že se zásoby poškodí až na prodejně nebo se výrazně zdeformuje jen jejich obal, a to při neopatrné manipulaci ze strany zaměstnanců nebo zákazníků, zboží se stává neprodejné a dochází k jeho likvidaci.

Pokud jsou zásoby určeny k prodeji po celých kartonech nebo baleních a dojde k poškození pouze tohoto obalového materiálu, ale jednotlivé kusy zůstanou neponičené, obvykle se toto zboží doprodá samostatně s drobnou slevou.

9.1.3 Krátká minimální doba trvanlivosti položky

Zásoby s krátkou dobou trvanlivosti se stahují z prodeje při pravidelných kontrolách čerstvosti. Lhůty stažení se liší v závislosti na charakteru zboží.

Ojediněle se stává, že zboží již přichází do velkoobchodu s krátkou minimální lhůtou trvanlivosti. Pokud je zřejmé, že se jej nepodaří za žádných okolností prodat, i v tomto případě se další průběh řeší formou reklamace.

Ve velkoobchodě Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice se veškeré zboží po expiraci minimální trvanlivosti bez výjimky odkládá k následné likvidaci v návaznosti na zákon o ochraně spotřebitele. Tomuto se společnost snaží přirozeně zabránit objednáváním optimálního množství zásob nebo zlevněním zboží. Někdy však nestačí k motivaci zákazníků ke koupi výrobků s krátkou dobou trvanlivosti ani výrazná sleva.

Data minimální trvanlivosti se kontrolují při příjmu zboží, doplňování do regálů a ve formě periodických kontrol, zde je samotný průběh kontroly čerstvosti časově náročný. Sledují se lhůty expirace u všech zásob dané kategorie v regálech. U zboží, nevyžadujícího speciální skladovací podmínky a zároveň s dlouhou lhůtou trvanlivosti, je kontrola méně obvyklá. Naopak nejčastější kontroly jsou u čerstvého a chlazeného zboží (viz tabulka 10).

Tabulka 12 Periodické kontroly u čerstvého a chlazeného zboží
(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Druh zboží	**Četnost opakování kontrol minimálních dat spotřeby v počtu dní**	**Stažení z oběhu – počet dní před koncem záruky**
čerstvé zboží (chlebíčky, pečivo)	1 den	1 den
čerstvé mléčné výrobky	1 den	2 dny
knedlíky a hotové pokrmy	2 dny	2 dny
maso	2 dny	2 dny
masné výrobky	3 dny	5 dní
mléčné výrobky (kromě sýrů)	3 dny	7 dnů
tvrdé a polotvrdé sýry	3 dny	5 dnů
rybí výrobky	3 dny	5 dnů
pomazánky a saláty	3 dny	5 dnů
tavené sýry	7 dnů	14 dnů

Stažené zboží z oběhu prodeje je přemístěno do skladových prostorů. Zaměstnanec příslušného oddělení vytvoří prostřednictvím ručního scanneru slevové nálepky a jednotlivé kusy zboží nimi polepí. Slevy se pohybují v rozmezí 10 % - 80 %. Výše slevy se stanoví s ohledem na druh zboží, počet dní před vypršením lhůty minimální trvanlivosti a množství zlevňovaného zboží. Přeceněné zásoby jsou umístěny zpět na prodejnu do označeného úseku se zlevněným zbožím a zároveň se provede kontrola dat již umístěných zásob, u kterých se může následně sleva ještě zvýšit nebo se již přesunou k likvidaci.

9.2 Proces likvidace

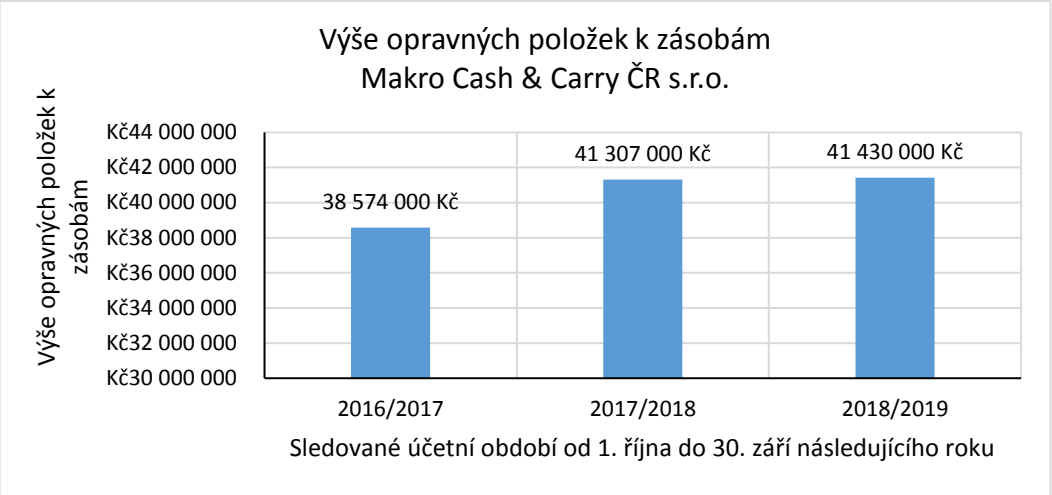
K zásobám, které jsou ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice určeny k likvidaci, se vytvoří likvidační protokol. Odepsané zboží se přesune do vyhrazené části skladových prostor a vloží se připravených plastových popelnic rozdělených dle typu zásob. Jednou týdně přijíždí pracovníci specializované kafilérie a spalovny, toto zboží naloží do nákladního vozu a odvezou k fyzické likvidaci.

9.3 Pohled společnosti na udržitelnost

Udržitelnost je v prodejnách Makro Cash & Carry ČR s.r.o. založena na 5 základních pilířích.

Obrázek 10 Udržitelnost (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)

V rámci udržitelného nákupu nejsou prodávány ohrožené druhy ryb, výrobky z palmového oleje pochází pouze z certifikovaných zdrojů, zdrojem pro papírové výrobky jsou jen šetrně obhospodařované lesy a zároveň se společnost zavázala do konce roku 2025 zrušit prodej vajec pocházejících z klecových chovů. S ohledem na udržitelný provoz velkoobchodů si společnost také stanovila závazek snížit svoji uhlíkovou stopu k roku 2030 o 55 % v porovnání s rokem 2011. O aktivní účast na projektech udržitelnosti se stará alespoň 1 zaměstnanec v každém z velkoobchodů. Pro zákazníky jsou k dispozici nabíjecí stanice pro elektromobily, nákupní tašky z alternativních materiálů nebo sběrná místa pro použitý olej. Společnost podporuje v rámci společenské odpovědnosti příležitostnými sbírkami různé zoologické zahrady, zvířecí útulky nebo potravinové banky, podporu vyjadřuje i lokálním dodavatelům v podobě odebírání jejich zboží (*Udržitelnost*, 2019).



Obrázek 11 Opravné položky k zásobám (Vlastní zpracování)

9.4 Organizační a optimalizační změny na prodejně

K vyšší efektivitě optimalizace řízení zásob a k možnostem snížení počtu zásob určených k likvidaci by mohly přispět organizační změny v podobě přesnějšího označení regálových cenovek, optimalizace objednávek, úpravy v sortimentu zboží nebo další alternativní možnosti využití zásob.

9.4.1 Přesnější označení regálových cenovek

Každá položka sortimentu má v nejbližší liště na kraji police svoji regálovou cenovku. Součástí plastové regálové lišty mohou být také poutače, které upozorňují na nízkou cenu, vlastní výrobky nebo vyšší slevy při množstevní koupi.

Na jednotlivých cenovkách je určeno, zdali se zboží prodává po kusech nebo v celých baleních, i přesto se často stává, že zákazník otevře balení, které je určeno k prodeji jako celek, tyto zásoby se následně stahují z prodeje a doprodávají se slevou.

Určité druhy zboží (přibližně 1 % sortimentu) mají u regálové cenovky dodatečný poutač upozorňující na prodej položky pouze v celých baleních. Rozšířením těchto informačních poutačů na další položky sortimentu by se daly ušetřit peníze společnosti a čas zaměstnanců.

9.4.2 Optimalizace objednávek

Při rozhodování o množství objednávaného zboží ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice převažuje lidský faktor nad automatizací. Množství příchozího zboží je ovlivněno příděly z centrály, zkušenostmi objednávajícího, individuálními objednávkami, sezónními nebo slevovými akcemi a aktuálním stavem zásob na skladě.

Makro Cash & Carry se snaží co nejvíce omezit riziko vzniku prázdných míst v regálech, Akčního a sezónního zboží objednává nadměrné množství, o to vyšší jsou však šance, že některé druhy zásob se nestačí vyprodat před koncem lhůty minimální trvanlivosti. Optimálním řešením by bylo nalézt střední cestu při řízení objednávek, a to i za cenu občasného nedostatku nahraditelných položek sortimentu.

9.4.3 Úpravy v sortimentu

Sortiment zboží v Makru Cash & Carry Zlín, Malenovice je obecně tvořen primárně povinnými položkami učenými z centrály, které jsou součástí nabídky všech velkoobchodů. Mezi tyto položky patří vlastní značky společnosti, akční zboží nebo jiné druhy zásob, s jejíž výrobci má společnost uzavřeny rámcové smlouvy.

Některé druhy zboží z těchto povinných položek nabídky však nemají trvalé odběratele či mají výhodnější alternativy, často tak končí prakticky všechny kusy z dodávky v úseku zlevněného zboží, i když se objednává jejich minimální množství. Část z nich poté směřuje k likvidaci.

Řízení zásob je v určitých ohledech poměrně centralizované. Pokud by měla prodejna vyšší kontrolu nad řízením sortimentu, mohla by se tak snáze zbavit těchto neziskových položek i za cenu nepatrného snížení počtu nabízeného zboží.

9.5 Alternativní využití zásob

Potravinový odpad přináší obrovskou zátěž pro planetu. Trend udržitelnosti a redukce plýtvání se tedy v současné době stává důležitým aspektem hodnocení obchodních řetězců. Nejčastěji likvidované potraviny představují ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice mléčné výrobky, pečivo nebo ovoce a zelenina.

Mezi hlavní příčiny plýtvání patří nadprodukce potravin, protože si lidé navykli, mít vše dostupné po celý den. Prevence plýtvání zahrnuje kromě optimálního zásobování, systému slev, také darování potravin nebo prodej zboží ve zlevněnkách, které se zaměřují na nabídku potravin po vypršení minimálního data trvanlivosti.

Nejčastější a nejvýznamnější artikl pro darování představují ve vybrané společnosti čerstvé potraviny. Díky zlepšujícímu se logistickému řetězci lze k potřebným dodávat také maso, ryby, ovoce a zeleninu nebo chlazené výrobky.

Tabulka 13 Porovnání 3 největších obchodních řetězců dle tržeb a Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v hospodaření se zásobami

(Vlastní zpracování dle výročních zpráv vydaných společnostmi za rok 2019)

Název společnosti	**Makro Cash & Carry ČR s.r.o.**	**Lidl Česká republika v.o.s.**	**Kaufland Česká republika v.o.s.**	**Albert Česká republika, s.r.o.**
Objem tržeb	28 571 137 000 Kč	63 563 224 000 Kč	58 949 806 000 Kč	55 313 421 000 Kč
Objem zásob	1 831 433 000 Kč	3 376 672 000 Kč	4 725 483 000 Kč	3 005 276 000 Kč
Opravné položky k zásobám	41 430 000 Kč	187 682 000 Kč	329 628 000 Kč	233 082 000 Kč
Poměr opravných položek k zásobám a objemu zásob	2,26 %	5,56 %	6,98 %	7,76 %

9.5.1 Potravinové sbírky

Potravinové sbírky jsou ve společnosti spíše ojedinělé události. Prostřednictvím médií se k určitému dni vyhlásí potravinová sbírka, ve které Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice primárně figuruje jako zprostředkovatel. Na prodejně je vyhrazeno určité místo, kde zákazníci mohou zanechat koupené zboží, jenž pak jednotně putuje společně s příspěvkem společnosti k potřebným. V rámci sbírky jsou vítané především trvanlivé potraviny a drogistické zboží.

9.5.2 Potravinové banky

Potravinové banky představují neziskové organizace, jež shromažďují a rozdělují potraviny charitativním nebo dobročinným organizacím, přes které se dostávají k potřebným. Obvykle se jedná o zásoby určené k rychlé spotřebě.

Společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s Českou federací potravinových bank. Jednotlivé velkoobchody vyčlení zásoby, které následně daruje regionálním pobočkám Potravinové banky.

Tabulka 14 Objem darovaných zásob Potravinovým bankám 2019/2020

(Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	Hmotnostní objem zásob	**Peněžní vyjádření zásob**
Republikový objem darovaných zásob	4700 tun	282 000 000 Kč
Podíl Makro Cash & Carry ČR s.r.o.	914 tun	36 000 000 Kč
Podíl Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice	39 tun	2 100 000 Kč

9.5.3 Zlevněnky

Zlevněnky představují obchody s prošlými potravinami nebo se zbožím těsně před koncem jejich záruky kvality. V sortimentu zlevněnek se také nachází zásoby s poškozeným obalem nebo jen neplatnou etiketou. Znehodnocené zboží je za zlomek ceny a nízká cena upoutá pozornost nejednoho zákazníka.

Důležité je však rozlišení potravin s označením minimálního data trvanlivosti a potravin s označením „spotřebujte do“, jež po skončení doby spotřeby nelze dlouho bezpečně uchovávat.

Kooperace velkoobchodů Makro Cash & Carry ČR s.r.o. se zlevněnkami je poměrně regionální záležitostí, některé provozovny s nimi spolupracují. Prodejna Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice však v přímé blízkosti žádnou zlevněnku nemá, nemůže tedy využívat jejich služeb a záležitosti s rizikovými zásobami si v určitých ohledech tedy obstarává sama.

Tabulka 15 Nejbližší obchody se zlevněným zbožím
(Vlastní zpracování)

Název společnosti	Umístění	Vzdálenost od Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice
Lidovka, s.r.o.	Přerov	32 km
Lidovka, s.r.o.	Prostějov	51 km
Potraviny levněji	Valašské Meziříčí	53 km
Lidovka, s.r.o.	Hodonín	55 km
Destel, spol. s.r.o.	Zubří	61 km

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza řízení zásob ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice, kdy byl sledován jejich pohyb od pořízení až po vyskladnění a metodika účtování. V rámci udržitelnosti jsou také předloženy optimalizační úpravy a alternativní možnosti využití, které mohou vést ke snížení počtu likvidovaných zásob.

V teoretické části práce byla stručně vymezena charakteristika zásob, jejich rozdělení, následně popsány možnosti pořízení, vyskladnění a metody ocenění. S účtováním zásob se pojí také nutnost evidence a inventarizace. Pomocí odborné literatury byly definovány základy z oblasti řízení zásob, možné přístupy k řízení a logistika. Získané teoretické poznatky se využily při analýze zásob ve vybrané společnosti.

Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice se zaměřuje na prodej širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářských zásob, jež si mohou držitelé zákaznických karet zakoupit ve velkoobchodních prodejnách nebo za příplatek nechat dovézt pomocí vytvořené m-objednávky a služby distribuce. Významnou položku sortimentu tvoří vlastní značky zboží. Mezi nejprodávanější druhy zboží patří nápoje a zásoby koloniálu. V praktické části je následně popsána metodika účtování při pořízení zásob, vyskladnění, inventarizaci, tvorbě opravných položek nebo reklamaci zboží, a to z pohledu kupujícího i prodávajícího.

Ve společnosti Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice je viditelná neustálá snaha o technologické modernizace a automatizace. Při svých obchodech využívá systémů EDI zajišťující výměnu strukturovaných logistických dokumentů. Významným technickým předpokladem pro rychlé naskladnění zboží je označení u přijatých palet SSCC kódem, který umožňuje jediným načtením kódu vytvořit příjmový záznam o příchozích zásobách. Organizace přijatého zboží a jeho skladování má svůj daný řád, problémem však může být omezená kapacita skladovacích prostorů pro neustále se rozšiřující sortiment.

Moderní trendy řízení zásob směřují ke snižování kapitálu vázaného v zásobách. Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice by rádo využívalo logistickou metodu JIT. Spolehlivost dodavatelů a organizace objednávek však ještě nejsou na dostatečné úrovni. Obecně platí, že u podniků zaměřujících se na přeprodej zásob, je implementace metod JIT a Kanban ještě složitější než u výrobních firem. Vybraná společnost nevyužívá outsourcingu ve skladování nebo konsignačních skladů. Nově vybudované distribuční centrum má však za úkol zvýšit efektivitu logistického řetězce.

Problémy udržitelnosti a redukce plýtvání se v současné době řadí mezi nejdůležitější témata společnosti a stávají se tak důležitým aspektem hodnocení obchodních řetězců. Dle prvních autorových domněnek se zdálo, že vybraná společnost nejedná s rizikovými zásobami hospodárně. V celorepublikovém porovnání s největšími obchodními řetězci si však z pohledu přepočteného poměru vytvořených opravných položek k zásobám za účetní období vede lépe a vykazuje výrazně nižší hodnoty.

Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice se snaží zabránit zátěži planety v podobě potravinového odpadu na skládkách nebo formou nákladné likvidace ve spalovnách prostřednictvím snížení ceny zboží s končící lhůtou trvanlivosti, tvorbou potravinových sbírek nebo darováním Potravinovým bankám, kde věnovaný přísun zásob za období 2019/2020 tvořilo necelých 40 tun neprodaného zboží. V úvahu připadá také možnost navázání spolupráce s některou zlevněnkou, úroveň logistického řetězce společnosti by si měla poradit i s přepravou zboží v rámci delších vzdáleností.

Mezi autorovy doporučené organizační úpravy, jež by mohly pomoct řešit problém rizikových zásob, lze zařadit přesnější označení regálových cenovek za účelem snížení počtu nechtěně rozbaleného a následně slevovaného zboží, optimalizaci objednávek nebo úpravy v sortimentu, které by vyřadily dlouhodobě neprodejné zboží tvořené povinnými položkami z centrály. Poptávka po vyřazeném či nezařazeném druhu zboží sortimentu, které však v jiné prodejně v nabídce je, lze vyřešit formou individuální zákaznické objednávky.

Tyto organizační změny budou předloženy společnosti. Ačkoliv bere společnost řízení zásob a udržitelnost vážně, stále zde zůstává prostor pro zlepšení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DUŠEK, Jiří, 2014. *Vyhněte se chybám v účetnictví: rady, řešení, praktické příklady.* Praha: Grada, 124 s. ISBN 9788024754338.

DUŠEK, Jiří, 2018. *Normy mank přirozených úbytků, úhynů zvířat a ztratného zásob: praktický návod s podklady na jejich určení*. Praha: Grada Publishing, 175 s. ISBN 978-80-247-2773-8.

EMMETT, Stuart, 2008. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu.* Brno: Computer Press, 298 s. ISBN 9788025118283.

HARRISON, Alan, Heather SKIPWORTH, Remko I. van HOEK a James AITKEN, 2019. *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. Sixth edition. Harlow, England: Pearson, 457 s. ISBN 978-1-292-18368-8.

HINKE, Jana, Dana BÁRKOVÁ a Zdeněk HRUŠKA, 2016. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-4281-6.

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha: Grada Publishing, 254 s. ISBN 978-80-247-5717-9.

LOUŠA, František, 2012. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 180 s. ISBN 9788024741154.

LOUŠA, František, 2018. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví s CD-ROMem*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-271-0797-1.

OUDOVÁ, Alena, 2016. *Logistika: Základy logistiky*. Brno: Computer Press, 104 s. ISBN 978-80-7402-238-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 271 s. ISBN 9788027104130.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 238 s. ISBN 9788025125632.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualiz. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 284 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2007. *Nákupní marketing.* Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 131 s. ISBN 9788072484409.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

CARDOVÁ, Zdenka, 2018. Zmetky při výrobě. In: *Dauc.cz* [online]. Praha: Copyright © 2021 Wolters Kluwer ČR, 12.2.2018 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=242839

ČESKO. Vyhláška č. 500/2002 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online] © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500

ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563#p1-2-c

FUČÍKOVÁ, Jana, 2011. Účtování reklamací a slevy z ceny: Zaúčtování reklamace. In: *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE, 1.12.2011 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Uctovani-reklamaci-a-slevy-z-ceny&idc=57

FUČÍKOVÁ, Jana, 2011. Účtování zásob vlastní výroby: Zaúčtování reklamace. In: *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE, 18.11.2011 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Uctovani-zasob-vlastni-vyroby&idc=56

GRIMSHAW, Jack, 2020. What is supply chain? A definitive guide. In: *Supply Chain* [online]. BizClik Media Group, 13.3.2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: https://www.supplychaindigital.com/supply-chain-2/what-supply-chain-definitive-guide

CHLADA, Jaromír, 2014. Proces řízení zásob ve firmách. In: *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE, 30.6.2014 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proces-rizeni-zasob-ve-firmach/

KANDLEROVÁ, Kateřina, 2014. Účtování zásob v praxi. In: *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE, 30.7.2014 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/uctovani-zasob-v-praxi/

KUBÁTOVÁ, Alena Haas, 2019. Účtování přijatých a poskytnutých darů. In: *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE, 25.9.2019 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/uctovani-prijatych-a-poskytnutych-daru/

OLEJNÍK, Jaroslav a Bára CIKÁNKOVÁ, 2013. SSCC v Suply Chain. In: *Makro Cash & Carry ČR s.r.o.* [online]. Praha: Makro Cash & Carry ČR, s. 15 [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: https://www.makro.cz/pro-dodavatele/edi

REDDIGARI, Manasa, 2018. Jaký je rozdíl mezi velkoobchodem a maloobchodem? In: *Microsoft: Obchodní přehledy a nápady* [online]. Praha: © Microsoft 2021, 22.3.2018 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/wholesaling-retailing

SIKORA, Michal, 2019. Ocenění zásob - nejčastější chyby. In: *BDO Česká republika* [online]. BDO International Limited, 22.8.2019 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: https://www.bdo.cz/cs-cz/publikace/audit/ceske-ucetni-predpisy/oceneni-zasob-%e2%80%93-nejcastejsi-chyby

STERLY, Roman, 2011. Model teorie zásob. In: *RomanSterly.com* [online]. Plzeň: Roman Sterly, 19.6.2011 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: http://www.romansterly.com/model-teorie-zasob/

Udržitelnost, 2019. In: © *Makro Cash & Carry ČR s.r.o.* [online]. Praha: Makro Cash & Carry ČR s.r.o., [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: https://www.makro.cz/udrzitelnost

VITÍKOVÁ, Kateřina, 2014. Směrnice. In: *Ucetnictviprosek.cz* [online]. Praha: Účetnictví Prosek [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: https://www.ucetnictviprosek.cz/sluzby/smernice/

Výroční zpráva 2019: Albert Česká republika s.r.o., 2020. In: *eJustice* [online]. Praha: Albert Česká republika s.r.o., s. 42 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64466827&subjektId=172606&spis=1155910

Výroční zpráva 2019: JIP východočeská, a.s., 2020. In: *eJustice* [online]. Pardubice: JIP východočeská a.s. skupiny JIP, s. 33 [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63416345&subjektId=131478&spis=608261

Výroční zpráva 2019: Makro Cash & Carry ČR s.r.o., 2020. In*: eJustice* [online]. Praha: Makro Cash & Carry ČR s.r.o., s. 35 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62117009&subjektId=716166&spis=168201

Výroční zpráva za obchodní rok končící dnem 29. února 2020: Lidl Česká republika v.o.s., 2020. In: *eJustice* [online]. Praha: Lidl Česká republika v.o.s., s. 33 [cit. 2021-05-10].

Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64415191&subjektId=513211&spis=37900

Výroční zpráva za účetní období: Kaufland Česká republika v.o.s., 2020. In: *eJustice* [online]. Praha: Kaufland Česká republika v.o.s., s. 34 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64953838&subjektId=713693&spis=18093

What is logistics, 2019. In*: iOnLogistics* [online]. Belgium: iOnLogistics, 11.2.2019 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: https://www.ionlogistics.eu/blog/logistics

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Economic Order Quantity (ACCA, © 2021)....31
Obrázek 2 Značky Metro (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.) 40
Obrázek 3 Značka ARO (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)....41
Obrázek 4 Značka Fine Life (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)....41
Obrázek 5 Značka Rioba (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.)....41
Obrázek 6 Značka Sommelier Select (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.) 42
Obrázek 7 Počet položek vlastních značek (Vlastní zpracování) 42
Obrázek 8 Regálová cenovka (Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice) 44
Obrázek 9 Ruční scanner (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.) 51
Obrázek 10 Udržitelnost (Makro Cash & Carry ČR s.r.o.) 55
Obrázek 11 Opravné položky k zásobám (Vlastní zpracování) 56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Porovnání velkoobchodů 39
Tabulka 2 Celkové obraty jednotlivých oddělení 43
Tabulka 3 Pořízení zboží 45
Tabulka 4 Zboží na skladě a v prodejnách 46
Tabulka 5 Výdej zboží 46
Tabulka 6 Reklamace ze strany Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice 47
Tabulka 7 Reklamace vůči Makro Cash & Carry Zlín, Malenovice 48
Tabulka 8 Inventarizační rozdíly 49
Tabulka 9 Opravné položky 49
Tabulka 10 Uzavírání a otevírání účetních knih 49
Tabulka 11 Počet buněk pro paletová stání 52
Tabulka 12 Periodické kontroly u čerstvého a chlazeného zboží 54
Tabulka 13 Porovnání 3 největších obchodních řetězců dle tržeb a Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v hospodaření se zásobami 58
Tabulka 14 Objem darovaných zásob Potravinovým bankám 2019/2020 58
Tabulka 15 Nejbližší obchody se zlevněným zbožím 59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Použité účty v bakalářské práci

Příloha P II: Využití SSCC

PŘÍLOHA P I: POUŽITÉ ÚČTY V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Účtová třída 1 - Zásoby

112 – Materiál na skladě

131 – Pořízení zboží

132 – Zboží na skladě

139 – Zboží na cestě

196 – Opravná položka ke zboží

Účtová třída 2 - Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky

211 – Pokladna

221 – Banka

Účtová třída 3 - Zúčtovací vztahy

311 – Pohledávky z obchodních vztahů

321 – Závazky z obchodních vztahů

315 – Ostatní pohledávky

335 – Pohledávky za zaměstnanci

343 – Daň z přidané hodnoty

379 – Jiné závazky

389 – Dohadné účty pasivní

395 – Vnitřní zúčtování

Účtová třída 4 - Kapitálové účty a dlouhodobé závazky

413 – Ostatní kapitálové fondy

479 – Jiné dlouhodobé závazky

Účtová třída 5 - Náklady

501 – Spotřeba materiálu

504 – Náklady na prodané zboží

513 – Náklady na reprezentaci

543 – Dary

549 – Manka a škody z provozní činnosti

559 – Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti

586 – Aktivace vnitropodnikových služeb

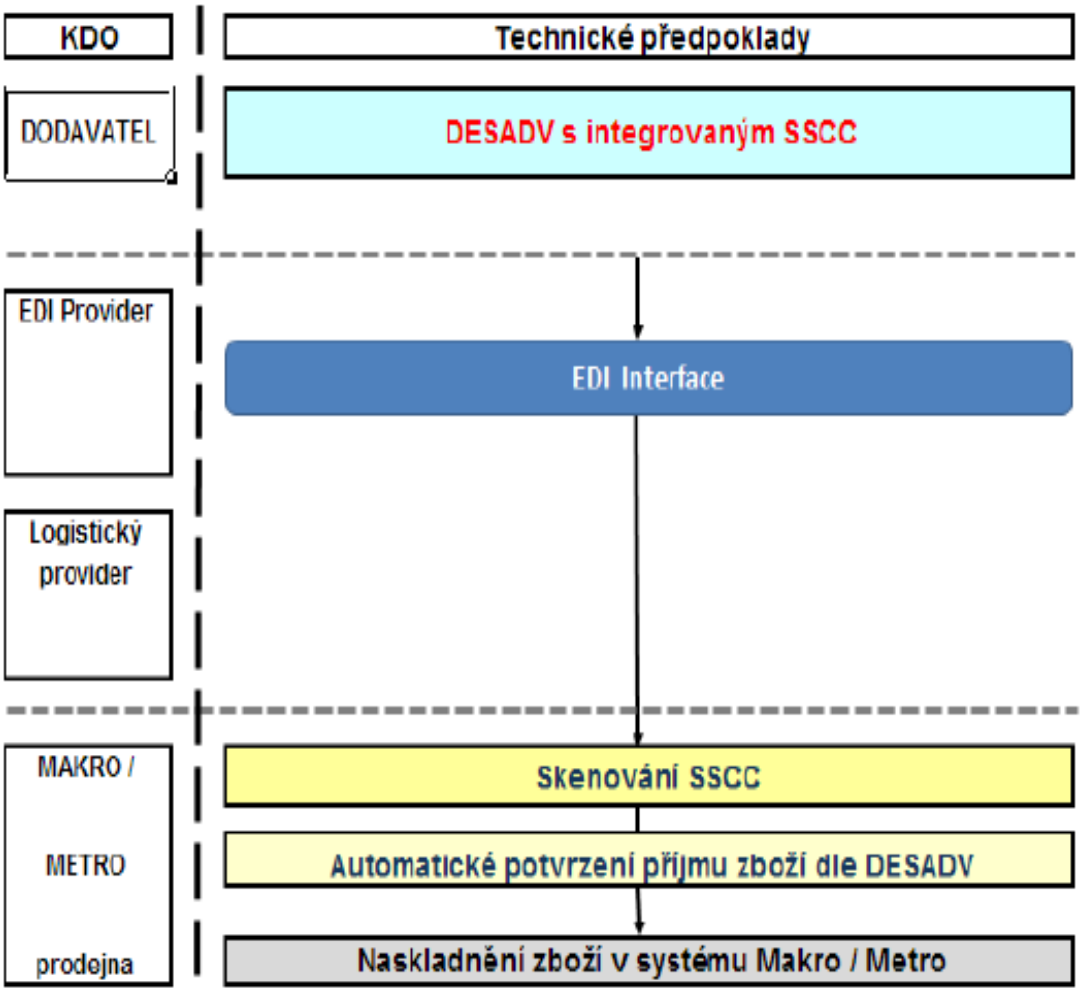
Účtová třída 6 - Výnosy

604 – Tržby za zboží

648 – Ostatní provozní výnosy

Účtová třída 7 – Závěrkové a podrozvahové účty

701 – Počáteční účet rozvážný

702 – Konečný účet rozvážný

PŘÍLOHA P II: VYUŽITÍ SSCC