

# **Analýza účtování zásob ve vybrané společnosti**

Michaela Krňová

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Krňová**  
Osobní číslo: **M17431**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Účetnictví a daně**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Analýza účtování zásob ve vybrané společnosti**

## 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 současný stav podniku v oblasti řízení zásob a jejich účtování, zhodnoťte způsoby účtování zásob.
- Na základě analýzy navrhněte případné doporučení ke zlepšení způsobů účtování zásob ve vybraném podniku.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- LOUŠA, František. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 180 s. ISBN 9788024741154.
- STROUHAL, Jiří, Carmen Giorgiana BONACI a Răzvan V. MUSTĂŢĂ. *International accounting practices*. Prague: Oeconomica, 2014, 234 s. ISBN 9788024520407.
- ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 296 s. ISBN 978-80-271-0048-4.
- WARREN, Carl S., Jefferson P. JONES a William B. TAYLER. *Financial and Managerial Accounting*. 15e. Boston: Cengage, 2020, 1552 s. ISBN 9780132782821.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Roman Sklenár, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

---

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

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## 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**

Cílem této bakalářské práce je analýza a zhodnocení účetních postupů týkajících se zásob ve vybrané společnosti.

V teoretické části jsou vymezeny zásoby, jejich druhy, ocenění, účtování, vyskladnění a inventarizace. Praktická část práce je zaměřena na objednávkový cyklus ve společnosti, objednávání, skladování, účtování zásob a účetní postupy na konci účetního období. V praktické části je provedena analýza zásob.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro zefektivnění chodu společnosti.

Klíčová slova: zásoby, účtování, inventarizace, skladování zásob, obrat zásob

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor thesis is to analyze accounting processes related to inventories in a selected company.

The theoretical part defines terms as stock inventory, their types, valuation, accounting and picking. The practical part of the thesis is focused on the order cycle in the company, ordering, storage, inventory accounting and accounting procedures at the end of the accounting period. Inventory analysis was also done in the practical part.

There are proposals and recommendations for streamlining the company's operation at the end of the thesis.

Keywords: Inventories, Accounting, Stocktaking, Storage, Inventory turnover

Především bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce panu Ing. Romanovi Sklenárovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, cenné rady a spoustu trpělivosti. Dále bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D. za připomínky a rady. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině, která mi během studia se vším pomáhala a bez kterých bych to určitě nezvládla.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ZÁSoby.....</b>	<b>13</b>
1.1 DRUHY ZÁSOb.....	13
1.1.1 Materiál.....	14
1.1.2 Nedokončená výroba a polotovary.....	15
1.1.5 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny.....	15
1.1.6 Poskytnuté zálohy na zásoby.....	16
1.2 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	16
1.2.1 Oceňování zásob při pořízení.....	16
1.2.2 Oceňování zásob při vyskladnění.....	17
1.2.3 Oceňovací odchylka.....	18
1.3 INVENTARIZACE ZÁSOb.....	18
1.3.1 Inventura.....	19
1.3.2 Inventarizační rozdíly.....	20
1.3.3 Přirozené úbytky zásob.....	20
1.3.4 Přebytek.....	20
1.3.5 Manka a škody.....	20
1.4 OPRAVNÉ POLOŽKY K ZÁSObám.....	21
1.5 MATERIÁL NA CESTĚ A NEVYFAKTUROVANÉ DODÁVKY.....	22
1.6 ÚČTOVÁNÍ ZÁSOb.....	23
1.6.1 Účetní doklady.....	23
1.6.2 Způsob A.....	24
1.6.3 Způsob B.....	25
1.7 VYSKLADNĚNÍ ZÁSOb.....	26
1.7.1 Prodej zásob.....	26
1.7.2 Darování.....	26
1.7.3 Přeskladnění.....	26
<b>2 FINANČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>27</b>
2.1 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ZÁSOb.....	27
2.2 RYCHLOST POHYBU ZÁSOb.....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>30</b>
3.1 PŮSOBNÍ SPOLEČNOSTI.....	30
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	31
3.3 DODAVATELÉ.....	32

3.4	ODBĚRATELÉ.....	33
3.4.1	Cenová politika .....	34
3.4.2	Skonto .....	35
3.5	OBJEDNÁVKOVÝ CYKLUS .....	35
3.5.1	Přijetí objednávky .....	36
3.5.2	Výroba.....	37
3.5.3	Vystavení faktury .....	38
3.6	PODNIKOVÉ SOFTWARE .....	39
3.6.1	Objednávkový systém .....	39
3.6.2	Účetní software ABRA .....	40
3.6.3	Intranet .....	42
3.6.4	Výrobní a expediční software .....	42
3.7	KOLOBĚH ÚČETNÍCH DOKLADŮ .....	42
<b>4</b>	<b>ÚČTOVÁNÍ ZÁSOB.....</b>	<b>45</b>
4.1	ÚČTOVÁNÍ NAKOUPENÝCH ZÁSOB.....	45
<b>5</b>	<b>SKLADOVÁNÍ ZÁSOB .....</b>	<b>49</b>
5.1	SKLADY.....	49
5.2	SKLADOVÝ SYSTÉM.....	49
5.2.1	Objednávka materiálu od odběratele.....	50
5.2.2	Objednávka materiálu pro výrobu.....	51
<b>6</b>	<b>KONEC ÚČETNÍHO OBDOBÍ.....</b>	<b>54</b>
6.1	NEVYFAKTUROVANÉ DODÁVKY A MATERIÁL NA CESTĚ .....	54
6.2	INVENTARIZACE .....	54
6.2.1	Inventarizační rozdíly.....	55
6.3	TVORBA OPRAVNÝCH POLOŽEK.....	55
<b>7</b>	<b>ANALÝZA ZÁSOB.....</b>	<b>56</b>
7.1	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	56
7.2	AKTIVITA ZÁSOB .....	58
<b>8</b>	<b>SHRnutí NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>60</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>LEGISLATIVA.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>71</b>



<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>
---------------------------	-----------

## ÚVOD

Ve výrobní společnosti tvoří zásoby značnou část jejího majetku, proto je důležité, aby jim byla věnována zvláštní pozornost. Každá společnost se snaží o plynulý chod a zároveň o minimalizaci svých nákladů. Výrobní společnosti usilují o to, mít dostatek materiálu pro výrobu, avšak zároveň nemít přebytek, aby se minimalizovaly náklady spojené s tímto materiálem. Velké množství zásob znamená pro odběratele jistotu stabilní společnosti, hlavně jistotu dodávek, avšak pro výrobce je velké množství zásob na skladě rizikem, protože je v zásobách vázáno hodně peněžních prostředků. Zásoby na skladě s sebou nesou rizika, jako je poškození, nebo znehodnocení. Velkým rizikem je také to, že se nakoupený materiál neprodá. Na druhou stranu může podnik garantovat svým odběratelům dodávku materiálu či hotového výrobku v krátkém časovém horizontu. Vedení podniku proto vždy musí důkladně zvážit, jaké množství skladových zásob udržovat.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu zásob, jejich účtování, skladování a řízení. Dělí se na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vychází z mnoha literárních pramenů a internetových zdrojů. Podstatou teoretické části je náhled do problematiky zásob. První dílčí částí je kapitola zásoby a co vše se s nimi děje v podniku. Nejprve jsou uvedeny druhy zásob, poté jak se zásoby oceňují a jak probíhá inventarizace zásob. V další části se nachází informace ohledně účtování zásob a jako poslední jsou uvedeny způsoby vyskladnění zásob. Důležitým bodem je finanční analýza, kde se nachází popis vybraných ukazatelů aktivity zásob.

V teoretické části jsou vymezeny poznatky, které nachází využití v praktické části. Praktická část vychází z interních informací společnosti, jejích aktuálních účetních výkazů a z pracovních zkušeností autorky v podniku. Úvodem praktické části práce je představení společnosti, dále se popisuje objednávkový cyklus, odběratelé a dodavatelé a využívané softwary podniku. Následně je uvedeno, jakým způsobem o zásobách společnost účtuje a jak probíhá skladování zásob. Operace na konci účetního období jsou další částí, zde se práce věnuje procesu inventarizace a tvorbě opravných položek. Poslední částí je analýza zásob, která byla provedena na základě účetních výkazů společnosti.

V závěru práce se nachází shrnutí návrhů a doporučení ke zlepšení chodu společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je analýza účetních postupů ve vybrané společnosti a jejich zhodnocení. Veškeré operace se zásobami, jako je pořízení, skladování, prodej či spotřeba jsou sledovány a popsány v teoretické části. Praktická část využívá poznatků z tohoto sledování.

Teoretická část je zpracována metodou deskripce, komparace a vychází z odborné české i zahraniční literatury, odborných článků a platné legislativy. V této části práce se řeší charakteristika zásob, jejich druhy, oceňování a účtování. Finanční analýzou s popisem vybraných ukazatelů se zabývá poslední část.

Praktická část se soustředí na analýzu a zhodnocení účetních postupů ve společnosti. Navazuje na teoretickou část, kdy poznatky z teorie jsou využity v praktické části. Cílem praktické části je sledování úkonů spojených se zásobami a jejich zhodnocení. Použitou metodou v praktické části je metoda deskripce a analýza dokumentů. Další metodou je finanční analýza vybraných ukazatelů aktivity zásob.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁSoby

Zásoby jsou součástí oběžného majetku podniku, spotřebovávají se jednorázově a ve výrobním procesu se jejich podoba mění. Většinou se přemění zpět na peněžní prostředky během jednoho účetního období. Účetní jednotka pořizuje zásoby nejčastěji za účelem budoucích tržeb (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 73, 74).

Inventarizace a ocenění zásob jsou vymezeny v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., k zákonu o účetnictví, je zaznamenáno obsahové vymezení jednotlivých zásob. České účetní standardy jsou dalším ze zdrojů, kde ČÚS č. 015 se věnuje postupům pro účtování zásob, dle ČÚS č. 005 se vedou opravné položky a inventarizační rozdíly se účtují podle ČÚS č. 007. Ve směrné účtové osnově pro podnikatele jsou zásoby uvedeny v účtové třídě č. 1.

### 1.1 Druhy zásob

Jak uvádí Kovaníková (2012, s. 251), zásoby jsou rozděleny na dvě skupiny:

- **nakupované od dodavatelů** – zde se řadí materiál a zboží,
- **vyrobené vlastní činností** – pod tuto skupinu spadají výrobky, nedokončená výroba a zvířata. Méně obvyklé je pořízení materiálu ve vlastní režii.

Zásoby jsou dle § 9 vyhlášky č. 500/2002 Sb., tedy dle rozvahy sestavené v plném rozsahu, rozděleny na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zboží, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny a poskytnuté zálohy na zásoby.

Označení	Aktiva	Běžné období			Minulé období
		brutto	korekce	netto	netto
C.	Oběžná aktiva				
C.I.	Zásoby				
C.I.1.	Materiál				
C.I.2.	Nedokončená výroby a polotovary				
C.I.3.	Výrobky a zboží				
C.I.3.1.	Výrobky				
C.I.3.2.	Zboží				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				

Tabulka 1 Zobrazení zásob v rozvaze (vlastní zpracování)

### 1.1.1 Materiál

Podle Scholleové (2017, s. 94) se materiál pořizuje buď ve vlastní režii nebo za úplatu od dodavatele. Materiál se zpracovává a z něj se vytváří nové výrobky, které se následně prodávají odběratelům. Po úhradě faktur od odběratelů podnik získá peněžní prostředky na nákup dalšího materiálu.

Do materiálu spadají veškeré předměty, určené k jednorázové spotřebě a další movité věci, které mají dobu použitelnosti kratší než jeden rok bez ohledu na pořizovací cenu (Louša, 2012, s. 11).

Materiál lze rozdělit na:

**Suroviny** – jedná se o základní materiál, který zčásti nebo zcela přechází při výrobním procesu do výrobku a tvoří jeho základní podstatu,

**Pomocné látky** – jsou látky, které přecházejí také do výrobku jako suroviny, netvoří ale jeho hlavní podstatu,

**Provozovací látky** – jedná se o látky, které jsou nutné pro zajištění provozu podniku,

**Náhradní díly** – představují předměty, určené k uchování hmotného majetku v chodu,

**Obaly a obalové materiály** – slouží při ochraně jiných druhů zásob při dopravě, neúčtují se jako dlouhodobý majetek či zboží,

**Movité věci s dobou použitelnosti kratší než jeden rok** – nezávisle na výši ocenění,

**Drobný hmotný majetek** – jedná se o movité věci, které nespĺňují podmínky pro zařazení do dlouhodobého hmotného majetku a zároveň mají dobu použitelnosti delší než 1 rok, **Pokusná zvířata** (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 74).

### 1.1.2 Nedokončená výroba a polotovary

**Nedokončenou výrobou** jsou výrobky, které již prošly jedním či více výrobními stupni a nelze je již zařadit do materiálu, zároveň ale nemohou být označeny za hotový výrobek. Podobně se může jednat o nedokončené činnosti, při kterých nevznikají žádné hmotné výrobky (Kovanicová, 2012, s. 252).

Jak uvádí Louša (2012, s. 53) nedokončená výroba vzniká po provedení jakékoliv operace na materiálu.

**Polotovary** představují nedokončené výrobky, které jsou výsledkem uzavřeného výrobního stupně (či více stupňů) a jsou určeny k dokončení v dalším výrobním procesu podniku až do dohotovení výrobku. Je možný i jejich samostatný prodej. Polotovary se řadí mezi zásoby, které lze samostatně evidovat (Kovanicová, 2012, s. 252).

### 1.1.3 Výrobky

Hotovými výrobky se rozumí produkty, vytvořené ve vlastní režii podniku. V konečné podobě jsou určeny k prodeji a další realizaci mimo podnik (Mrkosová, 2019, s. 71).

### 1.1.4 Zboží

U podniků, ve kterých je hlavní činností obchodování, představuje zboží velmi významnou část zásob. Jedná se o majetek, který je pořízen za účely dalšího prodeje v nezměněné podobě, nebo se může jednat o produkty vytvořené ve vlastní režii a jsou předány do vlastních prodejen (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 75).

### 1.1.5 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny

Řadí se zde zvířata, která byla pořízena vlastním chovem nebo nákupem. Jedná se o zvířata, která nejsou zařazena do dlouhodobého majetku, materiálu nebo zboží (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 75).

### 1.1.6 Poskytnuté zálohy na zásoby

Zde patří jak dlouhodobé, tak krátkodobé poskytnuté zálohy na zásoby (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 75).

## 1.2 Oceňování zásob

České účetní standardy upravují více způsobů oceňování zásob. Pro správnou hodnotu zásob je důležité zásoby v podniku oceňovat. Hodnota zásob musí být známa již na počátku, tedy při pořízení, kdy zásoby do podniku vstupují, ale také na konci výrobního cyklu, kdy je vyřazujeme z oběžného majetku podniku (Louša, 2012, s. 22).

### Oceňování zásob podniku dle §25 ZÚ:

- k datu uskutečnění účetního případu;
- na konci ÚO, tedy na konci rozvahového dne, případně k okamžiku, ke kterému se sestavuje účetní uzávěrka.

### 1.2.1 Oceňování zásob při pořízení

#### Mezi základní způsoby oceňování zásob při pořízení patří:

- Pořizovací cenou
- Vlastními náklady
- Reprodukční pořizovací cenou

**Pořizovací cenou** se oceňují zásoby, které podnik nakupuje u dodavatele. Skládá se ze samotné ceny pořízení plus vedlejší náklady při pořízení. Cenu pořízení tvoří fakturační cena a zároveň se do ní zahrnuje nejčastěji clo, u neplátců DPH také daň z přidané hodnoty a u plátců DPH daň na vstupu. Vedlejšími náklady při pořízení je myšleno především přepravné, provize atp., jedná se tedy o náklady vynaložené na pořízení zásob (Louša, 2012, s. 22).

**Vlastními náklady** je myšleno všechny vynaložené náklady na zásoby vyrobené samotným podnikem. Těmito náklady se oceňují výrobky, polotovary i nedokončená výroba podniku. Náklady, se při použití tohoto typu ocenění, dělí na přímé a nepřímé. Přímými náklady se rozumí náklady, které lze spočítat na jeden kus a zahrnují přímé náklady, přímou mzdu a ostatní přímé náklady. Nepřímé náklady jsou náklady, které se týkají celého výrobního procesu a jejich výši nelze změnit objemem vyráběných kusů.



Mezi nepřímé náklady patří energie a režijní náklady (Louša, 2012, s. 22, 23; Stejskalová, 2018, s. 108).

**Reprodukční pořizovací cena** představuje cenu, za kterou by bylo možné movité věci pořídit v okamžiku, kdy se o něm účtuje. Tato cena se využívá při oceňování přebytečných zásob ve výrobě, odpad a podobně (Stejskalová, 2018, s. 108).

### 1.2.2 Oceňování zásob při vyskladnění

Způsob oceňování zásob při vyskladnění je určen ve vnitřní směrnici účetní jednotky a v účetním období se nemění.

**Při vyskladnění zásob se používají tyto metody oceňování:**

- Metoda FIFO
- Metoda LIFO
- Vážený aritmetický průměr
- Pevná skladová cena

**Metoda FIFO** neboli „First in, first out“ se překládá jako „první do skladu, první ze skladu“. Při použití této metody se zásoby systematicky vyskladňují od nejstarší po nejnovější tak, v jakém pořadí byly zaevidovány. Tímto způsobem se částečně zamezuje poškození starších zásob. Důvodem pro tuto metodu také může být snaha co nejvíce přiblížit rozvahové ocenění zásob současným cenám na trhu (Louša, 2012, s. 18).

**Metoda LIFO**, tedy „Last in, first out“ nese v překladu význam „poslední do skladu, první ze skladu“. Podstata metody je opakem metody FIFO. Čím delší je doba skladování zásob, tím pravděpodobněji nebude ocenění zásob v rozvaze odpovídat aktuálním cenám. V České republice se dle této metody zásoby nesmí oceňovat (Louša, 2012, s. 18, 19).

**Metoda váženého aritmetického průměru** je u nás v současnosti nejpoužívanější metodou ocenění zásob. U každého pořízení zásob se vypočítá průměr ze zásob určité položky na skladě a nového přírůstku. Výhodou této metody je, že se eviduje pouze jedna cena u jednoho druhu zboží i přesto, že na sklad bylo přijato více dodávek zboží s odlišnými cenami (Louša, 2012, s. 19).

*Proměnlivý aritmetický průměr* se mění s každou dodávkou, zohledňuje celkové množství zásob přijatých na skladě a jejich peněžním vyjádřením.

*Periodický aritmetický průměr* se nemění po každé přijaté dodávce, počítá se pouze jednou za určitý časový úsek, které je kratší než 1 měsíc.

**Pevná skladová cena** – u této metody je třeba se řídit pouze obecnými pravidly, kterých se držet, aby se co nejvěrněji dala zachytit realita. Neexistuje žádný předpis, jak přímo cenu stanovit. Její určování probíhá nejčastěji z cen pořizovacích, či z cen, které jsou podniku známe v době, kdy probíhá určení ceny skladové. Bylo by vhodné, aby změna výše pevné skladové ceny v průběhu účetního období byla upravena vnitřním předpisem podniku. Užívání jednotlivých cen je pouze uplatňování této metody, během ÚO lze ceny upravovat, aniž by docházelo k porušení ustanovení Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (Louša, 2012, s. 20).

Pořízené zásoby se budou následně oceňovat cenou, kterou podnik nově stanovil, nebo se touto cenou bude provádět ocenění veškerých stávajících zásob podniku. Pomocí inventury podnik zjistí množství zásob, které je potřeba přecenit. Pokud podnik zjistí rozdíly, bude se o nich účtovat jako o oceňovacích odchylkách (Louša, 2012, s. 20).

Dle Warrena (2020, s. 321) je v USA nejvyužívanější metodou oceňování metoda FIFO, následně LIFO, metoda váženého aritmetického průměru a ostatní.

### 1.2.3 Oceňovací odchylka

Jedná se o odchylky od skutečné pořizovací ceny zásob. Nejčastěji se objevují při ocenění pevnou skladovou cenou, nicméně mohou se vyskytnout i při ocenění zásob jinou metodou. Oceňovací odchylky mohou také vznikat při přecenění zásob, či při zaokrouhlování. Vnitřním předpisem by mělo být stanoveno rozpouštění odchylek při vyskladnění (Louša, 2012, s. 21).

## 1.3 Inventarizace zásob

V zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZÚ“) je uvedeno, že „*Účetní jednotky inventarizací zjišťují skutečný stav veškerého majetku a závazků a ověřují, zda zjištěný skutečný stav odpovídá stavu majetku a závazků v účetnictví a zda nejsou dány důvody pro účtování o položkách podle § 25 odst. 3. Inventarizaci účetní jednotky provádějí k*

*okamžiku, ke kterému sestavují účetní závěrku jako řádnou nebo mimořádnou (dále jen "periodická inventarizace"). V případech uvedených v odstavci 2 účetní jednotky mohou provádět inventarizaci i v průběhu účetního období (dále jen "průběžná inventarizace"). Ustanovení o provádění inventarizací podle zvláštních právních předpisů nejsou tímto dotčena.“*

Při inventarizaci dochází ke zjišťování skutečných stavů majetku a jejich porovnávání s majetkem evidovaným v účetnictví. Fučíková (2011) uvádí, že v rámci inventarizace by mělo být i zjišťování inventarizačních rozdílů a doporučení eliminaci těchto rozdílů. Inventarizační spisy a záznamy o inventarizaci musí být uchovávány po dobu 5 let.

#### **Z časového hlediska se rozlišuje inventarizace:**

- Periodická – bývá obvykle provedena jednou za rok, k rozvahovému dni,
- Průběžná – provádí se během ÚO, podle intervalu určeném ve vnitřní směrnici podniku (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 226).

#### **1.3.1 Inventura**

Provedení inventury je součástí inventarizace. Pomocí samotné inventury jsou zjišťovány skutečné stavy majetku. Skutečné stavy jsou zaznamenány v inventurních soupisech. Tento soupis musí obsahovat tyto náležitosti:

- zjištěné stavy,
- způsob, jakým byly skutečné stavy zjišťovány,
- ocenění majetku k datu ukončení inventury,
- termín zahájení inventury,
- termín ukončení inventury,
- podpis osoby, která je odpovědná za zjištěné stavy,
- podpis osoby, která je odpovědná za provedení inventarizace (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 227).

**Na základě obsahu je inventura:**

- Fyzická – stavy majetku, který lze spočítat, se zjišťují pomocí fyzické inventury,
- Dokladová – u majetku, u kterého nelze zjistit jeho existenci, bývá provedena dokladová inventura (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 226-227).

**1.3.2 Inventarizační rozdíly**

Inventarizační rozdíly vznikají při porovnání majetku evidovaného v účetnictví a skutečných stavů majetku zjištěného inventurou. Účtují se do období, ve kterém byly účetní jednotkou zjištěny.

**1.3.3 Přirozené úbytky zásob**

Jsou to úbytky zásob, které samovolně vznikají při pracovních postupech či z důvodu fyzikálních vlastností zásob, a to bez vlivu lidského faktoru (Dušek, 2018, s. 37). Přirozeným úbytkem zásob může být např. sesychání, vypařování.

**1.3.4 Přebytek**

Přebytek vzniká, pokud je po inventuře fyzický stav zboží vyšší než stav evidovaný v účetnictví.

**1.3.5 Manka a škody**

Mankem se rozumí podle § 30 zákona č. 563/1991 Sb. stav, ve kterém skutečné množství zásob je nižší než stav evidovaný v účetnictví.

Norma mank by měla být stanovena v každém podniku, kde se využívá fyzická inventura, u které může manko vzniknout. Tyto normy si určuje každý podnik sám. Lze je určit vlastním rozhodnutím na základě minulých sledování, či si je nechat zpracovat na zakázku (Dušek, 2018, s.8).

Při vzniku manka se hledá původ i o jakou peněžní hodnotu se jedná. Přirozeným úbytkem se rozumí ztráta na zásobách do určité míry. Pokud ztráty překračují tuto míru, jedná se o škodu (Dušek, 2018, s. 10).

**Rozlišují se dva základní druhy mank:**

- Běžná – jsou způsobena interně, tedy v rámci podniku,
- Neběžná – zavinil je externí pachatel (Dušek, 2018, s.7).

**Hodnoty mank může ovlivnit například:**

- Skladování,
- Balení,
- Použitý druh obalových materiálů,
- Manipulace.

V zájmu podniku je snižovat hodnotu manka. V rámci tohoto snižování je nutné věnovat se uvedeným činitelům (Dušek, 2018, s. 8).

**1.4 Opravné položky k zásobám**

V případě nepotřebného či poškozeného materiálu, který bude prodáván za nižší cenu, než je cena skladová, vzniká povinnost tvořit opravnou položku. Zjištění potřeby tvorby opravných položek je dle ustanovení Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, tímto Zákonem přímo nařízeno. Pokud podnik při inventarizačním procesu zjistí nutnost tvoření opravných položek, musí být toto zjištění součástí inventarizace a v její dokumentaci je nutno uvést, jaké kroky byly podniknuty, s jakým výsledkem a určení zodpovědných osob za toto zjišťování. Opravná položka znamená přechodné snížení hodnoty zásob (Louša, 2012, s. 166).

Opravné položky jsou vytvářeny pro snížení hodnoty zásob, nikoliv pro zvýšení jejich hodnoty. Smyslem tvorby je podávat poctivý a věrný obraz v účetnictví. Nutné je dodržovat zásadu opatrnosti, při které se zásoby nesmí nadhodnocovat. Jakmile skončí důvod přecenění, lze opravou položku zrušit (Stejskalová, 2018, s. 113).

Účetní případ	Kč	MD	D
Vytvoření opravné položky (ocenění zásoby 3000 Kč)	2000	559	19x
Vyskladnění zásoby	3000	5xx	1xx
Prodej zásoby za nižší cenu (prodejní cena 1000 Kč)	1000	315	6xx
Zrušení opravné položky	2000	19x	559

*Tabulka 2 Schéma účtování opravné položky (Louša, 2012, s. 166 a vlastní zpracování)*

**Opravné položky k zásobám mohou být například tvořeny v těchto příkladech:**

- u znehodnocených zásob, u kterých hodnota znehodnocení k datu účetní uzávěrky není známa,
- u zásob, které mají velmi malý obrat a u kterých nedošlo k žádnému prodeji či spotřebě za celé účetní období,
- u zboží, u kterého je pokles zájmu z důvodu sezónního prodeje, či z důvodu nahrazení stávajícího výrobku konkurenčním se zajímavějšími hodnotami (Brychta a kol., 2019, s. 78).

Pokud byly u zásob tvořeny opravné položky, ale již se nepředpokládá, že by měly být účetní jednotkou využity, lze je zlikvidovat například následujícími způsoby:

- *darováním* – např. nějakému institutu. Cena pořízení je daňově neuznatelný náklad, nicméně o dar si lze v daňovém přiznání snížit daňový základ,
- *likvidací* – např. odvoz zboží na skládku. Pořizovací cena se může stát daňově uznatelným nákladem.
- *prodejem se slevou* – prodejem zboží za jakoukoliv cenu. Tento způsob je výhodný hlavně z daňového hlediska, protože pořizovací cena se stává v plné výši daňovým nákladem (Brychta a kol., 2019, s. 79).

## **1.5 Materiál na cestě a nevyfakturované dodávky**

Na konci účetního období mohou nastat dvě zvláštní situace:

- Materiál na cestě
- Nevyfakturované dodávky

V první situaci obdrží účetní jednotka od dodavatele fakturu za dodání zásob, ale materiál není k rozvahovému dni dodán. Výchozí stavem je v tomto případě účet Materiál na cestě, na který účetní jednotka nedodaný materiál zaúčtuje. Jakmile dojde k jeho fyzickému dodání, společnost jej přeúčtuje na účet Materiál na skladě (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 86).

Druhá situace nastane, pokud účetní jednotka obdrží dodávku materiálu, nicméně fakturu od dodavatele do rozvahového dne nedostane. Tato operace je účtována pomocí dohadné položky pasivní. Nevyfakturovaná dodávka se prozatím ocení podle smlouvy, kterou společnost mezi sebou uzavřely, nebo odhadem (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 86).

## 1.6 Účtování zásob

Účtování zásob je v České republice upraveno českými účetními standardy. Jsou rozlišeny dva možné způsoby účtování, a to způsob A nebo způsob B. Způsoby mohou být kombinovány v rámci jednoto syntetického účtu, nicméně u analytických účtů musí být použit pouze jeden ze způsobů účtování. Skladovou evidenci je nutno vést u obou způsobů účtování v průběhu celého roku. Rozdíly mezi způsoby jsou v účtování pořizovací ceny buď na majetkové účty nebo přímo do nákladů a od toho se odvíjí i rozdíl v operacích na začátku a konci roku.

### 1.6.1 Účetní doklady

Účetní doklady jsou záznamy, které se vyhotovují při každém přijetí či výdeji majetku, při koupi, prodeji apod. Po přijetí těchto dokladů se provádí zaúčtování účetních 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.

Při účtování operací se zásobami bývají použity tyto doklady:

- **Faktura vydaná** – představuje pohledávku dodavatele vůči odběrateli za poskytnuté zboží či služby.
- **Faktura přijatá** – za zboží či službu se jedná pro odběratele o závazek vůči dodavateli.
- **Faktura zálohová** – pokud dodavatel požaduje úhradu části peněžní částky před dodáním zboží či poskytnutí služby, vystavuje se pro odběratele zálohová faktura.
- **Příjemka** – jedná se interní doklad, vystavuje při přijetí zboží na sklad.
- **Výdejka** – jedná se o interní doklad, který se vystavuje při vyskladnění zásob, nejčastěji do výroby. Výdejka musí obsahovat náležitosti jako určení skladu, účel výdeje, identifikace vydaných položek (kód, cena), celková hodnota v Kč.
- **Dodací list** – slouží jako doklad o dodání zboží, má náležitosti jako název položky, měrná jednotka a množství. Může také obsahovat cenu. Pokud zaměstnavatel

nechce, aby zaměstnanci znali nákupní ceny, cena nemusí být na dodacím listu uvedena. To je hlavní rozdíl mezi výdejkou a dodacím listem.

- **Příjmový pokladní doklad** – vystavuje se při převzetí platby za zboží v hotovosti.
- **Výdajový pokladní doklad** – vystavuje se při zaplacení zboží v hotovosti.

### 1.6.2 Způsob A

*„U způsobu A se pořízení účtuje průběžně na příslušné majetkové účty zásob. Veškeré složky pořizovací ceny nakupovaných zásob se zachycují prostřednictvím kalkulačních účtů (OA – pořízení materiálu, resp. OA – pořízení zboží), které při uzavírání účetních knih nevykazují žádný zůstatek.“ (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 80)*

Účtování zásob způsobem A představuje průběžné účtování. Na majetkových účtech zásob se evidují ceny, za které byly tyto zásoby pořízeny a do nákladů se účtují až v okamžiku, kdy dochází ke skutečné spotřebě. Tento způsob může podnik také využít k průběžné inventarizaci.

Účetní případ	MD	D
Faktura přijatá za nákup zboží	OA – pořízení zboží	CZ – dodavatelé
DPH	OA – DPH	CZ – dodavatelé
Doprava zboží na fakturu	OA – pořízení zboží	CZ – dodavatelé
Příjem zboží na sklad	OA – zboží na skladě	OA – pořízení zboží
Prodej zboží v hotovosti	OA – pokladna	V <sub>p</sub> – tržby za zboží
Vyskladnění zboží v pořizovací ceně	N <sub>p</sub> – prodané zboží	OA – zboží na skladě

*Tabulka 3 Účtování zásob způsobem A u plátce DPH (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 81 a vlastní zpracování)*

Nakoupené zboží se nejprve zaúčtuje na účet pořízení zboží proti účtu dodavatelé. Pokud účetní jednotka zboží kupuje od plátce DPH, pak DPH účtuje na příslušný účet proti účtu dodavatelé. O částku za dopravu kupovaného zboží se navyšuje cena pořízení, proto se účtuje na stejný účet jako samotný nákup zboží. Jakmile podnik obdrží kupované zboží fyzicky, zaúčtuje se po přijetí příjemky daný příjem na sklad – na straně má dáti na zboží na skladě oproti účtu pořízení zboží, který se nuluje. Za prodej účetní jednotka inkasuje



peníze do pokladny, na straně dal výnosy za tržby za zboží. Jako poslední se musí po prodeji vynulovat i majtkový účet zboží na skladě, proto se účtuje vyskladnění jako prodané zboží na straně má dáti oproti účtu zboží na skladě.

### 1.6.3 Způsob B

Podle Louši (2012, s. 18) se liší způsob B tím, že se nákupy zásob účtují přímo do spotřeby na nákladové účty. Majtkové účty zásob se při pořízení nevyužívají, účetní jednotka je využívá pouze při uzavírání účetního období.

Při uzavírání účetních knih na konci období se nejprve přeúčtují počáteční stavy zásob do spotřeby. To znamená, že stavy zásob evidovaných na skladových kartách, se zaúčtují na majtkové účty zásob jako konečný zůstatek a zároveň se toto množství zásob účtuje ve prospěch účtu nákladového. Tento účetní postup je platný v případě, že skutečné množství zásob je stejné jako stavy evidované v účetnictví. Pokud jsou při inventarizaci zjištěny rozdíly, účtují se zároveň na příslušné účty zásob a účet nákladový či výnosový (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 84).

Hlavním rozdílem mezi způsobem A a B je, že při způsobu A se evidují stavy zásob na příslušné majtkové účty a při způsobu B se o zásobách při pořízení účtuje jako o nákladu, přímo do spotřeby a samotné majtkové účty se využívají pouze při evidenci konečných stavů.

Účetní případ	MD	D
Faktura přijatá za nákup zboží	N <sub>p</sub> -prodané zboží	CZ-dodavatelé
Doprava zboží	N <sub>p</sub> -prodané zboží	CZ-dodavatelé
Příjem zboží na sklad	neúčtuje se	
Prodej zboží v hotovosti	OA-pokladna	V <sub>p</sub> -tržby za zboží
Vyskladnění zboží	neúčtuje se	
Převod PS	N <sub>p</sub> -prodané zboží	OA-zboží na skladě
Převod KS	OA-zboží na skladě	N <sub>p</sub> -prodané zboží

Tabulka 4 Účtování zásob způsobem B (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 85 a vlastní zpracování)

Pokud účetní jednotka účtuje způsobem B, je důležitá skladová evidence pro přehlednost stavu zásob. Pořízení zásob se během celého období účtuje přímo do spotřeby, tedy na

nákladový účet prodané zboží. Příjemky ani výdejky se neúčtují. Na konci účetního období se převádí konečné stavy zásob.

Louša (2012, s. 14) doporučuje, aby způsob účtování B využívaly účetní jednotky, které mají velmi malé náklady na spotřebu.

## **1.7 Vyskladnění zásob**

Úbytek zásob ze skladu se nazývá vyskladnění zásob. Vyskladnit zásoby může podnik za mnoho účely, některými z nich jsou například prodej, darování či přeskladnění zásob.

### **1.7.1 Prodej zásob**

Zásoby účetní jednotka pořizuje k dalšímu zpracování v podniku, či k prodeji. Úbytek zásob při prodeji u způsobu účtování A je účtován do nákladů. Pokud účetní jednotka účtuje o zásobách způsobem B, v okamžiku prodeje účtuje na účtu náklady na prodané zásoby oproti účtu spotřeby zásob (Louša, 2012, s. 73).

### **1.7.2 Darování**

Pokud je nutnost či možnost zahrnout poskytnutý/přijatý dar do základu daně z příjmu, nejedná se o předmět daně darovací. Poskytovatel daru platí darovací daň, pokud darování probíhá do ciziny, či je dárce ručitel. Ten, kdo dar přijímá, hradí darovací daň. K zásobám, které jsou darovány, nelze dle § 25 odst. 1 písm. s) zákona o daních z příjmu zahrnovat darovací daň (Louša, 2012, s. 72).

### **1.7.3 Přeskladnění**

Pokud účetní jednotka přesunuje zásoby mezi svými sklady, nebo předává výrobky do vlastní prodejny, pak těmito způsoby dochází k přeskladnění. Při přesunu je nutno hlídat množství jednotlivých položek zásob, aby nedocházelo k umělému navyšování obrátu zásob (Louša, 2012, s. 82).

## 2 FINANČNÍ ANALÝZA

Problémy při řízení zásob se zjišťují pomocí analýzy zásob. Zjištěné výsledky se použijí při řešení případných nedostatků. Analýza by měla být jednou z nejdůležitějších činností podniku (Macurová, 2018, s. 166). Samotná finanční analýza by měla být provedena před každým rozhodnutím týkajících se financí, neboť se následně zpětně dokáže lépe posoudit, jak bylo toto rozhodnutí úspěšné či nikoliv.

Vývoj objemu zásob a rychlost obratu zásob jsou důležité části analýzy. Faktory, které mají vliv na tyto veličiny by měly být dále zkoumány vývojem podílu zásob na celkových i oběžných aktivech společnosti, vývojem hodnoty a spotřeby zásob společnosti a vývojem obratu s dobou obratu a náročností tržeb (Macurová, 2018, s. 166).

### 2.1 Horizontální a vertikální analýza zásob

Jedná se o absolutní ukazatele finanční analýzy. Využívají se především k analýze vývoje. Ke srovnání vývoje v čase slouží horizontální analýza a k procentnímu rozboru položek vertikální analýza (Knápková, 2017, s. 71).

**Horizontální analýza** slouží k porovnání změn v čase u jednotlivých položek výkazů. Nejprve se vypočítá absolutní výše změn a následně její procentní změnu k porovnávanému roku (Knápková, 2017, s. 71).

**Vertikální analýza** neboli procentní rozbor, se zabývá vyjádřením jednotlivých položek účetních výkazů jako procentní podíl k jedné určené základně, která je ve výši 100 %. Pokud se porovnává výkaz zisků a ztrát, nejčastější základnou bývají celkové náklady nebo výnosy. Při analyzování rozvahy je nejčastěji volenou základnou výše aktiv nebo pasiv (Knápková, 2017, s. 71).

### 2.2 Rychlost pohybu zásob

Obrat zásob, doba obratu zásob a náročnost tržeb na zásoby patří mezi základní ukazatele rychlosti pohybu zásob. Zjištění, zda společnost využívá oběžný majetek efektivně, lze zjistit pomocí ukazatelů aktivity (Macurová, 2018, s. 146).

Při počítání obratu zásob se udává, že čím vyšší hodnota vyjde, tím hospodaří podnik lépe. Hodnota při výpočtu by měla dosahovat minimálně 1. Nižší hodnota ukazuje, že podnik se zásobami nehospodaří efektivně (Knápková, 2017, s. 108).

Výpočet doby obratu zásob udává, jaký časový úsek trvá jeden obrat zásob, tedy kdy vynaložené peněžní prostředky přejdou přes výrobky a zboží zpět k peněžním prostředkům. Aby mohl být ukazatel vhodně posouzen, měl by být znám jeho vývoj v čase a také jeho porovnání s daným odvětvím (Knápková, 2017, s. 108).

**Obrat zásob** lze podle Macurové (2018, s. 147) vypočítat dle vzorce:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný stav zásob}}$$

**Doba obratu zásob** bývá většinou vyjádřena ve dnech. Podle Knápkové (2017, s. 108) ji lze spočítat vzorcem:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vzhledem ke skutečnosti, že jsou v práci použity interní informace, obchodní jméno společnosti nebude zveřejněno a pro účely této práce ponese název Žaluzie s. r. o.

Jedná se o výrobní společnost, která se zabývá výrobou a prodejem dekorační a stínící techniky, dále se zabývá prodejem materiálu v nezměněné podobě.

Mezi výrobky, které firma nabízí, patří venkovní žaluzie, venkovní rolety, markýzy, interiérové stínění, sítě proti hmyzu a sekční a rolovací vrata.

Právní forma je společnost s ručením omezeným a na trhu působí tato společnost již déle než 20 let. Počet zaměstnanců v posledních letech malinko kolísal, nyní se pohybuje něco málo přes 500 zaměstnanců. Základní kapitál byl splacen v celkové výši při založení společnosti.

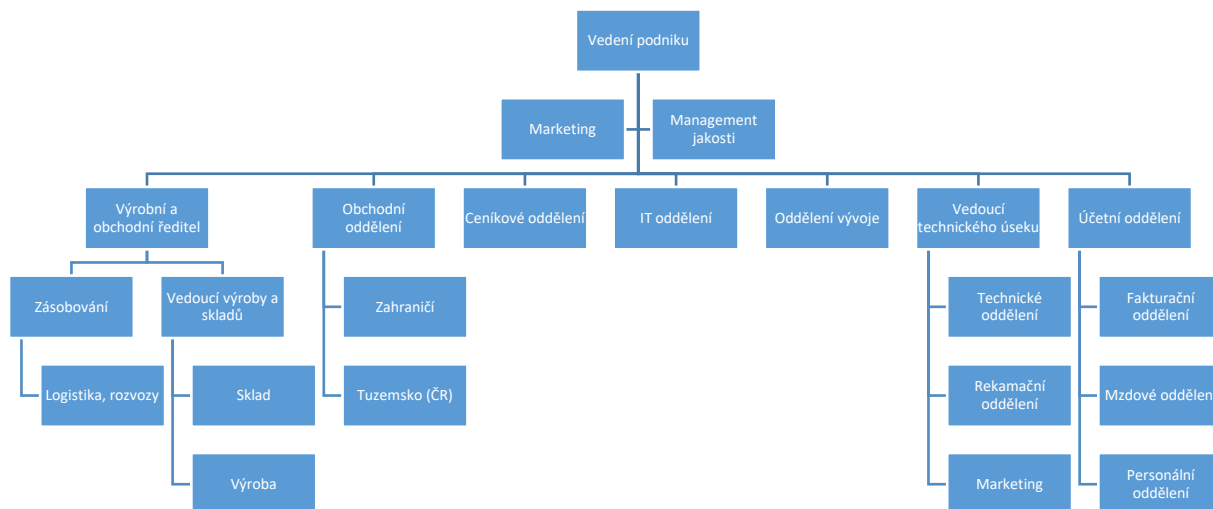
Společnost vede podvojný účetnictví v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a další platnou legislativou a podléhá povinnosti ověření účetní závěrky auditorem. Účetním obdobím je kalendářní rok. Společnost je měsíčním plátcem DPH.

Pandemie COVID-19, která začala v roce 2020, výrazně neovlivnila podnikání a výrobní činnost společnosti. Účetní jednotka dosáhla na začátku roku 2020 podobných výnosů jako v roce předchozím z čehož je zřejmé, že pandemie společnost z hlediska výnosnosti nezasáhla. Při následném porovnání celého účetního období bylo zjištěno, že výnosy i přes pandemii COVID-19 oproti roku 2019 vzrostly. Z hlediska počtu zaměstnanců společnost nebyla zasažena, počet v roce 2020 oproti roku 2019 byl téměř stejný. V roce 2021 se počet zaměstnanců dokonce o cca 80 osob zvýšil.

#### 3.1 Působení společnosti

Prvních pár let po založení působila společnost pouze na českém trhu. V následujících letech expandovala a začala představovat své výrobky na mezinárodních trzích v Evropě. V některých členských zemích EU má dokonce obchodní zastoupení. Stala se vývozcem do zahraničí, nicméně výroba se stále soustředí pouze na území České republiky.

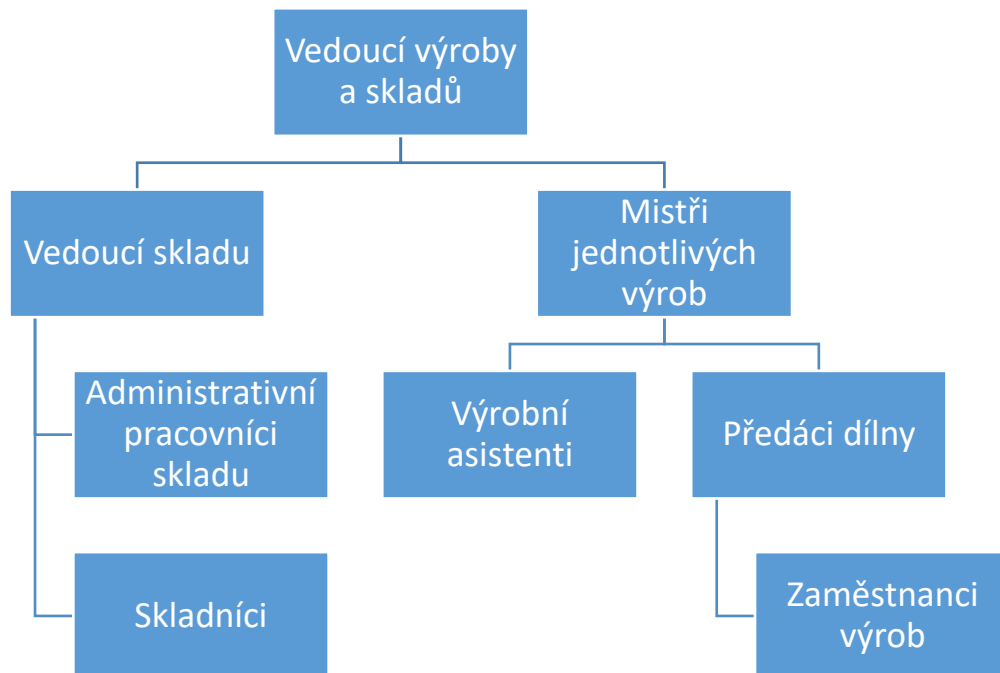
### 3.2 Organizační struktura společnosti



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti

Na obrázku je vyobrazena organizační struktura společnosti. Většina oddělení se zodpovídá přímo vedení podniku, menší část oddělení má na starosti obchodní ředitel. Výrobní a obchodní ředitel je nadřízeným pro oddělení logistiky, zásobování a pro vedoucího výroby a skladů.

Oddělení obchodu, tvorby ceníků, vývoje, IT oddělení, účetní oddělení a vedoucí technického úseku jsou přímými podřízenými vedení firmy a zodpovídají se přímo vedení. Obchodní oddělení se dělí na zahraniční a tuzemské. Reklamační a technické oddělení tvoří dohromady technický úsek. Součástí účetního oddělení je fakturační a mzdové oddělení.



Obrázek 2 Organizační struktura výroby a skladu

Organizační struktura skladu je vyobrazena zvláště, protože její členění je rozmanité. Jak již bylo zmíněno výše, výroba a sklad se zodpovídá vedoucímu výroby a skladů. Vzhledem k počtu zaměstnanců a povinností vyplývajících nadřízenému pracovníkovi, jsou tyto povinnosti rozděleny ještě mezi samostatného vedoucího skladu a mistrům jednotlivých dílen. Výrobě téměř každého výrobku náleží jedna dílna a každá tato dílna má své zaměstnance, kteří se zodpovídají předákovi dílny. Nadřízený předákovi je mistr výroby a ten se zodpovídá vedoucímu výroby a skladů. Podřízenými mistrům výroby jsou i výrobní asistenti, kteří mají za úkol koordinovat průběh objednávky až po její fyzické dodání na dílnu včetně administrativní práce spojené s objednávkou. Výrobní asistenti jsou středobodem mezi výrobou, ostatními odděleními (obchodním, logistickým, fakturačním) a samotným odběratelem. Zajišťují veškeré úkony spojené s objednávkou až po její fyzické dodání na dílnu.

### 3.3 Dodavatelé

Společnost si dodavatele zásob vybírá jak podle cen, tak dle smluvních podmínek ohledně platby, dodání a termínů dodání. Nemalou podmínkou k výběru dodavatele je také kvalita dodávaných zásob. Mezi hlavní patří dodavatelé z východní Asie, a to především z Číny a Japonska. Nevýhodou těchto dodavatelů jsou delší termíny dodání, kdy mohou nastat komplikace s dopravou a termín dodávky se může zpozdít. Výhodou je cena. Dalšími jsou



dodavatelé z Turecka, Francie. Z Francie společnost nakupuje především elektroniku. Část zásob je dodána také z Rakouska či ze Švýcarska.

Společnost odebírá část zásob z Asie a část z Evropy. Vzhledem k nevýhodám dodavatelů z Asie se společnost snaží inovativně hledat potenciální dodavatele z Evropy, aby se nemusela potýkat s možností opožděných či zrušených dodávek. S dodavateli z Asie totiž společnost stále nese riziko nedodání zásob, a tak musí vždy počítat s tímto problémem a mít více zásob na skladě. Pokud by dodávka zásob nedorazila a v nejhorsím případě by se musela zastavit výroba, společnost by se mohla stát nedůvěryhodnou pro odběratele. Nemohla by zároveň uvádět, že garantuje vyhotovení výrobku či dodávku materiálu do určitých termínů. Tímto by mohla společnost přijít o část odběratelů a její zisk by se mohl snížit.

### 3.4 Odběratelé

Společnost Žaluzie s. r. o. je velkoobchodním prodejcem stínící techniky, komponentů pro stínící techniku a materiálu v nezměněné podobě. Nejvýznamnější část jejich odběratelů tvoří maloobchodní prodejci. Samotný obchod funguje tak, že společnost, která chce distribuovat a montovat stínící techniku pro koncové zákazníky, osloví Žaluzie s. r. o. Poté obchodní zástupce společnosti kontaktuje maloobchodního prodejce a domluví si s ním jednání. Na jednání domluví tyto podmínky pro nákup výrobků či materiálu:

- **Cena** – v případě hotového výrobku se jedná o slevu, jakou na výrobky odběratel bude mít, v případě materiálu jeho nákupní cenu,
- **Dodací podmínky** – znamená termíny dodání výrobků či materiálu od objednání, rozvozový den pro dodání, případně i určený čas,
- **Platební podmínky** – tedy jak odběratel bude své objednávky hradit, zda převodem či hotově při dodávce a zda bude platit zálohy před dodáním zboží a v jaké výši. Při platbě převodem obchodní zástupce musí určit i datum splatnosti faktury. Platební podmínky obchodní zástupce domlouvá po konzultaci s účetní, která se stará o pohledávky společnosti. Účetní oddělení kontroluje bonitu odběratele pomocí obchodního rejstříku, zda již v minulosti klient od společnosti Žaluzie s. r. o. neodebíral, nebo zda nevlastní i jinou účetní jednotku, která již odebírá. Pokud účetní oddělení zjistí, že klient není platebně důvěryhodný, obchodní zástupce má za úkol na jednání domluvit, že bude klient platit buď

hotově, nebo formou zálohových faktur, někdy i v celkové hodnotě objednávky předem. K novým odběratelům společnost Žaluzie s. r. o. přistupuje většinou obezřetně a při prvních objednávkách chce platbu hotově při převzetí zboží. Pokud jsou platby i obchod bezproblémové, po prvních třech objednávkách změní na platbu převodem.

Jakmile se obě strany dohodnou, za jakých podmínek bude obchod probíhat, obchodní zástupce vytvoří odběrateli účet v objednávkovém systému (viz příloha P I – Vzor karty odběratele). Po jeho vytvoření obchodní zástupce zašle údaje k přihlášení klientovi. Do objednávkového systému se odběratel přihlásí skrz webovou stránku dodavatele a po přihlášení může klient téměř okamžitě tvořit objednávky.

Mimo rabatů dostávají odběratelé od společnosti i sadu vzorníků jednotlivých výrobků, které ukazují koncovým zákazníkům. V sadě se nachází i vzorníky barevnosti, dle kterých zákazníci vybírají barvy lamel, profilů a jednotlivých komponentů.

Obchodní oddělení nabízí v kooperaci s technickým oddělením také školení pro odběratele. Školení nabízí především klientům, kteří jsou noví a výrobky se teprve učí montovat či se v montáži chtějí zdokonalit. Školení je bezplatné.

Svým odběratelům firma Žaluzie s. r. o. také nabízí službu, že své výrobky za úplatu koncovým zákazníkům i namontuje. Obchod ale vždy musí zprostředkovat odběratel. Tuto službu nabízí především pro nové odběratele a pro zákazníky, kde by byl potenciální růst objemu nakoupených výrobků.

### **3.4.1 Cenová politika**

Vzhledem k tomu, že je společnost výrobcem produktů, cena produktu je tvořena z přímých nákladů vynaložených na výrobu nebo jinou činnost (například materiál, mzdy) a část nepřímých nákladů, které se vztahují k výrobě. Další částí ceny je marže.

Firma tvoří ceníky na každý produkt zvlášť. Ceníky mají k dispozici všichni odběratelé, aby si dokázali spočítat cenu za výrobek. Jsou tvořeny ze základní ceny za výrobek (např. cena pouze za žaluzii, ve standardní barvě) a k této ceně se připočítávají jednotlivé příplatky za nestandardní provedení, příslušenství, barvy apod. Každý odběratel má domluvenou velkoobchodní slevu, kterou určuje obchodní zástupce dle těchto kritérií:

- objem potenciálních objednávek,
- počet druhů výrobků, který chce odběratel odebírat,

- konkurenční boj – pokud klient v současnosti odebírá výrobky od konkurence a obchodní zástupce jej chce přimět, aby odebíral od společnosti Žaluzie s. r. o.

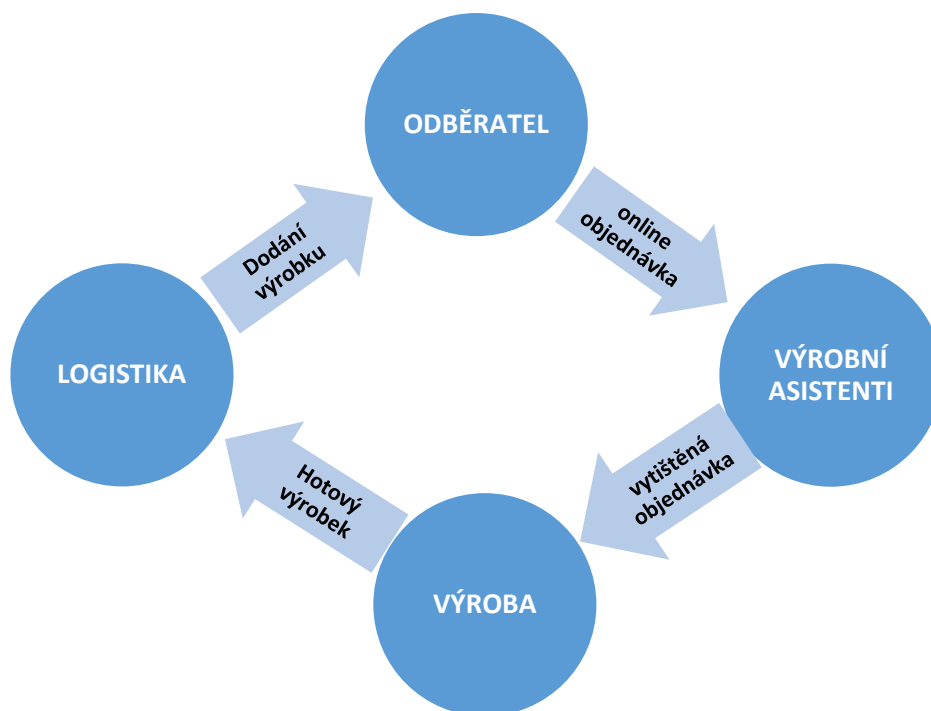
Obchodní zástupci mají od vedení k dispozici přehled maximálních slev, které mohou určit. U větších objednávek obchodní zástupce určuje slevu individuálně, slevy určené nad maximální možnou hodnotu musí nejprve vždy zkontrolovat s vedením.

Pokud chce odběratel nakupovat materiál, dostane od obchodního zástupce ceník s nákupními cenami za tento materiál. Pro určení ceny materiálu se posuzují podobná kritéria jako při určení ceny za výrobek.

### 3.4.2 Skonto

Při úhradě faktur do určitého data společnost Žaluzie s. r. o. poskytuje svým odběratelům skonto. Tuto slevu poskytuje ale pouze zahraničním a významným dodavatelům. Je to z toho důvodu, že v Rakousku a Německu je skonto již běžné a aby se firma mohla potýkat se zahraniční konkurencí, musela přistoupit na tyto podmínky.

## 3.5 Objednávkový cyklus



Obrázek 3 Koloběh zakázky

Koloběh zakázky začíná zadáním objednávky a končí fyzickým doručením výrobku logistickým centrem. Odběratel zašle vyplněný objednávkový formulář do online objednávkového systému. Obchodní zástupce v tomto případě zainteresovaný není, byl by jen v případě velké či nestandardní objednávky, která by se řešila individuálně. Objednávku přebírají výrobní asistenti, kteří ji po kontrole předávají na výrobu a k datu vyrobení si hotový výrobek přebírá řidič logistiky k rozvozu. Poté je výrobek doručen zákazníkovi.

### 3.5.1 Přijetí objednávky

Odběratel vytvoří objednávku v systému, ke kterému má přihlašovací údaje. Každá objednávka má povinné údaje k vyplnění, aby mohla být přijata. Tyto údaje vyplňuje odběratel. Objednávka musí obsahovat tyto povinné údaje:

- Označení zakázky – zde si zadavatel (v tomto případě odběratel) určí název zakázky, které bude napsáno i na samotném výrobku. Označení slouží zákazníkovi k lepšímu rozpoznání – nejčastěji se volí příjmení koncového zákazníka.
- Pozice – slouží pro určení pozice výrobku v objednávce, např. název pokoje, nebo pozici žaluzii dle výkresu na budově.
- Typ lamely – společnost nabízí 3 druhy lamel, zákazník si musí vybrat – dle ceny a vizuality.
- Ovl. – znamená ovládání žaluzie, určuje se buď na pravé nebo levé straně.
- Materiál profilu – je možnost vybrat hliník či železo. Odběratel volí dle ceny, případně dle požadavku koncového zákazníka.
- Šířka – udává skutečnou šířku žaluzie.
- Výška – udává skutečnou výšku žaluzie.
- Ks – zde zákazník určí, kolik kusů výrobku o daných rozměrech chce vyrobit.
- Barva lamely – určuje se barva lamel žaluzie dle vzorníku lamel společnosti.
- Barevné sladění profilu – udává barvu profilu.
- Domyk. – znamená, zda chce zákazník žaluzii celostínící.
- Bar. sladění žebřík + texband – tato položka udává, zda budou komponenty sladěné ve stejné barvě jako lamely.

- Krycí lišta – profil může obsahovat i krycí lištu.
- Délka ovl. – udává, jak bude dlouhé ovládání.
- Materiál okna – zda je materiál okna PVC, dřevo či jiné.
- Distanční podložky – přidávají se pod držáky silonu u žaluzie.
- Fixace – udává, zda bude silon fixován.
- Bezpečnostní prvek – přidává se k zakázkám ve většině případech do školek, nebo tam, kde mají k žaluziím přístup malé děti. Slouží k uchycení řetízku ve vyšší poloze, aby nebyl volně dostupný.
- Poznámka – zde je prostor pro poznámky.

Při nestandardních požadavcích ohledně objednávky, fakturace či logistiky lze přidat do objednávky poznámku. Jakmile je objednávka zadána zákazníkem do systému, stává se pro něj závaznou. Mezi dodavatelem a odběratelem vzniká smluvní vztah. Odběratel se posláním objednávky zavazuje, že ji převezme a uhradí. V okamžiku přijetí objednávky se přenesou i s cenou do účetního systému, takže obchodní oddělení již nemusí dále objednávkou zajímat. Zároveň se přenáší také do výrobního modulu, se kterým pracují zaměstnanci výroby. Systémy jsou provázané.

Ozn. zakázky (max. 20 znaků)	Pozice	Typ lamely	Ovl.	Materiál profilu	Šířka [mm]	Výška [mm]	Ks	Barva lamely	Barevné sladění profilu	Domyk.	Bar. sladění žebřík + texband	Krycí lišta	Délka ovl. [mm]	Materiál okna	Dist. podl.	Fixace	Bezpečnostní prvek	Poznámka
		25x0,18 ▾	L ▾	Fe ▾					BILÁ ▾	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bez ▾		PVC ▾	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Obrázek 4 Online objednávka žaluzie

### 3.5.2 Výroba

Po odeslání objednávky zákazníkem do systému si ji přebírají asistenti výroby. Ti mají na starosti kontrolu objednávky a poznámek, zadávají termín výroby a poté objednávku předávají na dílnu k vyrobení. Termíny výroby jednotlivých výrobků jsou dané, odběratelé jsou s nimi seznámeni. Při nestandardních požadavcích se termín vyrobení prodlužuje. Po kontrole objednávky výrobními asistenty (zda je správně zadána, případně pokud se v ní nachází něco, co je velmi nestandardní, kontaktuje zadavatele a na tyto informace se dotazuje – eliminuje se tak riziko špatného zadání objednávky a její následné zrušení). Pokud je v poznámkách informace pro výrobu, nechávají si je a předávají je pracovníkům na dílnu spolu s objednávkou, pokud jsou poznámky ohledně fakturace, informují fakturační

oddělení apod. Následně se objednávka předává na dílnu. Předáním je myšleno, že objednávku fyzicky vytisknou z výrobního modulu, i se štítkem, který k ní je přiřazen a doručí ji předákovi dané dílny.

Po doručení objednávek začíná skutečná výroba. Každý zaměstnanec výroby pracuje s počítačem a výrobním modulem, do kterého je nahráván každý úkon, který je na výrobku proveden. Výroba počíná řezáním materiálu, pokračuje kompletací a končí zabalením výrobku. Po každé fázi zaměstnanec nahraje do systému, co provedl, např. pracovník na řezání načte, že je materiál nařezán a předává dál výrobek ke kompletaci. Zaměstnanci nahrávají jednotlivé úkony až po zabalení finálního výrobku. Poté je výrobek předán řidiči logistiky a expedován zákazníkovi.

Je potřeba zdůraznit, že způsob, jakým jsou doklady předávány do výroby absolutně nevyhovuje trendům dnešní doby a zbytečně prodlužují výrobní proces. Úkony, které předchází dodání objednávky na dílnu jsou administrativně náročné. Jsou také náročné na pečlivost a ostražitost, protože výrobní asistenti musí předat veškeré informace výrobě, ale nesmí například objednávku vytisknout dvakrát. Pokud by se tak stalo, mohl by se nařezat materiál a až poté by si zaměstnanci mohli všimnout, že v jejich výrobním softwaru je již objednávka vyřízena. Tímto by společnosti vznikly vícenáklady ve formě nevyužitého materiálu.

Další věc k uvažování je, že pokud je proces založený na lidském faktoru a jeden zaměstnanec či více onemocní, musí být v tuto chvíli společnost připravena. To znamená, že by měla na stejnou práci zaměstnávat více pracovníků, aby v případě pracovní neschopnosti byla práce zastupitelná jiným pracovníkem. Společnosti se tedy mohou navyšovat mzdové náklady, aniž by to bylo potřebné.

Celý proces by bylo třeba zautomatizovat, a to nejlépe propojením výrobního softwaru a objednávkového systému, do kterého odběratelé zadávají objednávky. Software a systém sice již do jisté míry propojené jsou, nicméně proces není zautomatizovaný. Dále by bylo zapotřebí proškolení všechny zaměstnance na práci se softwaru, aby mohla být výroba v co nejkratším čase digitalizovaná.

### 3.5.3 Vystavení faktury

Fakturační oddělení vystavuje faktury den před skutečným dodáním výrobku. Jakmile se přijatá objednávka překloupí do účetního systému ABRA, překloupí se včetně termínu výroby a rozvozu, které určují asistenti výroby. Každý den se fakturantka podívá do

systemu ABRA, jaké zakázky se budou rozvážet další den a vyfakturuje je. Objednávky již nikde nekontroluje. Pokud v čase od určení termínu výroby a rozvozu dojde ke změně týkající se objednávky (např. bude opožděná dodávka materiálu z lakovny, nebo se z nějakého důvodu nestihne do určeného data výrobek zhotovit) výrobní asistenti mají za úkol o těchto změnách fakturační oddělení informovat. Pokud se tak nestane, fakturantka vystaví fakturu, nicméně výrobek nebude dodán. Odběratel v této situaci obdrží fakturu, která se musí vydobropisovat.

I v tomto případě by bylo zapotřebí zautomatizovat celý proces. Vše záleží na lidském faktoru, administrativně je pro výrobní asistenty náročné informovat o změnách všechny zainteresované oddělení. Kdyby měla fakturantka náhled do výrobního softwaru či do jiného systému, kde jsou evidovány veškeré změny a požadavky u výrobců, eliminovalo by se vystavování špatných faktur, nicméně časově by to bylo pro fakturační oddělení mnohem náročnější. Ještě efektivnější by mohlo být propojení systémů i zpětně, tedy pokud by nastala změna v objednávkovém systému, do kterého se přihlašují odběratelé pro vytvoření objednávek, tato změna by se promítla i v softwaru ABRA.

Odběratelům se faktury v současnosti zasílají emailem a ve většině případů je splatnost 7 nebo 14 dní. Pokud zákazník platí hotově, je faktura vystavena na platbu v hotovosti a řidič má povinnost před předáním částku vybrat. Jako doklad při předání slouží dodací list, který musí být příjemcem podepsán. Zaučtování faktur probíhá na účetním oddělení.

### **3.6 Podnikové softwary**

Napříč společnostmi se lze setkat se čtyřmi různými systémy, a to objednávkový systém, účetní software ABRA, výrobní a expediční software a vnitropodnikový systém intranet.

#### **3.6.1 Objednávkový systém**

S objednávkovým systémem přichází do styku téměř každý administrativní zaměstnanec. Jedná se o systém, ve kterém má každý odběratel svůj účet a objednává přes něj výrobky. Do objednávkového systému je nutno se přihlásit přes webovou stránku v sekci vstup pro partnery. V systému si odběratelé mohou vytvářet nové objednávky, kalkulace, podávat reklamace, stahovat různé dokumenty apod. Objednávkový systém obhospodařuje pro Žaluzie s. r. o. jiná společnost.

### 3.6.2 Účetní software ABRA

System ABRA využívají účetní oddělení, mzdové oddělení, fakturační oddělení, oddělení zásobování, skladoví zaměstnanci a obchodní oddělení. Každé oddělení v systému využívá svou sekci, ke které má přístup.

Jedná se o software, ve kterém má společnost Žaluzie s. r. o. celou svou agendu, účtuje v ní o všech účetních operacích a vystavuje faktury, příjemky a dodací listy. S tímto softwarem je propojený objednávkový systém, ke kterému má odběratel své přihlašovací údaje. Vytvořená objednávka je po kontrole výrobním asistentem předána do výroby a zároveň se automaticky překlápí do účetního softwaru ABRA. V účetním softwaru je nejprve vykazována jako přijatá objednávka a jakmile je výrobek určen k rozvozu, fakturanta objednávku stáhne do faktury, aby se o ní mohlo fakturovat. Fakturantka nevystavuje žádné faktury manuálně, veškeré informace do nich stáhnou provázané systémy. Pro fakturantku to znamená usnadnění práce a celkového objemu práce stihne víc, než pokud by měla každou fakturu tvořit ručně.

ABRA má mnoho předností. Pro společnost Žaluzie s. r. o. jsou největšími z nich to, že v softwaru lze mnoho věcí přednastavit. Například u dodavatelských faktur podle typu dodavatele mají účetní přednastavené účtování, a tak stačí zadat dodavatele, částku a systém již zaúčtuje dle přednastaveného vzoru. Další velkou výhodou je dohledatelnost v softwaru. Například když fakturantka vystaví fakturu na některou z objednávek, při pozdějším dohledání, když se podívá na danou objednávku, rozklikne kolonku X-vazby a v této kolonce vidí všechny účetní doklady, které jsou s ní provázané. Tedy pokud je vyfakturovaná, tak lze vidět číslo faktury, pokud byl vytvořen dodací list, tak ho lze vidět, to samé i pokladní příjmový doklad při platbě v hotovosti za výrobek apod. U ostatních dokladů, např. u příjemky lze v kolonce X-vazby vidět číslo spárované faktury a číslo dodacího listu.

V odběratelských fakturách společnosti se nachází všechny důležité údaje, včetně rozvozového směru, čísla faktury, předmětu zdanitelného plnění viz příloha č. II a III. Níže ve faktuře se nachází důležitá informace, a to čísla dodacích listů a čísla objednávek, které jsou do faktury staženy.



## Výběrové podmínky pro sestavení tisku

Vybrané záznamy: 5 záznamů.

Typ dokladu	Zkratka	Název	Účtovat	Souhrnné	Zaplnovat mezery	Zadávat účet
03	FOV	Faktury vydané Vsetín	Ano	Ne	Ne	Nepoužívat
03	FOM	Faktury materiál ze skladu	Ano	Ne	Ne	Nepoužívat
03	FOE	Faktury odeslané EU	Ano	Ne	Ne	Nepoužívat
03	FO	Faktury odeslané	Ano	Ne	Ne	Nepoužívat
03	FMU	Faktury vydané materiál do EU	Ano	Ne	Ano	Nepoužívat

## Obrázek 5 Řady faktur

Společnost vystavuje mnoho faktur za různým účelem. Aby se v nich společnost mohla lépe orientovat, vytvořila si v systému ABRA více řad pro faktury, takže každá faktura má svůj určený název.

V dodacím listu, který slouží jako doklad k podpisu řidiči při rozvozu výrobků, ale také jako interní doklad společnosti, se nachází také mnoho důležitých informací. Kromě dodavatele, odběratele a dodací adresy lze vidět název dodávaného zboží včetně množství a také především v závěru tohoto dokladu se nachází číslo objednávky a číslo faktury vydané, ke kterým se dodací list vztahuje viz příloha P IV. Tyto informace jsou důležité při dohledávání informací a celkově zefektivňují práci, pokud je zapotřebí dohledat faktury k objednávkám, dodací listy a další.

## Výběrové podmínky pro sestavení tisku

Vybrané záznamy: 12 záznamů.

Typ dokladu	Zkratka	Název	Účtovat	Souhrnné	Zaplnovat mezery	Zadávat účet
21	DLZ	Dodací listy - zaluzie	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLVF	Dodací listy - všechny sklady - hrom_fak	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLV	Dodací listy vzorky	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLSZ	Dodací listy Sklad zahrační	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLS	Dodací listy Sklad	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLR	Dodací listy reexport	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLP	Dodací list přepracování	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLOK	Dodací listy Okna	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLO	Dodací listy odběratelský	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLMA	Dodací listy Maďarsko	Ano	Ano	Ano	Nelze použít
21	DLM	dodací list Výdej firma	Ano	Ne	Ne	Nelze použít
21	DLK	DL odběratelský - Kocurek sklad	Ano	Ne	Ne	Nelze použít

## Obrázek 6 Řady dodacích listů

Vzhledem k tomu, že dodací listy slouží i jako interní doklad pro firmu místo výdejky, pro přehlednost si společnost vytvořila více řad dodacích listů. Vztahují se jak k určitým druhům výrobků, tak jsou děleny i podle skladu či případu, pro který je dodací list potřebný. Každé oddělení pracuje s jinou či více řadami dodacích listů.

### 3.6.3 Intranet

Jedná se o vnitropodnikový systém vyvinutý samotnou společností, se kterým přichází do styku výroba, především výrobní asistenti, reklamační oddělení a oddělení plánování montáží pro odběratele. Jedná se o informační a objednávací systém, kde se evidují reklamace, namontované zakázky a výrobní asistenti objednávají materiál do výroby. Nachází se v něm pouze interní informace, které zákazníkovi nejsou přístupny.

### 3.6.4 Výrobní a expediční software

S **výrobním softwarem** pracují především výroba a výrobní asistenti. Ti zpracovávají a tisknou objednávky se štítky pro zaměstnance výroby po jejich překlopení z objednávkového systému. Zaměstnanci výroby výrobní software využívají k informování o dokončení jednotlivých úkonů ve výrobním procesu, kdy každý úkon provedený na výrobku zaznamenají v tomto systému. Tyto informace zůstávají pouze ve výrobním systému, nikam se nepřenáší. Jsou k dispozici výrobním asistentkám, případně výrobním zaměstnancům. Informace o dokončení jednotlivých úkonů by měly být známy zaměstnancům účetního oddělení, aby mohli o jednotlivých úkonech správně účtovat.

**Expediční software** je využíván logistikou. Objedávka se do expedičního softwaru překlopí automaticky, ale pokud nastane změna v expedičním softwaru, nepromítne se naopak v objednávkovém systému. Systémy jsou provázané pouze jednosměrně. Z expedičního softwaru tisknou zaměstnanci logistiky rozvozové listy, které následně předávají řidičům k rozvozům. Řidiči musí ke každé vykládce mít v rozvozovém listu informace jako název společnosti, čísla objednávek, obsah zakázek, případně poznámky. Vzor výrobního a expedičního softwaru je k nahlédnutí v příloze P V.

## 3.7 Koloběh účetních dokladů

Nákupem zásob začíná koloběh účetních dokladů. Nákup materiálu má na starosti oddělení zásobování, přímo nákupčí oddělení. Materiál se nakupuje periodicky zhruba v horizontu čtyř měsíců, či na pokyn od vedení v případě speciálních objednávek. V současnosti společnost Žaluzie s. r. o. nevyužívá známé metody k řízení zásob, jako např. metoda Just

In Time. Velikost objednávky materiálu vyplývá z interního výpočtu a ze zkušeností z předchozích let. Společnost má tři druhy možných objednávek:

- Automatická – jedná se o materiály, které společnost objednává periodicky každoročně ve stejný čas. Jsou to materiály, které firma ví, že vždy spotřebuje.
- V závislosti na spotřebě či naskladnění – zde je důležité zmínit, že společnost hlídá sklady, aby nedošlo k tomu, že materiál dojde. Společnost má nastavenou normu zásob, tedy množství, které musí být stále na skladě. Pokud dojde k poklesu tohoto množství, vedoucí skladu musí informovat vedení a zásoby se objednají. Největší množství zásob je objednáváno v závislosti na spotřebě.
- V závislosti na vývoji obchodu – tedy poptávaného zboží. Zde se jedná např. o barvy. To znamená, jaké momentálně barvy jsou nejvíce poptávané zákazníky, takové společnost objedná ve větším množství.

Tím, že společnost nevyužívá žádné metody k řízení zásob a vychází z odhadů z předchozích let a z interního výpočtu, může dojít k tomu, že se zbytečně předzásobuje. Pro společnost by také nebylo špatné provádět i průběžnou inventuru, aby zjistila množství skutečných zásob na skladě, nebo alespoň množství blízcí se co nejvíce reálnému množství. Společnost by se určitě měla více věnovat samotnému nákupu zásob a jejich dodávkám, aby minimalizovala náklady spojené s uskladněním nadměrného množství zásob a zvýšila svou efektivitu.

Dopravu zásob většinou zařizuje dodavatel. Společnost Žaluzie s. r. o. spolupracuje i s účetními jednotkami, které pouze zajišťují dopravu materiálu z určité země až do firmy. V tomto případě je po dovozu materiálu zaslána faktura převozní společností. Ve výjimečných případech si společnost zajišťuje dopravu také sama.

Po přijetí zásob na sklad vedoucí skladu přebírá dodací list, dle kterého musí být stejné množství uvedené na tomto listu s reálně dodaným. Vedoucí skladu následně pověří pracovníka, který má na starosti příjem materiálu, aby vše zkontroloval a přepočítal. Pokud množství souhlasí, vedoucí předává dodací list na oddělení zásobování. Zde vystaví zaměstnanci příjemku dle zkontrolovaného dodacího listu. Tato příjemka je prozatím bez cen, ceny doplní účetní oddělení podle faktury od dodavatele.

Po obdržení faktury od dodavatele ji musí příslušný zaměstnanec zásobování zaslat na speciální email ke schválení vedením. Po schválení faktury vedení zašle zpět na oddělení zásobování, kde k faktuře napíší číslo již vytvořené příjemky a dodacího listu a

kompletně zašlou na účetní oddělení. V případě, že má oddělení zásobování ještě fakturu zvlášť za dopravu, dodá kompletně účetní.

Účetní vezme zaslanou fakturu a zároveň si otevře příjemku v účetním systému ABRA. Do příjemky doplní jednotkové ceny. Pokud je cena včetně dopravy, je již doprava rozpočítaná do jednotek. Pokud je do rukou účetního oddělení zaslána faktura navíc za dopravu, v příjemce je kolonka na vedlejší pořizovací náklady. Do této kolonky zadá částky např. za dopravu a program tuto částku již poměrnou úměrou rozpočítá do jednotek.

Pořizovací cena materiálu zahrnuje cenu za materiál a vedlejší náklady spojené s pořízením. Do vedlejších pořizovacích nákladů se nejčastěji zahrnují:

- Balné – většinou je součástí faktury za materiál.
- Dopravné – může být součástí faktury za materiál, nebo se je na sumu za dopravné vystavena faktura dodavatelem zvlášť.
- Jiné expediční náklady – myšleno náklady, které nejsou ani balné, ani dopravné.
- Clo – při dovozu materiálu mimo evropskou unii.

U oceňování zásob při vyskladnění společnost používá metodu FIFO. Při vyskladnění materiálu mohou nastat dvě situace, a to spotřeba materiálu do výroby anebo prodej materiálu. Společnost k vyskladnění materiálu používá jako interní doklad dodací list, nikoliv výdejky. Dodací list má podobné náležitosti jako výdejka, vypisují je zaměstnanci skladu a ukládají je do softwaru ABRA. Oddělení zásobování si každodenně kontroluje množství vyskladněného zboží pro případné další objednávky materiálu. V dodacích listech jsou pro zaměstnance zásobování zobrazeny ceny. Tyto ceny software doplňuje sám dle oceňovací metody FIFO. Z oddělení zásobování jsou dodací listy zaslány na účetní oddělení, kde o nich účtují.

Zde je třeba poukázat na chybějící výdejky. Tím, že společnost používá k výdeji zásob pouze dodací listy, tak se navzájem může plést, které doklady slouží pouze pro kontrolu množství a které reálně ukazují hodnotu vyskladněného zboží. Doporučila bych společnosti tyto doklady rozdělit na výdejky a dodací listy, pro přehlednost a věrný obraz.

## 4 ÚČTOVÁNÍ ZÁSOB

V účetním oddělení společnosti pracuje šest pracovníků, z toho tři na hlavní pracovní úvazek, dva na fakturačním oddělení a jedna hlavní vedoucí. Tato vedoucí je externím pracovníkem a zároveň i daňovým poradcem. Má k sobě zaměstnankyni, která je její zástupkyně. Další ze zaměstnanců má každý svůj sektor, o který se starají. Samotné zaúčtování účetních případů provádí pouze vedoucí účetního oddělení a její zástupkyně. Účetní oddělení využívá software ABRA.

Součástí účetního oddělení je menší fakturační oddělení. Na tomto oddělení probíhá vystavování odběratelských faktur, případně vytváření zálohových plateb pro odběratele na základě požadavku z obchodního oddělení.

### 4.1 Účtování nakoupených zásob

Účetní jednotka účtuje o zásobách způsobem A. V průběhu účetního období se pořizovací cena nakupovaného materiálu účtuje na vrub účtu 111 – Pořízení materiálu a souvztažně na účty zúčtovacích vztahů – nejčastěji 321 – Dodavatelé v příslušném analytickém členění. Na základě příjemky, kterou zaměstnanci z oddělení zásobování zašlou účetní na email, se účtuje příjem materiálu na sklad – na straně má dáti se účtuje na účet 112 – Materiál na skladě dle příslušného analytického členění, současně se na stranu dal přiřazuje účet 111 – Pořízení materiálu s příslušnou analytikou, který se tímto nuluje. Součástí příjemky je cena materiálu včetně vedlejších pořizovacích nákladů. Při správném zaúčtování by na konci účetního období neměl účet 111 – Pořízení materiálu vykazovat žádný zůstatek.

Výběrové podmínky pro sestavení tisku  
Vybrané záznamy: 13 záznamů.

Účet	Název	Typ	Daňový	Neúplný
<b>Skupina: 11</b>				
111100	Pořízení mat. sklad akt. rok	Aktivní	Ano	Ne
111150	Materiál dovoz	Aktivní	Ano	Ne
111300	Pořízení materiálu Praha	Aktivní	Ano	Ne
111400	Pořízení mat. související N	Aktivní	Ano	Ne
111800	Pořízení materiálu sklad obj 8	Aktivní	Ano	Ne
112000	Materiál na skladě	Aktivní	Ano	Ne
112100	Sklad normální	Aktivní	Ano	Ne
112110	Sklad screen	Aktivní	Ano	Ne
112440	Sklad 04 Kocurek	Aktivní	Ano	Ne
112450	Sklad 05	Aktivní	Ano	Ne
112600	Materiál na skladě - vzorky	Aktivní	Ne	Ne
112730	Materiál Maďarsko sklad	Aktivní	Ne	Ne
112800	sklad obj. 8	Aktivní	Ano	Ne

Obrázek 7 Analytické členění účtu 111 - Pořízení materiálu a 112 - Materiál na skladě

Kvůli přehlednosti a dohledatelnosti má u účtů, na které se účtuje pořízení materiálu společnost více analytických podúčtů. Nejpoužívanějším analytickým účtem pro pořízení materiálu je 111.100 – Pořízení materiálu sklad aktuální rok a pro účet Materiál na skladě je to 112.100 – Sklad normální (myšleno hlavní sklad).

Společnost Žaluzie s. r. o. účtuje o materiálu na účet pořízení, poté ho eviduje na účtu materiál na skladě a následně ho vykazuje do spotřeby. Na účtech nedokončená výroba a výrobky společnost nevykazuje žádné zůstatky, což je vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, nezvyklé. Společnost tak účtuje z toho důvodu, že se jedná o zakázkovou výrobu, to znamená, že hotový výrobek je v nejbližší době expedován přímo k zákazníkovi. Hotové výrobky a nedokončená výroba není nikde skladovaná, protože je výrobek objednan na míru zákazníkem a je tedy vždy dokončen a expedován. Hotový výrobek společnost skladuje pouze ve výrobních dílnách než si je řidiči logistiky naloží k rozvozu. Protože společnost neúčtuje o nedokončené výrobě ani o hotových výrobcích, nemůže znát přesnou přidanou hodnotu, a tedy výrobní cenu hotového výrobku. Cenu nákladů, které do výrobku vstupují, určuje vedení procentuální částí. Výkonová spotřeba je určena procentuální hodnotou, kterou určuje vedení společnosti. Přímé a nepřímé náklady na měrné jednotky společnost přesně neurčuje. Lze říci, že prodejní hodnota vychází z ceny materiálu, dále částkou za výkonovou spotřebu a z marže.

Na základě dodacího listu, který slouží místo výdejky, se účtuje při výdeji materiálu do výroby na účet 501 – Spotřeba materiálu, nebo při prodeji materiálu odběrateli na účet 542 – Prodaný materiál v příslušném analytickém členění. Souběžně se stejná suma zaúčtuje na vrub účtu 112 – Materiál na skladě.

Výběrové podmínky pro sestavení tisku  
Vybrané záznamy: 25 záznamů.

Účet	Název	Typ	Daňový	Neúplný
<b>Skupina: 50</b>				
501001	Materiál horizontální žaluzie	Nákladový	Ano	Ne
501002	Materiál venkovní žaluzie.	Nákladový	Ano	Ne
501003	Materiál výroba plasty Hasičák	Nákladový	Ano	Ne
501004	Auta díly materiál	Nákladový	Ano	Ne
501005	Drobný materiál kancelář	Nákladový	Ano	Ne
501014	Nákup hoových výrobků - přímo montáže	Nákladový	Ano	Ne
501020	Materiál na stroje	Nákladový	Ano	Ne
501024	Materiál sítě okenní	Nákladový	Ano	Ne
501025	Materiál venkovní rolety	Nákladový	Ano	Ne
501026	Materiál textilní roletky	Nákladový	Ano	Ne
501027	Materiál dveře plastové shromovací	Nákladový	Ano	Ne
501030	Drobný mat. sklad obj. 8	Nákladový	Ano	Ne
501045	Materiál rolovací sítě	Nákladový	Ano	Ne
501046	Materiál plísé žaluzie	Nákladový	Ano	Ne
501047	Materiál sekční garážová vrata	Nákladový	Ano	Ne
501048	Materiál markýzy	Nákladový	Ano	Ne
501050	Materiál dřevěné žaluzie	Nákladový	Ano	Ne
501062	Materiál sítě plísé	Nákladový	Ano	Ne
501063	Materiál dveřní sítě posuvné rámové	Nákladový	Ano	Ne
501064	Materiál dvou-jedno křídle gar. vrata	Nákladový	Ano	Ne
501065	Materiál screenové rolety	Nákladový	Ano	Ne
501066	Materiál pergoly	Nákladový	Ano	Ne
501068	Materiál roletky bambusové	Nákladový	Ano	Ne
501077	Materiál krycí plechy venkovní	Nákladový	Ano	Ne
501078	Materiál ZST balkóny	Nákladový	Ano	Ne

Obrázek 8 Analytické členění účtu 501

Analytické členění účtu 501 – Spotřeba materiálu je obsáhlejší než u jiných účtů. Je to z toho důvodu, že materiál pro každý druh výrobku je na jiném analytickém účtu a společnost má tedy přehled o tom, kolik materiálu spotřebují k výrobě jednotlivých druhů výrobků. Z těchto dat následně čerpá pro interní výpočty k objednávkám materiálu.

Výběrové podmínky pro sestavení tisku  
Vybrané záznamy: 4 záznamů.

Účet	Název	Typ	Daňový	Neúplný
<b>Skupina: 54</b>				
542000	Prodaný materiál hotové vyr. nakupované	Nákladový	Ano	Ne
542100	Prodaný materiál sklad	Nákladový	Ano	Ne
542110	Prodaný materiál sklad zahraničí	Nákladový	Ano	Ne
542300	Prodaný materiál - vzorky	Nákladový	Ano	Ne

Obrázek 9 Analytické členění účtu 542 – Prodaný materiál

Účtování interních skladových dokladů neprovádí účetní oddělení každý den, ale měsíčně, či v jiném intervalu, pokud vedení požaduje informace pro statistiky nebo znát průběžný výsledek hospodaření. Tuto operaci nazývají proúčtování skladu neboli uzávěrka skladu a znamená, že se navzájem proúčtují příjemky a výdejky, v tomto případě dodací listy. Ceny u dodacích listů jsou vidět až po proúčtování skladu, kdy systém metodou FIFO přiřadí správné ceny. Vzhledem k tomu, že je tato operace časově náročná musí vedoucí účetního oddělení zadat večer pokyn k proúčtování, a to trvá nejméně do druhého dne. Během účtování dokladů je přístup do evidence dokladů úplně uzavřen všem zaměstnancům. Z tohoto důvodu se provádí proúčtování přes noc, aby další den již mohli zaměstnanci v softwaru opět provádět operace. Po provedení této operace jsou příjemky a dodací listy zaúčtované a vedení vidí celkový obraz společnosti, rozvahu i výkaz zisků a ztrát a může zkontrolovat výši hospodářského výsledku.

V účetnictví je třeba poukázat na chybějící účtování hotového výrobku. Společnosti bych především doporučila začít účtovat o nedokončené výrobě a hotovém výrobku, aby byla správně dodržena jedna ze zásad v účetnictví, a to dodržení věrného a poctivého obrazu o společnosti. Účtování by se mělo provádět i z důvodu, aby podnik znal přesné vynaložené náklady na výrobek. Pokud by společnost znala reálné přímé a nepřímé náklady na hotový výrobek, mohla by lépe pracovat s jednotkovou kalkulací samotného výrobku, určit jeho výrobní cenu a určit marži. Tohoto cíle lze dosáhnout, pokud by se navzájem propojily výrobní software a účetní software. Účetní by měla nahléd i do výrobního softwaru a o nedokončené výrobě by mohla účtovat. O výrobcích by se mělo účtovat při dokončení každého produktu.



## 5 SKLADOVÁNÍ ZÁSOB

Skladování zásob, jejich evidence, systémy, se kterými zaměstnanci skladu pracují, to vše je důležité pro chod firmy, a proto bude v této kapitole věnována pozornost skladování.

### 5.1 Sklady

Společnost Žaluzie s. r. o. vlastní centrální sklad materiálu, který se nachází vedle výrobních hal. Dlouhou dobu skladovala materiály pouze v tomto skladu, nicméně postupným vývojem společnosti je zapotřebí nakupovat stále větší množství zásob, a tak bylo nutné najít další prostory vhodné ke skladování. Firma využívá pro skladování materiálu také pronajaté prostory. Ty jsou k výrobním halám vzdálenější, a proto je z nich převoz materiálu časově náročnější. V centrálním skladu se nachází veškerý materiál potřebný pro výrobu a k prodeji zákazníkům. V pronajatých prostorech se skladují převážně zásoby, které jsou tzv. nadlimitní. Při předzásobení u pandemie COVID-19 zde společnost skladovala materiál, který nakoupila navíc, aby se předzásobila. V současnosti jsou v pronajatých prostorech skladovány zásoby, které jsou nakoupeny navíc oproti předpokládané spotřebě. Všechny sklady, které společnost využívá jsou výrobní, což znamená že materiál se posílá ze skladu přímo do výroby. Společnost nemá žádné mezisklady. Veškerý materiál, který je během roku převezen do výroby se vykazuje v účetnictví jako spotřebován.

### 5.2 Skladový systém

Společnost zaměstnává jednoho vedoucího skladu, kterému se zodpovídají administrativní zaměstnanci skladu a skladníci. Každý z pracovníků má na starosti určitý druh materiálu, o který se stará a vyřizuje objednávky. Vedoucí skladu a jeho administrativní zaměstnanci pracují se systémem ABRA a vnitropodnikovým systémem Intranet. Skladoví zaměstnanci pracují se dvěma typy objednávek, a to objednávky materiálu od odběratele a objednávky materiálu pro výrobu. V současnosti ve společnosti funguje dohledávání materiálu ve skladu na lidském faktoru, nemají ve skladu příslušenství sloužící k automatizaci, například čtečky, což je u větší výrobní firmy nezvyklé. Vyřízení objednávky funguje tak, že administrativní pracovníci skladu obdrží objednávku materiálu. K objednavce buď vytvoří dodací list (viz kapitola Objednávka materiálu pro výrobu) nebo je již vystaven. Dodací list administrativní pracovník vytiskne, předá jej skladníkovi a pověří ho vychystáním materiálu. Ten vezme dodací list a podle něj materiál dohledá a vychystá.

Následně se vychystaný materiál buď předá k zakázkám na rozvoz, nebo je převezen na příslušnou výrobu. Dodání je vždy i včetně dodacího listu, dle kterého si příjemce materiálu kontroluje správnost množství a druhů. Každý druh materiálu má svůj specifický kód, který musí zákazník či výroba při objednání vždy uvést, jinak hrozí záměna materiálu za jiný. Skladoví zaměstnanci pracují se dvěma typy objednávek, a to objednávky materiálu od odběratele a objednávky materiálu pro výrobu.

Vzhledem k vývoji trendu a automatizaci v dnešní době považují dosavadní systém skladování za nedostačující. Doporučila bych v každém případě zautomatizování systému. V první řadě nakoupení čteček a spárování se softwarem ABRA. Následně proškolení všech zaměstnanců, kteří mají se čtečkami pracovat. Tímto krokem by společnost ušetřila mnoho času stráveného hledáním materiálu a vychystáváním dle fyzicky vytištěných objednávek. Účetní software má pro zautomatizování skladování předpoklady, dokonce některé z nich v závislosti na dnešním vývoji nabízí. Vzhledem k velikosti skladových prostor by také nebylo na škodu, kdyby hledání materiálu fungovalo na bázi GPS. To znamená, že by každý druh materiálu měl své místo na skladování jako doposud, ale tyto údaje by byly navíc nahrány v programu. Při vychystávání objednávky by skladník zadal kód materiálu do GPS a ukázalo by se mu, kde přesně se materiál nachází.

### **5.2.1 Objednávka materiálu od odběratele**

Každý odběratel při poptávání materiálu od obchodního zástupce dostal ceník, ve kterém jsou uvedeny veškeré druhy materiálu, o který měl zájem, včetně kódů a cen. Jak již bylo zmíněno výše, kód je velmi důležitý, dle něj se rozeznává druh materiálu, barva apod. Samotná objednávka funguje tak, že odběratel pošle emailem v excelové tabulce objednávku, kde jsou veškeré specifikace (kód, počet). Tento email obdrží pracovník ze zásobování, který následně v účetním softwaru založí objednávku přijatou a celou ji přepíše. Na rozdíl od objednání hotového výrobku odběratelé nezasílají objednávku online a do procesu nevstupují ani výrobní asistenti. Tento krok je náročný na pečlivost, protože v případě mnohastránkových objednávek může při přepisu vzniknout chyba a objednávka tak může být pozměněna a špatně dodána odběrateli. Objednávku přijatou poté zašle oddělení zásobování na sklad, kde ji pracovníci naleznou v softwaru ABRA a dle konkrétních kódů přichystají na rozvoz. Zaměstnanec, který má na starosti typ materiálu v objednávce jej vychystá. Musí osobně najít druh daného materiálu (samozřejmě když se o daný typ materiálu zaměstnanec stará, má již přehled, kde se nachází) a nachystat na

paletu, případně do krabic k rozvozu řidiči. Jako potvrzení o doručení pro odběratele má ke každé objednávce dodací list, který musí vždy příjemce materiálu podepsat.

Společnost by se měla opět snažit o zautomatizování objednávek. Především začít přijímat objednávky materiálu od odběratelů online v objednávkovém systému, který má předpoklady k zautomatizování procesu objednání. Tomuto kroku by přecházelo proškolení odběratelů a nahrání ceníku do systému. Objednávkový systém je s účetním softwarem již provázaný. Pokud by se tento proces zautomatizoval, společnost by ušetřila čas zaměstnanců, kteří musí objednávky ručně přepisovat. Zároveň by eliminovala riziko selhání lidského faktoru, a tedy možnost chybného přepsání. Vzhledem k časové úspoře by se zaměstnanci mohli věnovat jiné práci nebo dokonce snížit počet zaměstnanců potřebných ke zpracování objednávek a tím společnosti ušetřit mzdové náklady.

### **5.2.2 Objednávka materiálu pro výrobu**

Dalším typem je objednávka materiálu z výroby. Vyskladnění materiálu do výrob probíhá až 5krát týdně. Objednávka se zpracovává přes systém Intranet, se kterým pracují výrobní asistenti. Jakmile dochází materiál pro výrobu na dílně, mistr dílny dá výrobním asistentům pokyn, aby objednali určitý typ materiálu ve skladu. Objednávka funguje na podobném principu jako pro odběratele, a tedy že výrobní asistentky musí vždy zadat kód materiálu a počty kusů, jen s tím rozdílem, že se objednávka zadává do Intranetu. Z intranetu si objednávku převezmou administrativní zaměstnanci skladu či vedoucí. Nejdříve vytvoří v softwaru ABRA dodací list, to znamená že celou objednávku musí ručně přepsat. Následně předají dodací list skladníkovi a pověří ho vychystáním materiálu. Dodací list je předán k rukám účetní, která o něm účtuje jako o výdejce.

intraNET

[http://192.168.1.241:88/web\\_pgs/obj-skklad-print.php?x=0&f=1](http://192.168.1.241:88/web_pgs/obj-skklad-print.php?x=0&f=1)

OBJEDNÁVKA ČÍSLO: [ 1681448226 ] DATUM DODÁNÍ: [ 14.04.2023 ]  
 VÝROBA: [ OBJ. 136 - VÝROBA ROLETY ] LOGIN: [ rolety136 ]

KÓD	NÁZEV	BALENÍ	POČET BALENÍ
RA3576601	Koncová lamela 35x7,6 mm pro LA-39 bílá <i>SALVARET</i>	<i>50/20</i>	<i>240m</i> <i>12</i> ✓
RA3576607	Koncová lamela 35x7,6 mm pro LA-39 hnědá <i>SALVARET</i>	<i>50/20</i>	<i>120m</i> <i>21</i> ✓
RLA396003	AL lamela LA-39 perforovaná světlá béžová <i>L-2 PA-39-005</i>	<i>(50m) 240</i>	<i>960m</i> <i>4</i> ✓
RLA396004	AL lamela LA-39 perforovaná stříbrná <i>L-1 PA-39-001</i>	240	<i>2880m</i> <i>12</i> ✓
RLA396012Ap	AL lamela LA-39 perforovaná imitace zlatý dub <i>L-3 PA-39-030</i>	<i>(180m) 360/240</i>	<i>720m</i> <i>3</i> ✓
RLA396015	AL lamela LA-39 perforovaná antracit <i>L-2 PA-39-023</i>	240	<i>960m</i> <i>4</i> ✓
RLA396017	AL lamela LA-39 perforovaná světlá hnědá <i>L-2 PA-39-009</i>	<i>(180m) 240</i>	<i>720m</i> <i>3</i> ✓
RLA396104	AL lamela LA-39 neperforovaná stříbrná <i>L-3 PA-39-101</i>	<i>(180m) 240</i>	<i>720m</i> <i>3</i> ✓
RLA396117	AL lamela LA-39 neperforovaná světlá hnědá <i>L-2 PA-39-109</i>	<i>(180m) 240</i>	<i>240m</i> <i>1</i> ✓

*DLR-2033*

Obrázek 10 Objednávka materiálu pro výrobu rolet

Na obrázku č. 10 lze vidět objednávku materiálu pro výrobu rolet z intranetu, včetně popisků a označení dodacího listu k materiálu.

Na obrázku č. 11 lze vidět podobnou objednávku pro výrobu sítí.

[http://192.168.1.241:88/web\\_pgs/obj-skklad-print.php?x=0&f=1](http://192.168.1.241:88/web_pgs/obj-skklad-print.php?x=0&f=1)

*DLR-2270/2023*  
 OBJEDNÁVKA ČÍSLO: [ 1682049311 ] DATUM DODÁNÍ: [ 21.04.2023 ]  
 VÝROBA: [ OBJ. 08 - VÝROBA OKENNÍ SÍTĚ ] LOGIN: [ tsenkerik ]

KÓD	NÁZEV	BALENÍ	POČET BALENÍ
904008 ✓	Sít'ovina proti hmyzu šíře 0,8 m univ.	24	1200
904010 ✓	Sít'ovina proti hmyzu šíře 1 m univ.	<i>60x30</i>	<i>1800</i> <i>1500</i>
904012 ✓	Sít'ovina proti hmyzu šíře 1,2 m univ.	36	1440
905003 ✓	Zajišťovací guma bílá pr.6mm	100	2
911100 ✓	Madlo okenní sítě transparentní univ.	100	<i>10000</i> <i>5000</i>

*902059 ✓ 1100m ✓*

Obrázek 11 Objednávka materiálu pro výrobu sítí

Je nutno se opět zabývat digitalizací procesu objednávky materiálu. Protože výrobní asistenti nepracují se softwarem ABRA, musí zadávat objednávky přes Intranet, což je pro skladové zaměstnance nejen časově, ale i administrativně náročnější. Doporučila bych

společnosti sjednotit objednávací systém, tedy aby výrobní asistenti zadávali objednávky materiálu rovnou do účetního softwaru jako objednávku přijatou a zaměstnanci skladu by ji přijali přímo z tohoto softwaru. Pro sjednocení je zapotřebí proškolit výrobní asistenty pro práci s účetním softwarem. Výsledkem zefektivnění procesu bude časová úspora, eliminace rizik spojených s přepisem objednávky (např. chyba v přepisu) a také méně administrativních úkonů.

## 6 KONEC ÚČETNÍHO OBDOBÍ

Na konci účetního období musí účetní jednotka uzavírat veškeré účty, provést inventarizaci, získat faktury od dodavatelů, získat potvrzení neuhrazených pohledávek od odběratelů, provést kontrolu všech účtů, které nesmí ke konci období vykazovat zůstatky a další.

### 6.1 Nevyfakturované dodávky a materiál na cestě

Účet **dohadné položky pasivní** společnost k vyúčtování nevyfakturovaných dodávek nepoužívá téměř vůbec, ke konci roku vždy obešle dodavatele, aby doposlali faktury za dodaný materiál a ve většině případech ji zašlou před koncem účetního období. Pokud ale tato situace nastane, zaúčtuje společnost nedodanou fakturu na účet dohadné položky pasivní. Ocenění materiálu provádí dle smluvních cen.

Účet **materiál na cestě** účetní jednotka využívá více, protože zejména u dodávek z východní Asie se termín dodání může prodloužit v řádech týdnů. Tuto situaci řeší společnost použitím účtu 119 – Materiál na cestě. Jakmile je materiál fyzicky dodán, přeúčtuje společnost na účet 112 – Materiál na skladě.

### 6.2 Inventarizace

Řádná periodická inventarizace probíhá v celé společnosti k datu uzavření účetního období, tedy k 31.12. na příkaz vedoucí účetního oddělení. Příkaz k jejímu vykonání je zaslán do 15.12. Samotná inventura probíhá každoročně v prvním týdnu v lednu, kdy má celá společnost celozávodní dovolenou a nedochází tedy k žádnému pohybu zásob.

Za správnost inventury zodpovídá každý vedoucí či mistr daného úseku a inventarizační komise, kterou jmenuje majitel firmy.

U některých zásob, kde nedochází často k pohybu a společnost ví, že např. 14 dní před termínem inventury nedojde k jejich pohybu, již mají inventurní soupis předvyplněný a některé druhy zásob již spočítané. Pokud by ale došlo do konce účetního období k jejich neočekávanému pohybu, byli by nuceni zaměstnanci zásoby přepočítat, což by znamenalo práci navíc.

Každý úsek musí vyplnit inventurní soupis, který obsahuje:

- Název položky, případně s jejím kódem

- Skutečný stav
- Podpis zodpovědné osoby

Vyplněný inventurní soupis dodají zodpovědné osoby k rukám vedoucí účetního oddělení, která na jejich základě porovná skutečné stavy se stavem účetním.

### 6.2.1 Inventarizační rozdíly

Porovnáním skutečných stavů zásob a účetních stavů mohou vzniknout rozdíly, buď manka anebo přebytky. Tyto rozdíly může společnost vzájemně vyrovnávat, pokud vzniknou neúmyslnou záměnou jednotlivých položek zásob. Záměna může vzniknout u podobného druhu zásob, pokud mají např. podobný obal. Ve společnosti Žaluzie s. r. o. jsou záměny nejčastějším důvodem inventarizačních rozdílů. Pokud i po jejich vyrovnání fyzický stav zboží převyšuje účetní stav, firma jej vyhodnocuje a účtuje jako přebytek. V případě, že je to naopak, jedná se o manko. Společnost má interním předpisem dány normy přirozených úbytků. Příkladem přirozeného úbytku ve společnosti je vysychání barev.

## 6.3 Tvorba opravných položek

Společnost Žaluzie s. r. o. tvoří pouze opravné položky, které jsou daňově uznatelné, a to opravné položky k pohledávkám. Opravné položky k zásobám firma v současné době nevytváří.

Pokud při inventarizaci dojde ke zjištění, že je některý druh materiálu poškozený či nepotřebný a byl by prodáván za nižší cenu, než je cena skladová, měla by společnost vytvořit opravnou položku, která dočasně sníží hodnotu daného materiálu. Tato situace by mohla nastat, pokud podnik nakoupí větší množství materiálu pro výrobu nového výrobku, ale po krátkém čase by se výroba zastavila zastavena pro nezájem od odběratelů a část materiálu by zbyla. Zbytek materiálu by již dále neměl využití, a tak by společnost mohla opravnou položkou dočasně snížit její hodnotu pro odkup za nižší cenu. U materiálu, který je nenávratně poškozen, společnost nebude snižovat jeho hodnotu, musí být odepsán.

Pokud by zůstatková cena nebyla snížena, mohlo by se jednat o nadhodnocení aktiv, a to by bylo v rozporu se zásadou věrného a poctivého obrazu účetnictví. Proto bych tvoření opravných položek, ač nejsou daňově uznatelné, doporučila.

## 7 ANALÝZA ZÁSOb

Tato kapitola se bude věnovat analýze zásob ve společnosti Žaluzie s. r. o. a bude se zakládat na údajích z volně dostupných účetních výkazů za roky 2019–2021.

Vzhledem k zachování obchodního tajemství byly pro výpočty upraveny hodnoty koeficientem domluveným s výrobní společností.

### 7.1 Horizontální a vertikální analýza

	2019	2020	2021	20/19	21/20
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
Zásoby	66	56	74	-3	58
Pohledávky	28	18	21	-23	36
<i>dlouhodobé</i>	0	0	0	0	0
<i>krátkodobé</i>	28	18	21	-23	36
KFM	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	6	26	6	378	-74

Tabulka 5 Horizontální a vertikální analýza oběžných aktiv společnosti Žaluzie s. r. o. v % (vlastní zpracování)

V tabulce č. 5 je zpracována vertikální a horizontální analýza oběžných aktiv společnosti. Celková oběžná aktiva vyznačují pro vertikální analýzu základnu, tedy 100 %. Je zřejmé, že zásoby tvoří největší podíl oběžných aktiv, poté krátkodobé pohledávky a také finanční prostředky na účtech či v pokladně. Každým rokem se podíl oběžných aktiv na celkových aktivech zvyšuje.

V roce 2020 se oproti roku 2019 množství zásob nepatrně snížilo. V roce 2021 naopak množství zásob vzrostlo o 58 %. Důvodem toho byla pandemie COVID-19 a s ní spojený problém s dopravou materiálu z Východní Asie. Nebylo známo, jak se bude situace vyvíjet, proto se vedení rozhodlo, že firma nakoupí více zásob, aby předešli nedostatku materiálu pro výrobu či prodej. Společnost se tedy v roce 2021 předzásobila, což přineslo také riziko, že materiál firma nespotřebuje či neprodá, avšak toto riziko se rozhodlo vedení podstoupit. Firemním heslem je, že garantuje dodání materiálu či výrobu výrobku, který si odběratel objedná. Společnost musí být tedy téměř vždy předzásobena, aby tuto garanci byla schopna dodržet. Dalším faktorem, který ovlivnil výši zásob, bylo rozhodnutí o výrobě a prodeji nového výrobku. Společnost musela nakoupit zásoby, aby byla schopná začít s výrobou nového výrobku a tím se navýšil objem zásob.



Zajímavá je výše peněžních prostředků v roce 2020, kdy se oproti předchozímu roku zvedla téměř o 400 %. Tuto skutečnost způsobilo to, že vedení společnosti očekávalo v lednu 2021 vysoké peněžní výdaje, protože byl objednan nový stroj určený k výrobě a očekávané dodání bylo v lednu. Vedení firmy také rozhodlo o koupi nových aut pro rozvozy výrobků a termín dodání těchto aut měl být taktéž v lednu 2021. Aby tedy nemusela firma přeposílat peníze, rozhodlo se vedení ponechat vyšší peněžní částku k úhradě stroje a aut na účtu. V roce 2021 došlo k úhradě a stav peněžních prostředků byl na konci období již srovnán.

	2019	2020	2021	20/19	21/20
<b>ZÁSoby</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-3</b>	<b>58</b>
Materiál	90	89	85	-4	53
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
Mladá ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	10	11	15	7	102

*Tabulka 6 Horizontální a vertikální analýza zásob společnosti Žaluzie s. r. o. v % (vlastní zpracování)*

V tabulce č. 6 je vyjádřen procentuální podíl jednotlivých složek zásob k celkovým zásobám, jako základně 100 %. Jak již bylo zmíněno výše, výše zásob se v roce 2020 snížila, nicméně v roce 2021 opět vzrostla. Největší podíl zásob tvoří materiál, poté poskytnuté zálohy na zásoby. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, tak je zajímavé, že nevykazuje žádnou nedokončenou výrobu ani výrobky, blíže specifikováno v kapitole 4.1 Účtování nakoupených zásob.

Další položkou v zásobách jsou poskytnuté zálohy na zásoby, které se pohybují okolo 10-15 %.

Doporučuji společnosti, aby se i nadále zajímala o složení celkových oběžných aktiv. Množství zásob a oběžných aktiv může vypovídat o její stabilitě. Z horizontální a vertikální analýzy lze pozorovat, že objem oběžných aktiv ve společnosti má rostoucí trend, což vypovídá, že je společnost na trhu stabilní. Každopádně jsou zde i možná rizika. Pokud společnost vlastní mnoho zásob, které nestihne spotřebovat, začnou vznikat přirozené úbytky zásob či zastaralý materiál, nebo mohou zásoby ztrácet svou hodnotu oproti pořizovací ceně, což by měla společnost řešit nejlépe tvorbou opravných položek.

Při nadlimitním množství zásob začínají vznikat také vyšší náklady spojené se skladováním. Důležitým krokem k zefektivnění chodu společnosti je věnovat se více samotnému řízení zásob, aby se eliminovalo množství vynaložených nákladů.

## 7.2 Aktivita zásob

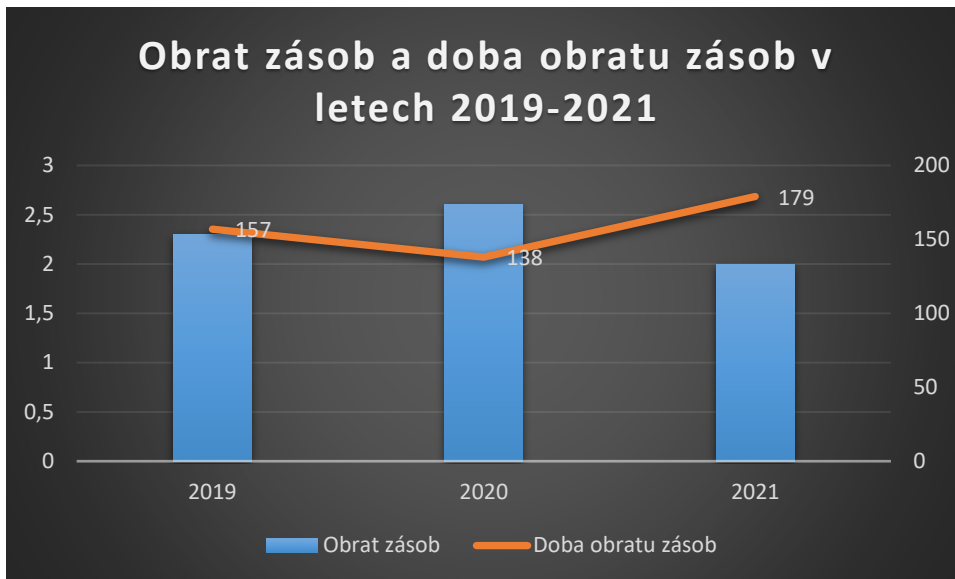
	2019	2020	2021
<b>Průměrný stav zásob</b>	84 231	81 756	129 343
<b>Tržby</b>	192 554	212 881	259 802
<b>Obrat zásob</b>	2,3	2,6	2
<b>Doba obratu zásob</b>	157	138	179

Tabulka 7 Ukazatele aktivity zásob v letech 2019-2021 (vlastní zpracování)

Průměrný stav zásob je v pozorovaných letech 2019 a 2020 poměrně na stejné výši, v roce 2021 se kvůli předzásobením průměrný stav zásob zvedl o cca 60 %.

V tabulce č. 7 lze pozorovat, že v roce 2020 se obrátka nepatrně zvedla, tedy že podnik za rok skoro 3krát naskladnil a spotřeboval zásoby. V roce 2021 obrátka zásob klesla na 2 z toho důvodu, že v tomto roce podnik nakoupil větší množství zásob, aby se předzásobil v případě, že by některá z dodávek materiálu nepřišla či se zpozdila vlivem pandemie COVID-19. Z tohoto důvodu se obrátka zásob drží na nižších číslech. Tento klesající trend by měla firma sledovat a vyhodnocovat, aby společnost nehospodářila se zásobami neefektivně.

Doba obratu zásob je ukazatel, který udává kolik dní trvá, než se peněžní prostředky vynaložené na nákup zásob přemění opět v peníze. Doba obratu společnosti Žaluzie s. r. o. se v jednotlivých letech pohybuje od 138–179 dní. V roce 2020 se oproti roku 2019 snížila, což znamená, že se zásobami nakládala efektivněji, ale v roce 2021 se opět prodloužila až na 179 dní. Prodloužení doby obratu se stalo ze stejného důvodu, jaký je již zmíněn výše, a to, že se společnost byla nucena předzásobit kvůli pandemii COVID-19. Vzhledem k tomu, že se nakoupilo více zásob, než se prodalo, tak se termín spotřeby veškerých zásob prodloužil.



*Graf 1 Obrat zásob a doba obratu zásob v letech 2019-2021*

Z grafu je viditelný trend doby obratu zásob, který do roku 2020 klesá a v následujícím roce vzrostl. Ze sledovaných let firma v roce 2020 hospodařila nejefektivněji, obrat zásob byl nejvyšší a zároveň doba obratu nejkratší.

Společnost by měla nadále vyhodnocovat ukazatele aktivity zásob a snažit se o zvýšení obratu zásob a zároveň o snížení doby obratu zásob. Porovnání lze nejlépe zhodnotit v čase, proto doporučuji i nadále tyto ukazatele vyhodnocovat.

## 8 SHRNU TÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ

Z analyzování společnosti bylo zjištěno více doporučení, než jsem předpokládala, proto jsou zmíněny ty nejdůležitější z nich.

Způsob, jakým jsou doklady předávány do výroby absolutně nevyhovuje trendům dnešní doby a zbytečně prodlužují výrobní proces. Úkony, které předchází dodání objednávky na dílnu jsou administrativně náročné. Jsou také náročné na pečlivost a ostražitost. Pokud je proces předání objednávky do výroby založený na lidském faktoru a jeden zaměstnanec či více onemocní, musí být v tuto chvíli společnost připravena. To znamená, že by měla na stejnou práci zaměstnávat více pracovníků, aby v případě pracovní neschopnosti byla práce zastupitelná jiným pracovníkem. Společnosti se tedy mohou navyšovat mzdové náklady, aniž by to bylo potřebné.

Proces přijetí objednávky od odběratele a její následné doručení do výroby by bylo třeba zautomatizovat, a to nejlépe propojením výrobního softwaru a objednávkového systému, do kterého odběratelé zadávají objednávky. Software a systém sice již do jisté míry propojené jsou, nicméně proces není zautomatizovaný. Dále by bylo zapotřebí proškolit všechny zaměstnance na práci se softwary, aby mohla být výroba v co nejkratším čase digitalizovaná.

I případě vystavování faktur by bylo zapotřebí zautomatizovat celý proces. V současnosti jsou všechny úkony závislé na lidském faktoru, administrativně je to pro výrobní asistenty náročné kooperace se všemi zainteresovanými odděleními. Musí vědět, koho vše a v jakých případech informovat, aby proběhla výroba a následná fakturace v pořádku. Kdyby měla fakturantka náhled do výrobního softwaru či do jiného systému, kde jsou evidovány veškeré změny a požadavky u výrobků, eliminovalo by se vystavování špatných faktur. Fakturační oddělení by ale časově bylo vytíženější. Ještě efektivnější by mohlo být propojení systémů i zpětně, tedy pokud by nastala změna v objednávkovém systému, do kterého se přihlašují odběratelé pro vytvoření objednávek, tato změna by se promítla i v systému ABRA. Pokud by se upravil termín expedice, upravil by se sám i v systému ABRA apod.

Je třeba poukázat i na chybějící výdejky. Tím, že společnost používá k výdeji zásob pouze dodací listy, tak se navzájem může plést, které doklady slouží pouze pro kontrolu množství a které reálně ukazují hodnotu vyskladněného zboží. Doporučila bych společnosti tyto doklady rozdělit na výdejky a dodací listy, pro přehlednost a věrný obraz.

Vzhledem k vývoji trendu a automatizaci v dnešní době považují dosavadní systém skladování za nedostačující. Doporučila bych v každém případě zautomatizování systému. V první řadě nakoupení čteček na materiál a spárování se softwarem ABRA. Následně proškolení všech zaměstnanců, kteří mají se čtečkami pracovat. Tímto krokem by společnost ušetřila mnoho času stráveného hledáním materiálu a vychystáváním dle fyzicky vytištěných objednávek. Účetní software má pro zautomatizování skladování předpoklady, dokonce některé z nich v závislosti na dnešním vývoji nabízí. Vzhledem k velikosti skladových prostor by také nebylo na škodu, kdyby hledání materiálu fungovalo na bázi GPS. To znamená, že by každý druh materiálu měl své místo na skladování jako doposud, ale tyto údaje by byly navíc nahrány v programu. Při vychystávání objednávky by skladník zadal kód materiálu do GPS a ukázalo by se mu, kde přesně se materiál nachází.

Společnost by se měla snažit o zautomatizování objednávek materiálu od odběratelů. Především začít přijímat objednávky materiálu online v objednávkovém systému, který má předpoklady k zautomatizování procesu objednání. Tomuto kroku by přecházelo proškolení odběratelů a nahrání ceníku do systému. Objednávkový systém je s účetním softwarem již provázaný. Pokud by se tento proces zautomatizoval, společnost by ušetřila čas zaměstnanců, kteří musí objednávky ručně přepisovat. Zároveň by eliminovala riziko selhání lidského faktoru, a tedy možnost chybného přepsání. Vzhledem k časové úspoře by se zaměstnanci mohli věnovat jiné práci nebo dokonce snížit počet zaměstnanců potřebných ke zpracování objednávek a tím společnosti ušetřit mzdové náklady.

Je nutno se také zabývat digitalizací procesu objednávky materiálu do výroby. Protože výrobní asistenti nepracují se softwarem ABRA, musí zadávat objednávky přes Intranet, což je pro skladové zaměstnance nejen časově, ale i administrativně náročnější. Doporučila bych společnosti sjednotit objednávací systém, tedy aby výrobní asistenti zadávali objednávky materiálu rovnou do účetního softwaru jako objednávku přijatou a zaměstnanci skladu by ji následně přijali přímo z tohoto softwaru. Pro sjednocení je zapotřebí proškolení výrobní asistenty pro práci s účetním softwarem. Výsledkem zefektivnění procesu bude časová úspora, eliminace rizik spojených s přepisem objednávky (např. chyba v přepisu) a v neposlední řadě také méně administrativních úkonů.

Zůstatková cena poškozeného či nepotřebného materiálu by měla být snížena opravnou položkou. Pokud by cena nebyla snížena, mohlo by se jednat o nadhodnocení aktiv, a to by

bylo v rozporu se zásadou věrného a poctivého obrazu účetnictví. Proto bych doporučila tvoření opravných položek.

Z výsledků z finanční analýzy společnosti doporučuji, aby se i nadále zajímala o složení celkových oběžných aktiv. Množství zásob a oběžných aktiv může vypovídat o její stabilitě. Z horizontální a vertikální analýzy lze pozorovat, že objem oběžných aktiv ve společnosti má rostoucí trend, což vypovídá, že je společnost na trhu poměrně stabilní. Každopádně jsou zde i možná rizika. Pokud společnost vlastní mnoho zásob, které nestihne spotřebovat, začnou vznikat přirozené úbytky zásob či zastaralý materiál, nebo mohou zásoby ztrácet svou hodnotu oproti nákupní hodnotě, což by měli řešit nejlépe tvorbou opravných položek. Při nadlimitním množství zásob začínají vznikat také vyšší náklady spojené se skladováním. Důležitým krokem k zefektivnění chodu společnosti je věnovat se více samotnému řízení zásob, aby se eliminovalo množství vynaložených nákladů.

Společnost by měla nadále vyhodnocovat také ukazatele aktivity zásob a snažit se o zvýšení obratu zásob a zároveň o snížení doby obratu zásob. Porovnání lze nejlépe zhodnotit v čase, proto doporučuji i nadále tyto ukazatele vyhodnocovat.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit dosavadní chod společnosti a navrhnout doporučení, které by vedly k zefektivnění jednotlivých úkonů spojených se zásobami a jejich řízením. Společnostím byly poskytnuty všechny potřebné údaje a doklady k analýze.

V praktické části byla nejprve společnost představena. Pomocí organizační struktury společnosti byl poskytnut lepší přehled o jednotlivých odděleních a zvláště o výrobě a skladu, protože jejich členění je jednou z důležitých částí společnosti. Byly vymezeny pojmy odběratel a dodavatel a kdo jimi může být. Zajímavý je popis cenové politiky, neboť jak společnost určuje cenu pro odběratele. Popis objednávkového cyklu, tedy procesu od přijetí objednávky až po výrobu hotového výrobku, je součástí další kapitoly. Dalším tématem praktické části jsou účetní softwary používané společnostmi. Zajímavé je čtené využívání vnitropodnikových softwarů a provázanost s účetním a objednávkovým systémem. Koloběhem účetních dokladů se naráží na problematiku výdejek. Největší důraz je kladen na problematiku účtování zásob, přímo problematiku účtování o nedokončené výrobě, a především o výrobku. Dalším důležitým tématem je skladování zásob a návrhy na zlepšení. Konec účetního období a operace spojené s ním se analyzují v další kapitole, a to inventarizace a opravné položky. Poslední částí je analýza ukazatelů zásob a jejich aktivita. Součástí analyzování je provedení vertikální a horizontální analýzy pro přehlednost jednotlivých položek oběžných aktiv a následně zásob. Posledním bodem je analýza aktivity zásob, tedy obratu zásob včetně jeho grafického zobrazení.

U každé kapitoly jsou jednotlivě uvedeny mé doporučení či návrhy a následně jsou shrnuty v závěru bakalářské práce. Zjištěno bylo mnoho nedostatků, kterými by se společnost měla zabývat, aby došlo ke zlepšení chodu společnosti.

Společnost by se měla snažit především o celkovou automatizaci. Mnoho úkonů provádí na principu tištěných dokladů a v závislosti na lidském faktoru. Dále by se měla zaměřit na účtování zásob a skladování.

Navržené doporučení, které by mohly vést ke zlepšení chodu, budou společnosti předloženy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BERÁNKOVÁ, Dagmar, 2019. *Skladové zásoby – komplexně, jejich pořízení s vazbou na účetnictví, daň z příjmů a DPH v roce 2019, vnitřní kontrolní systém, školení*. 1. VOX, srpen 2019.

BRYCHTA, Ivan, Miroslav BULLA, Tereza KRUPOVÁ, Ivana KUCHAROVÁ, Ivana PILAŘOVÁ, Yveta PŠENKOVÁ a Jiří STROUHAL, 2019. *Účetnictví podnikatelů 2019: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2019*. 16. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Meritum (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7598-271-1.

BERÁNKOVÁ, Dagmar, 2019. *Skladové zásoby – komplexně, jejich pořízení s vazbou na účetnictví, daň z příjmů a DPH v roce 2019, vnitřní kontrolní systém, školení*. 1. VOX, srpen 2019.

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.

DVOŘÁKOVÁ, Dana, 2017. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. Aktualiz. a rozš. vyd. Brno: BizBooks, 368 s. ISBN 978-80-265-0692-8.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 9788024746708.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOVANICOVÁ, Dana, 2012. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Trizonia, 412 s. ISBN 978-80-7273-169-5.

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



MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ, 2018. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 342 s. ISBN 9788024841588.

MRKOSOVÁ, Jitka, 2019. *Účetnictví 2019: učebnice pro SŠ a VOŠ. Daně a účetnictví*. Brno: Edika, 312 s. ISBN 9788026614036.

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

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

STROUHAL, Jiří, Carmen Giorgiana BONACI a Răzvan V. MUSTAȚĂ, 2014. *International accounting practices*. Prague: Oeconomica. ISBN 9788024520407.

STROUHAL, Jiří, 2014. *Slovník pojmů IFRS: aktuálně platné definice pojmů IFRS, překladový můstek z ČJ do AJ a zpět, vazby na jednotlivé IAS-IFRS*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 214 s. ISBN 978-80-7478-545-0.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2021. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0048-4.

VAŠEK, Libor a David PROCHÁZKA, 2018. *Účetnictví – výkaznictví vybrané oblasti IFRS*. 2. aktualizované vydání. Praha: INSTITUT CERTIFIKACE ÚČETNÍCH, 206 s. ISBN 978-80-87985-19-9.

WARREN, Carl S., Jefferson P. JONES a William B. TAYLER, 2020. *Financial and managerial accounting*. 15e. Boston: Cengage. ISBN 9780132782821.

**SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

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>

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/>

## **LEGISLATIVA**

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví

Český Účetní Standard č. 15 Zásoby

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH Daň z přidané hodnoty

OA Oběžná aktiva

ÚO Účetní období

ZÚ Zákon o účetnictví

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Organizační struktura společnosti .....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 2 Organizační struktura výroby a skladu .....</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 3 Koloběh zakázky .....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 4 Online objednávka žaluzie .....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 5 Řady faktur .....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 6 Řady dodacích listů .....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 7 Analytické členění účtu 111 - Pořízení materiálu a 112 - Materiál na skladě... 46</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 8 Analytické členění účtu 501 .....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 9 Analytické členění účtu 542 – Prodaný materiál .....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 10 Objednávka materiálu pro výrobu rolet .....</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 11 Objednávka materiálu pro výrobu sítí .....</i>	<i>52</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Zobrazení zásob v rozvaze (vlastní zpracování) .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabulka 2 Schéma účtování opravné položky (Louša, 2012, s. 166 a vlastní zpracování) .</i>	<i>21</i>
<i>Tabulka 3 Účtování zásob způsobem A u plátce DPH (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 81 a vlastní zpracování).....</i>	<i>24</i>
<i>Tabulka 4 Účtování zásob způsobem B (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 85 a vlastní zpracování) .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabulka 5 Horizontální a vertikální analýza oběžných aktiv společnosti Žaluzie s. r. o. v % (vlastní zpracování) .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 6 Horizontální a vertikální analýza zásob společnosti Žaluzie s. r. o. v % (vlastní zpracování) .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 7 Ukazatele aktivity zásob v letech 2019-2021 (vlastní zpracování).....</i>	<i>58</i>

## SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Obrat zásob a doba obratu zásob v letech 2019-2021 .....</i>	<i>59</i>
--	-----------

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Vzor karty odběratele

Příloha P II: Vzor faktury vystavené

Příloha P III: Vzor faktury vystavené druhá strana

Příloha P IV: Vzor dodacího listu

Příloha V: Ukázka z expedičního a výrobního softwaru



# PŘÍLOHA P I: VZOR KARTY ODBĚRATELE

## Uživatelské účty - detail

Uživatelský účet	
login:	<input type="text"/>
heslo:	<input type="text"/>
potvrzení hesla:	<input type="text"/>
Jméno:	<input type="text"/>
příjmení:	<input type="text"/>
email:	<input type="text"/> Přidat
email pro zasílání dodacích listů:	<input type="text"/> Přidat
datum registrace (systémové):	19.04.2023 23:08:05
datum registrace:	<input type="text"/>
telefon:	<input type="text"/>
role:	odběratel ▼
obchodník:	----- ▼
teritorium:	Vsetín ▼

Odběratel	
	<input type="text"/> Vyplnit dle ARES
odběratel:	<input type="text"/>
zkratka:	<input type="text"/>
IČ:	<input type="text"/>
DIČ:	<input type="text"/>

Fakturační adresa	
ulice:	<input type="text"/>
město:	<input type="text"/>
PSČ:	<input type="text"/>

Dodací adresa	
název:	<input type="text"/>
ulice:	<input type="text"/>
město:	<input type="text"/>
PSČ:	<input type="text"/>

rozvozné místo:	
Vyhledat...	
PO PLZEŇ	▲
PO Trenčín + Prievidza	
PO OLOMOUC	
PO JIŽNÍ SLOVENSKO	
PO OSOBNĚ	
PO DPD	
PO OSTRAVA	▼

# PŘÍLOHA P II: VZOR FAKTURY VYSTAVENÉ PŘEDNÍ STRANA

Dodavatel:  
Směr: ÚT VÝCHODNÍ ČECHY - 1



IČO:  
DIČ:



Doprava:  
Úhrada: Na bankovní účet  
Banka: KB KČ  
Číslo účtu:  
IBAN:  
Místo plnění: CZ

Variabilní symbol (uvádějte při platbě):

16245

Konst.symbol:

Strana č. 1

Faktura - daňový doklad č.:

FO-5/2023

Odběratel: Zákaznické číslo: O0000303



IČO:

DIČ:

Datum vystavení dokladu: 10.01.2023

Datum splatnosti:

Datum zdanitelného plnění: 10.01.2023

24.01.2023

Předmět zdanitelného plnění	Množství / j.	Cena za jedn. v CZK bez DPH	Cena celkem bez DPH	Sazba DPH
68404_Plhal - Isoline Prima (636x1250)	1,59 m2	377,296	599,90	21%
68404_Plhal - Isoline Prima (763x1250)	1,91 m2	333,277	636,56	21%
68404_Plhal - Isoline Prima (640x1250)	1,6 m2	374,937	599,90	21%
		<b>Mezisoučet:</b>	<b>1 836,36</b>	
68377_Šolc - Isoline (1040x980)	1,02 m2	276,569	282,10	21%
		<b>Mezisoučet:</b>	<b>282,10</b>	
ROA - Dřevěné žaluzie - provázek barva 0108 Natural	20 bm	1,500	30,00	21%
		<b>Mezisoučet:</b>	<b>30,00</b>	

Dodací listy: DLO-11/2023  
DLO-17/2023  
Objednávky: OPOL-459/2023  
OPOL-93220/2022  
OPOL-93389/2022

ROA\_103207  
IA\_391518  
IP\_98187

Tento doklad má pokračování na stránce č. 2

# PŘÍLOHA P III: VZOR FAKTURY VYSTAVENÉ ZADNÍ STRANA

Dodavatel: STÍN KOVO s.r.o.

Směr: ÚT VÝCHODNÍ ČECHY - 1

Předmět zdanitelného plnění

Variabilní symbol (uvádějte při platbě):

Konst.symbol:

Faktura - daňový doklad č.:

16245

Strana č. 2

FO-5/2023

Množství / j.	Cena za jedn. v CZK bez DPH	Cena celkem bez DPH	Sazba DPH
---------------	--------------------------------	------------------------	--------------

## Částky v CZK

	Bez DPH	DPH	Celkem
základní sazba 21 %	2 148,46	451,18	2 599,64
Celkem	2 148,46	451,18	2 599,64
Zaokrouhlení			0,36
Na zálohách zaplaceno			0,00
<b>Částka k úhradě</b>			<b>2 600,00</b>

Základem pro výpočet daně je částka "Bez DPH".

Dovolujeme si Vás upozornit, že v případě nedodržení data splatnosti uvedeného na faktuře Vám budeme účtovat smluvní pokutu ve výši 0,05% za každý den prodlení.

Tímto dodacím listem - fakturou je odběrateli předáno výše uvedené zboží, přičemž smluvní vztah (kupní smlouva) odběratele a dodavatele, pokud mezi nimi nebyl uzavřen již dříve, vzniká okamžikem předání zboží odběrateli. Smluvní strany se dohodly, že právní vztahy touto smlouvou výslovně neupravené se řídí obchodními podmínkami dodavatele, které jsou stranám známé, s nimiž souhlasí, a považují je tak za nedílnou součást uzavřené smlouvy.

Vystavil(a):

Převzal(a), dne:

Telefon:  
Mobilní telefon:

Fax:

E-mail:  
WWW:

# PŘÍLOHA P IV: VZOR DODACÍHO LISTU

Dodací list

Číslo: **DLS-756/2023**

Datum vystavení: 24.03.2023

DODAVATEL:

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
IČO: [REDACTED]  
DIČ: [REDACTED]  
[REDACTED]

DODACÍ ADRESA:

Zákaznické číslo: [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

ODBĚRATEL:

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

IČO: [REDACTED]  
DIČ: [REDACTED]

Kód	Název zboží / text	Sklad	Množství / j.
hs2518g00	Lamela č.1 (018)	sklad	2 000,000 m
216000	Fixační kolík bílý	sklad	1 000,000 ks
204000	Kolečko fetizku - třiboký drát	sklad	200,000 ks
205000	Klec navijení bílá	sklad	400,000 ks
2100P0	Krytka pravá bílá	sklad	200,000 ks
220000	Sponka žebříku - ST	sklad	1 000,000 ks
222000	Koncovka text. + aretace bílá	sklad	800,000 ks
228000	Rozpěra klece navijení ISSO	sklad	200,000 ks
vs02S	Drát třiboký plný 6 m surový	sklad	800,000 m
904010C	Sítovina proti hmyzu šíře 1 m univ.	sklad	30,000 m2
904114C	Sítovina šíře 1,4 m černá	sklad	42,000 m2
911100	Madlo okenní síťe transparentní univ.	sklad	100,000 ks
2230004z	Horní profil pozink bílý - 4m	sklad	80,000 m
2240004z	Dolní rýna pozink 'C' bílá - 4m	sklad	160,000 m
	1x drát, 2x rýna, 2x síťovina, 1x lamela, 1x krabice		

Objednávky: **OP-723/2023**

Faktury vydané: **FOM-437/2023**

Razítko a podpis:

Vystavil: [REDACTED]

Přeznal(a), dne:

Vytvářeno v systému ABRA

1 z 1

# PŘÍLOHA P V: UKÁZKA VÝROBNÍHO A EXPEDIČNÍHO SOFTWARE

M10a - Nový Modul monitorování objednávek (verze 230425)

Tisk Speciální operace

Filtr zobrazených záznamů  
 Produkt:  Stav:  Skupina odběratele:   
 Datum od:  Datum do:   
 Číslo objednávky:  Výrobní číslo:  Číslo zakázky:   
 Nový zákazník  Speciální režim  Lakovna  
 Typ lamely:  Barva lamely:   Tloušťka plechu  
 Typ vodič lišty:  Barva vodič lišty:   Typ uchycení  
 Typ boxu / plechu:  Barva plechu:   
 Typ látky:  Typ ovládání:   
 Expedice:  Vybrat... Zákazník:  Vybrat...  
 Fulltext:

**Statistiky**  
 Objednávek: 1  
 Položek objednávek: 3  
 Kusů: 3  
 m<sup>2</sup>: 1,34

**Seznam objednávek (1)**

Výrobní číslo	Objednávka	Odběratel	Počet kusů	Datum vzniku zak.	Expedice	Navazující rozvoz	Typ produktu	Stav	Stav síť
	IA_624071	██████████	3	10.05.2023	17.05.2023 ST VÝ...		Isoline (ARCO)	pro výrobu	

**Položky vybrané objednávky (3)**

Zakázka	Zakázka č.	Typ lamely	Ovládání	Materiál p...	Šířka	Výška	Kusů	Barva lam...	Barevné ...	Domykat...	Krycí lišta	Délka ovl.	Materiál o...	Dist. podl.	Dět. pois...	Dřina	Poznámka
Kovanico...		25x0,21	L	FE	382	1260	1	110	Hnědá	ano	bez	0	PVC	0			
Kovanico...		25x0,21	P	FE	382	1260	1	110	Hnědá	ano	bez	0	PVC	0			
Kovanico...		25x0,21	P	FE	382	975	1	110	Hnědá	ano	bez	0	PVC	0			

**Výrobky vybrané položky objednávky (0)**

Výjezdy Plánování (planovaní) Externí pracoviště 135/2731MB (5%)