

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

# **Evidence zásob se zaměřením na konkrétní podnik**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jan ŠTĚPÁN**

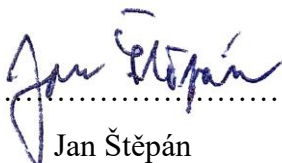
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana FIALOVÁ, Ph.D.

**Praha, 2020**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Evidence zásob se zaměřením na konkrétní podnik zpracoval samostatně pod odborným vedením vedoucí bakalářské práce Ing. Jany Fialové, Ph.D. a že veškeré použité zdroje jsem uvedl v Seznamu použité literatury.

V Praze dne 29. 4. 2020

.....  
  
Jan Štěpán

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí Ing. Janě Fialové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Jan ŠTĚPÁN</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	<b>Evidence zásob se zaměřením na konkrétní podnik</b>
Název (v angličtině)	<b>Inventory record in a specific company</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zanalyzovat a navrhnout optimalizaci skladové evidence v maloobchodní firmě PCS s.r.o., a to jak po stránce fyzické, tak po stránce dokladové s propojením na ekonomický systém a účetnictví.

### Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši k fyzické i dokladové skladové evidenci.
2. Zanalyzovat současný systém skladové evidence ve společnosti PCS s.r.o.
3. Posoudit efektivitu stávajícího systému a soulad s legislativou.
4. Navrhnout optimalizaci a vylepšení stávajícího systému skladové evidence.
5. Zhodnotit návrh optimalizace a vylepšení po finanční a časové stránce.

Metody: literární rešerše, pozorování, analýza, komparace

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. *Ekonomický systém POHODA: Příručka uživatele*, 2019. Jihlava: STORMWARE, 496 s.
2. LOUŠA, František, 2012. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4. vyd. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-4115-4.
3. Vyhláška č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR.
4. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR.
5. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2020



  
Jan ŠTĚPÁN  
student

  
Ing. Jana FIALOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

  
doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
garant studijního oboru

  
doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
rektorka SVŠE Znojmo

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá evidencí zásob. Cílem práce bylo zanalyzovat a navrhnout optimalizaci skladové evidence v maloobchodní firmě PCS s.r.o., a to zejména širší implementací a maximálním využitím možností ekonomického systému. Byla provedena literární rešerše problematiky a následně analyzována legislativní a věcná stránka technických a personálních předpokladů pro vedení skladové evidence. Dále byl zmapován kompletní proces koloběhu zásob v podniku. Pro každou jeho etapu byla navržena a v součinnosti se společností z větší části realizována opatření, vedoucí ke zefektivnění stávajících procesů, k eliminaci uživatelských chyb, časové úspoře a zvýšení tržeb. V závěru práce byly posuzovány náklady realizovaných opatření a bylo prokázáno, že doba návratnosti takto vynaložených prostředků je kratší než jeden rok. Navíc se ukazuje, že vhodným přenastavením procesů v podniku a širší implementací ekonomického systému lze s relativně nízkou finanční a časovou investicí významně zvýšit potenciál pro další rozvoj společnosti.

**Klíčová slova:** zásoby, evidence, zboží, sklad, Pohoda

## **ABSTRACT**

The overarching goal of this thesis is to assess, analyze, and develop recommendations regarding inventory record management, through the lens of a small retail business. The assessment phase consists of a thorough literature review, to fully understand the technical and qualitative prerequisites required for successful inventory management. A deep dive into the legislative aspects is conducted here. A key takeaway from analyzing this information is that at each stage of the inventory management process, measures were designed and implemented with cooperation of the business. This helps to improve the efficiency of existing processes, eliminate user errors, save time and increase sales. This thesis concludes with a final assessment of measures that were implemented, highlighting that this case resulted in a payback period of less than one year. This evaluation suggests that process adjustment paired with successful enterprise system implementation can take the place of a heavy burden of time and money, in an effort to effectively develop a small business.

**Key words:** inventory, record, goods, stock, Pohoda

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
3.1	TECHNICKÉ PŘEDPOKLADY .....	11
3.1.1	Software.....	11
3.1.2	Hardware .....	11
3.1.3	Čárové kódy.....	12
3.1.4	Zabezpečení a označení zboží .....	13
3.2	PERSONÁLNÍ PŘEDPOKLADY .....	13
3.2.1	Rozdělení rolí a přístupová práva.....	13
3.2.2	Hmotná odpovědnost.....	13
3.3	NÁKUP ZBOŽÍ.....	14
3.3.1	Objednávky.....	14
3.3.2	Oceňování zásob při pořízení nákupem.....	15
3.3.3	Účtování nakupovaných zásob zboží .....	17
3.4	ALTERNATIVNÍ ZPŮSOBY POŘÍZENÍ ZBOŽÍ .....	18
3.5	PRODEJ ZBOŽÍ .....	19
3.6	ALTERNATIVNÍ ZPŮSOBY VÝDEJE ZBOŽÍ .....	20
3.7	INVENTARIZACE ZBOŽÍ.....	21
3.7.1	Inventarizační rozdíly .....	22
3.7.2	Opravné položky .....	23
3.7.3	Zásoby na cestě a nevyfakturované dodávky .....	23
3.8	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	24
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>25</b>
4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI .....	25
4.2	TECHNICKÉ PŘEDPOKLADY .....	26
4.2.1	Software.....	26
4.2.2	Hardware .....	27
4.2.3	Čárové kódy.....	28
4.2.4	Zabezpečení a označení zboží .....	29
4.3	PERSONÁLNÍ PŘEDPOKLADY .....	30
4.3.1	Rozdělení rolí a přístupová práva.....	30
4.3.2	Hmotná odpovědnost.....	31
4.4	NÁKUP ZBOŽÍ.....	33
4.4.1	Objednávky zboží.....	33

4.4.2	Oceňování zásob při pořízení nákupem.....	34
4.4.3	Účtování nakupovaných zásob zboží .....	35
4.5	ALTERNATIVNÍ ZPŮSOBY POŘÍZENÍ ZBOŽÍ .....	36
4.6	PRODEJ ZBOŽÍ .....	38
4.7	ALTERNATIVNÍ ZPŮSOBY VÝDEJE ZBOŽÍ .....	40
4.8	INVENTARIZACE ZBOŽÍ.....	40
4.8.1	Inventura a inventarizační rozdíly .....	40
4.8.2	Opravné položky .....	41
4.8.3	Zásoby na cestě a nevyfakturované dodávky .....	42
4.9	ZHODNOCENÍ REALIZOVANÝCH OPATŘENÍ.....	42
4.10	SUMARIZACE NEREALIZOVANÝCH OPATŘENÍ.....	45
4.11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	46
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A VZORCŮ.....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>52</b>



# 1 ÚVOD

Tato bakalářská práce si klade za cíl navrhnout zefektivnění stávajících skladových procesů ve společnosti PCS s.r.o. Autor práce má mnohaleté zkušenosti z různých odvětví maloobchodního sektoru. Osobně zaváděl v několika společnostech skladovou evidenci s propojením na ekonomický systém a nastavoval procesy, které eliminovaly potřebné zásahy personálu a tím i minimalizovaly náklady spojené s administrativou.

Současná doba klade vysoké požadavky na přesnost a rychlost vnitropodnikových procesů. Nástup výpočetní techniky zjednodušil a výrazně zpřesnil skladovou evidenci. Cenově dostupné ekonomické systémy nyní umožňují přímé napojení skladu na účetnictví, propojení s různými druhy hardwaru, importy i exporty do dalších systémů. Z jediného programu se tak stává srdce celého podniku, které je sdíleno všemi jeho zaměstnanci. Málodky jsou však využívány veškeré možnosti, které může tento software nabídnout. Zejména v malých podnicích tak stále souběžně s ekonomickým systémem fungují různé jednodušší formy evidence, jejíž části se mnohdy částečně překrývají nebo duplikují. Díky nedostatečné implementaci ekonomického systému, neexistenci vnitropodnikových předpisů, nepřesnému vymezení pravomocí a neproškolení personálu tak dochází ke zbytečným ztrátám, ať už časovým nebo finančním, vedení nedisponuje plným rozsahem dostupných informací a podnik je pak často brzděn v dalším rozvoji.

Tato bakalářská práce se věnuje skladové evidenci v konkrétní maloobchodní jednotce. Zatímco v teoretické části pouze mapuje legislativní rámec a obecné zvyklosti, v praktické části dokazuje, jak lze do maximální míry implementovat a využít ekonomický systém a prostředky výpočetní techniky i v malých podnicích. Optimální implementace v kombinaci s vhodným nastavením procesů a vnitropodnikových předpisů vede nejen k eliminaci zbytečných ztrát, zvyšování efektivity a zisku, ale ve výsledku i k vyšší spokojenosti personálu, což je v našich podmínkách jeden z často podceňovaných cílů podniku.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

Cílem této bakalářské práce je navrhnout zefektivnění procesů skladové evidence společnosti PCS s.r.o. a zároveň odstranit případné nesoulady současného stavu její skladové evidence s platnou legislativou.

V teoretické části je provedena literární rešerše spojená s problematikou skladové evidence a následně analyzována legislativní a věcná stránka technických a personálních předpokladů pro vedení skladové evidence. Zároveň je zmapován obvyklý proces koloběhu zásob v podniku. S ohledem na skutečnost, že předmětná společnost je výhradně maloobchodní jednotkou, je zkoumán především oběh zboží, a to od jeho objednávání a přijímání na sklad, až po vlastní prodej. Samostatná kapitola je pak věnována inventarizaci a s ní spojeným vypořádáním.

V praktické části je na základě pozorování a dotazování analyzován soulad současného nastavení procesů skladové evidence ve společnosti PCS s.r.o. a jsou navrhovány změny k odstranění případných nedostatků. Dále je navrhováno zefektivnění stávajících a zavedení nových procesů, spojených se skladovou evidencí tak, aby společnost při minimálních nákladech eliminovala dosavadní ztráty vznikající z nevhodného nastavení procesů a zároveň byla do budoucna připravena na případnou expanzi.

Na žádost zástupců společnosti je její skutečná obchodní firma (název) v této práci pozměněna a je používáno pouze označení PCS s.r.o.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části této bakalářské práce jsou nejdříve analyzovány technické a personální předpoklady k vedení skladové evidence a následně je po jednotlivých etapách popsán koloběh zásob v podniku od okamžiku objednávky, přes naskladnění zboží a jeho prodej, až po inventarizaci a jiné specifické úkony spojené s evidencí zásob.

### 3.1 Technické předpoklady

#### 3.1.1 Software

S rozvojem výpočetní techniky se veškerá evidence zásob v podniku přesunula do elektronické formy. Podnikatelé, malé a střední firmy používají tzv. ekonomické systémy. Ty umožňují vedení skladu, fakturaci, evidenci objednávek, vedení mezd a účetnictví, zpracování daňových příznání i propojení na EET a internetový obchod.

*Většina účetních systémů je v tzv. licenci start, což znamená, že jsou k dispozici zdarma, avšak omezeny počtem záznamů. Bezplatná varianta je tak určena k vyzkoušení pro malé firmy a podnikatele, kteří si chtějí ekonomický systém osahat. Při rozjezdu podnikání mohou pracovat s bezplatnou variantou a na plnou verzi přejít až v potřebný okamžik. Ekonomický systém nenahrazuje účetního, přesto však může výrazně ušetřit práci i náklady spojené s vedením účetnictví. Podle ankety mezi uživateli patří k nejpoužívanějším ekonomickým systémům v ČR Pohoda, Money S3, Helios Red a ABRA FlexiBee. (Dvořák, 2017)*

*Mezi celosvětově největší prodejce ekonomických systémů patří SAP, Oracle, Microsoft, Sage, Syspro. (Needleman, 2019)*

#### 3.1.2 Hardware

Kromě běžných prostředků výpočetní techniky, jako je stolní počítač a tiskárna, umožňuje ekonomický systém i napojení na Euro pokladny a fiskální moduly, platební terminály, čtečky čárových kódů, tiskárny čárových kódů, elektronickou váhu, moduly EET či pokladní zásuvku.

### 3.1.3 Čárové kódy

Naskladňování zboží v maloobchodních prodejnách se skládá z několika procesů. Od fyzické přejímky a kontroly dodávky, přes zaevidování příjmy do skladového systému, označení zboží cenovkami a jeho případné zabezpečení prvky proti krádeži.

Rozlišení jednotlivých zásob od sebe a jejich další evidenci výrazně zjednodušuje systém čárových kódů. Jedná se o černobílý obrazec, natištěný na obalu zboží, skládající se ze sekvence pruhů definované šířky, který je možné přečíst technickými prostředky, konkrétně skenerem nebo čtečkou čárových kódů. Podle způsobu kódování se kódy rozdělují do několika skupin, přičemž *celosvětově nejrozšířenější je norma EAN neboli European Article Number z roku 1976 (The EAN Symbology, 2019). Její nejčastější modifikace EAN-13 se skládá ze 13 číslic, rozdělených do 4 částí, kdy každá část má svůj konkrétní význam (Čárový kód, 2019):*

*Systemová číslice – první dvě až tři číslice obvykle identifikují zemi (Česká republika 859), přiděluje agentura GSI International Brusel*

*Kód výrobce – čtyři až pět číslic, přiděluje národní agentura, u nás GSI Czech republic*

*Kód výrobku – pět číslic, určuje sám výrobce*

*Kontrolní číslice – dopočítána funkcí „modulo 10“ (součet číslic na lichých pozicích plus součet číslic na sudých pozicích násobených třemi, výsledný sčítanec odečtený od vlastního zaokrouhlení na desítky nahoru). (Čárový kód, 2019)*

Jedna z možných grafických podob a popis struktury kódu EAN-13 je vidět na níže přiloženém obrázku. Kontrolní číslice je v tomto případě spočítána funkcí modulo 10:

$$70 - ((5+2+3+1+1+0) + (3+4+6+2+1+3)*3) = 1$$

**Obrázek 1: Struktura čárového kódu EAN-13**



Zdroj: Vlastní práce autora

### **3.1.4 Zabezpečení a označení zboží**

Součástí naskladňování zboží je rovněž zabezpečení zboží proti krádeži. Na ochranu nejhodnotnějších položek jsou využívány prvky mechanického zabezpečení v podobě kabelové nebo jiné ochrany nebo jsou tyto položky vystaveny v uzamykatelných vitrínách či pultech. Na hodnotné zboží jsou pak pro případ krádeže aplikovány pevné či samolepicí etikety, fungující na principu radiofrekvenčních vln. Pokud nedojde k odstranění či deaktivaci etiket u pokladny, dochází ke spuštění alarmu na detekčních branách, umístěných u východu z prodejny.

K založení skladové položky do ekonomického systému může docházet již před fyzickou přejímkou nebo souběžně s ní. U skladové položky je kromě čárového kódu a jejího názvu mj. evidována prodejní i nákupní cena.

Označení zboží cenovkou upravuje Zákon o cenách v paragrafu 13, kde *zavazuje prodávajícího k poskytnutí informace spotřebiteli tak, aby ten měl možnost seznámit se s cenou před koupí.* Konkrétně je vyžadováno *označení zboží koncovou cenou vztaženou k jednotkovému množství, viditelným zpřístupněním ceníků nebo jiným přiměřeným způsobem.* (Zákon č. 526/1990 Sb.)

## **3.2 Personální předpoklady**

### **3.2.1 Rozdělení rolí a přístupová práva**

Z hlediska odpovědnosti za dílčí část pracovního procesu i z hlediska hmotné odpovědnosti má každý zaměstnanec definovanou pracovní náplň a rozsah pravomocí. Dlouhodobě se opakující procesy jsou definovány v pracovní smlouvě nebo její příloze nebo ve vnitřních předpisech společnosti. Operativně vyžadované procesy jsou zadávány nadřízenými, a to nejčastěji prostřednictvím ústních pokynů.

### **3.2.2 Hmotná odpovědnost**

Z pohledu právní odpovědnosti za škodu způsobenou úmyslem nebo nedbalostí na majetku společnosti, mezi něž nepochybně patří i zásoby, uzavírá společnost se zaměstnancem dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování (dále jen „dohoda o odpovědnosti za svěřené hodnoty“). Právní rámec se řídí Zákoníkem práce, který v paragrafech 252 až 264 vyjmenovává podmínky a předpoklady takové dohody.

*Dohoda musí být uzavřena výhradně písemně. Zároveň je vyloučeno uzavření dohody s pracovníkem, který ještě nedovršil 18 let věku. Provádění inventur se pak předpokládá při uzavření i při ukončení dohody, při přeřazení zaměstnance na jiné pracoviště, při změně vedoucího, odstoupení kteréhokoliv ze zaměstnanců z dohody nebo na žádost kteréhokoliv zaměstnance z dohody zavázaného. (Zákon č. 262/2006 Sb.)*

*Samostatně zavázaný zaměstnanec je povinen nahradit škodu v plné výši. V případě společné odpovědnosti více pracovníků se podíl náhrady určuje podle míry jejich zavinění a dále pak v poměru podle výše jejich hrubých výdělků, přičemž průměrný výdělek vedoucího a jeho zástupce se pro tyto účely započítává dvakrát. Pro řadové zaměstnance je maximální výše náhrady omezena výší jejich průměrného výdělku, za zbylou část škody odpovídá vedoucí a jeho zástupce neomezeně, opět v poměru svých průměrných výdělků. (Zákon č. 262/2006 Sb.)*

### **3.3 Nákup zboží**

#### **3.3.1 Objednávky**

U nakupovaného zboží začíná jeho koloběh v podniku již samotnou objednávkou. Na výši objednávaného zboží má vliv mnoho faktorů, zejména pak prodejnost, frekvence objednávek, sezónnost, aktuální trendy, náklady na skladování, resp. prodejní plochu, náklady spojené s jednotlivými dodávkami.

*V teorii lze výši objednávky stanovit podle modelů. Nejčastěji používaným je model EOQ (Economic Order Quantity). Jeho konstrukce vychází z předpokladu, že optimální výše zásob je taková, se kterou jsou spojeny nejnižší celkové náklady, přičemž tyto se skládají z nákladů na skladování a udržení a z nákladů na pořízení dodávek. Pro celkové náklady tak platí vztah: (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 182)*

#### **Vzorec 1: Celkové náklady spojené s pořízením a skladováním zásob**

$$N = \frac{N_p \cdot S}{Q} + \frac{N_s \cdot Q}{2} + C \times S$$

Zdroj: Hrdý a Krechovská, 2016, s. 182

$N$  - celkové náklady spojené s pořízením a skladováním zásob v Kč

$N_p$  - náklady na pořízení jedné dodávky zásob v Kč

$S$  - plánovaná roční spotřeba zásob v ks (nebo jiné měrné jednotce)

$Q$  - velikost jedné dodávky v ks (nebo jiné měrné jednotce)

$N_s$  - roční průměrné náklady na skladování jednotky množství zásob v Kč

$C$  - cena za jednotku zásob

Model vychází z předpokladu, že zásoby jsou v čase prodávány i objednávány pravidelně a rovnoměrně a objednávky, resp. dodávky jsou uskutečňovány v okamžiku poklesu skladové zásoby na nulové množství, resp. na výši pojistné zásoby. Roční náklady na skladování jsou stanoveny jako náklady na skladování jednotky zásoby násobené průměrnou velikostí zásob. *Z předpokladu rovnoměrného prodeje zásob matematicky vychází, že průměrná velikost zásob je rovna polovině jedné pravidelné dodávky. Roční náklady na pořízení dodávek jsou definovány vztahem „roční počet dodávek násobený náklady spojenými s jednou dodávkou“.* Matematickou úpravou vzorce celkových ročních nákladů lze pak dojít ke vzorci optimální velikosti jedné dodávky v měrných jednotkách (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 182):

#### **Vzorec 2: Optimální velikost dodávky**

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot N_p \cdot S}{N_s}}$$

Zdroj: Hrdý a Krechovská, 2016, s. 182

### **3.3.2 Oceňování zásob při pořízení nákupem**

Zákon o účetnictví v paragrafech 22 až 28 a Český účetní standard č. 015 vymezují způsoby oceňování. *Zásoby se oceňují ke dni účetního případu nebo ke konci rozvahového dne (§ 24, Zákon č. 563/1991 Sb.).* V případě nákupu se zboží oceňuje pořizovací cenou, tedy cenou, za kterou byl majetek pořízen, plus náklady s jeho pořízením související. *Zejména se jedná o náklady na dopravu, provize, clo nebo pojistné při přepravě. Oproti tomu úroky z úvěrů a zápujček, poskytnutých na pořízení zásob, kurzové rozdíly, smluvní pokuty, úroky z prodlení nebo jiné sankce do pořizovací ceny nevstupují (§ 49, Vyhláška č. 500/2002 Sb.).*

Při oceňování zásob v pořizovací ceně se v účetnictví používá několik způsobů. U administrativně jednoduššího způsobu B jsou cena pořízení i související náklady účtovány do spotřeby bez použití účtu zásob. Náklady na pořízení jsou sledovány na samostatném analytickém účtu skupiny 50, aby bylo možné k rozvahovému dni správně ocenit stav zásob.

U způsobu A se náklady související s pořízením účtují na sklad, přičemž jsou rozpuštěny do ceny jednotlivých skladových položek. Zásoby jsou pak s ohledem na jejich vyskladňování v čase oceňovány několika způsoby.

*Základním způsobem je metoda **FIFO**. Název je zkratkou anglického „first in, first out“, česky „první do skladu, první ze skladu“. Vyskladňované položky jsou oceněny cenou, dosaženou při pořízení nejstarší uskladněné zásoby. Smyslem tohoto postupu je časová snaha o maximální přiblížení rozvahového ocenění aktuálním tržním cenám. (Ryneš, 2017, s. 145)*

Opačným postupem je u nás nepovolená metoda **LIFO** („last in, first out“, „poslední do skladu, první ze skladu“), která se naopak nejaktuálnější tržní cenou snaží ocenit spotřebu čili náklady. *Tuto výhodu ocení zejména společnosti účtující o zásobách, jejichž tržní cena v čase roste. Zvýšené ocenění spotřeby se pak promítne v účetním zisku a následně v nižší dani z příjmů (Bizzell et al., 2013, s. 233).*

Kompromisem mezi zmíněnými metodami a zároveň nejpoužívanějším postupem u nás je **metoda váženého aritmetického průměru**. Při každém přírůstku je vypočítáván vážený průměr ze zásob na skladě a nového přírůstku. Takto vypočtenou cenou jsou pak oceněny všechny následující úbytky až do jejich úplného vyskladnění nebo nového přírůstku.

Před rozšířením výpočetní techniky byl rovněž používán **zjednodušený výpočet váženého průměru**. Princip je stejný jako v předchozím odstavci, ale průměr se místo po každém nákupu vypočítává v pevně daných časových intervalech, nejméně jednou za měsíc.

Posledním povoleným postupem je **metoda pevné ceny**. Přesný postup není stanoven žádným legislativním předpisem. Obvykle se při stanovení ceny vychází z cen známých v momentu jejich stanovení. Způsob změny této ceny stanoví vnitřní předpis. Ke změně může docházet například při odchýlení tržní ceny od původně stanovených cen. Při používání pevné ceny vznikají odchylky od skutečné ceny, tzv. oceňovací odchylky. Způsob jejich rozpouštění se dle odst. 3.3. ČÚS 015 stanoví vnitřním předpisem.

**Zásoby nakupované za cizí měnu** je nutno přepočítat kurzem ČNB. Ten je vyhlášen denně v pracovních dnech. Pro přepočet cizí měny se využije kurz vyhlášený v den splnění dodávky nebo v den přijetí faktury. *Účetní jednotka může rovněž použít pevný kurz. Ten si stanovuje na období delší než jeden den, ne však na déle než na jedno účetní období (§ 24, Zákon č. 563/1991 Sb.).* Ocenění zásob při jejich pořízení je konečné, k rozvahovému dni se už zásoby



na základě aktuálního měnového kurzu nepřeceňují. V souvislosti s cizí měnou je důležité upozornit na ustanovení Zákona o DPH, který cizí měnu přeceňuje ke dni vzniku povinnosti přiznat daň, avšak tento časový okamžik nemusí být shodný s okamžikem přepočtu dle ČÚS.

### 3.3.3 Účtování nakupovaných zásob zboží

*Účtování zásob se provádí způsobem A nebo B. Účetní jednotka může tyto dva způsoby i kombinovat, ale v rámci analytických účtů podle míst uskladnění může uplatnit pouze jeden z uvedených způsobů. (Odst. 4.1., Český účetní standard pro podnikatele č. 015)*

Při použití **způsobu A** se během účetního období složky pořizovací ceny nakupovaných zásob zaúčtují na vrub příslušného účtu pořízení, u zboží účet 131 – Pořízení zboží se souvztažným zápisem ve prospěch příslušného účtu účtové třídy 2 nebo 3. Vnitropodnikové služby, související s pořízením zásob, vstupují do ceny prostřednictvím zaúčtování na vrub účtu 131 se souvztažným zápisem ve prospěch příslušného účtu skupiny 58 – Aktivace. Převzetí zboží na sklad se pak zaúčtuje ve výsledné pořizovací ceně na vrub účtu 132 – Zboží na skladě a v prodejnách a ve prospěch účtu pořízení.

Nákupy zboží lze účtovat přímo na účet 132 a účet pořízení tak lze vynechat. Tento postup se uplatní zejména v menších účetních jednotkách, kde evidence přijaté faktury za zboží a skladové příjmy provádí stejný pracovník v rámci jednoho procesu.

U **způsobu B** se nákupy během účetního období účtují rovnou do nákladů na vrub účtu 504 – Prodané zboží souvztažně se zápisem na účtu 2. nebo 3. účtové třídy. Vnitropodnikové služby se stejně jako u způsobu A aktivují do ceny zásob a účtují se přímo na vrub účtu 504 se souvztažným zápisem na účet aktivace.

S ohledem na skutečnost, že u způsobu B se v průběhu roku o zásobách neúčtuje na účtech aktiv, je nutné vést skladovou evidenci na analytických účtech průběžně, aby bylo možné zjistit a prokázat stav zásob v průběhu účetního období.

*Analytické účty se vedou se zohledněním předmětu činnosti účetní jednotky podle druhů či skupin zásob ve skladové evidenci (u zásob zboží v maloobchodní činnosti aspoň podle hmotně odpovědných osob či podle míst uložení). (Odst. 5.3., Český účetní standard pro podnikatele č. 015)*

### 3.4 Alternativní způsoby pořízení zboží

Kromě nákupu existuje i několik dalších, v praxi méně častých způsobů pořízení zboží.

**Přírůstky zásob oceněné vlastními náklady** se zaúčtují na vrub účtu 123 – Výrobky souvztažně se zápisem ve prospěch účtu 583 – Změna stavu výrobků. Při vyskladnění zásob je zápis přesně opačný. Probíhá-li výroba v rámci maloobchodní provozovny, účtuje se o tomto převodu k okamžiku předání výrobku na prodejní sklad.

**Zásoby, získané darem nebo dědictvím, získané jako odpad, získané jako inventarizační přebytek, vložené společníky či individuálním podnikatelem do firmy na základě posudku zpracovaného znalcem, nebo v ostatních případech, kdy nelze zjistit vlastní náklady na vytvoření zásob vlastní činností,** jsou oceňovány reprodukční pořizovací cenou. Jejich přírůstek je pak účtován shodně jako u nákupu na vrub účtu 132 u způsobu A nebo na vrub účtu 504 u způsobu B, souvztažně se zápisem ve prospěch účtu 648 (dary, přebytky nakoupených zásob zboží), 583 (přebytky vlastních výrobků), 419 (počáteční vklad společníků), 491 (vklad individuálního podnikatele).

**Zásoby pořizované na základě komisionářské smlouvy nebo smlouvy o zprostředkování** jsou sledovány pouze na podrozvahových účtech. *Z podstaty komisionářské smlouvy vyplývá, že účetní jednotka k těmto zásobám nikdy nenabývá vlastnictví a při jejich prodeji účtuje pouze o komisionářské odměně* (Kříž, 2006).

**Použité zboží** vykupované od fyzických osob se oceňuje pořizovací cenou. Evidence o tomto zboží je vedena odděleně. Jednak z důvodu, že při koncovém prodeji použitého zboží může být sjednána kratší lhůta pro uplatnění práv z vadného plnění a zejména z důvodu, že se prodej tohoto zboží obvykle řídí ustanovením paragrafu 90 Zákona o DPH Zvláštní režim pro obchodníky s použitým zbožím, uměleckými díly, sběratelskými předměty a starožitnostmi. Tento režim pro obchodníka znamená, že nákup se uskutečňuje v cenách nezatížených DPH a při prodeji je daň zatížena pouze přírážka prodejce. *Na prodejním dokladu musí být zřetelné označení, že se jedná o zboží ve Zvláštním režimu podle zákona o DPH, daň nesmí být rozepsána a kupující nemá nárok na odpočet DPH ani z přírážky prodávajícího. V případě prodeje za cenu nižší než nákupní, je daň nulová, v žádném případě ne záporná* (§ 90, Zákon č. 235/2004 Sb.). Dosaženou přírážku je tedy potřeba pro každou položku sledovat samostatně nebo z celkové přírážky všech prodaných položek vyloučit ztrátové položky.

*Pořízení zboží prostřednictvím renovace nastává, pokud je při opravě majetku získán použitelný prodejní díl. K ocenění se použije odborný odhad účetní jednotky (reprodukční pořizovací cena) a přírůstek zboží na skladu se zaúčtuje na vrub účtu 132 souvztačně s účtem 648 – Ostatní provozní výnosy. U způsobu B je třeba rozlišit, zda renovovaná zásoba byla na skladu již na počátku období. (Louša, 2012, s. 78)*

**O zásobách přijatých ke zpracování** (placený servis) se dle ČÚS 001 odst. 2.3.2 účtuje na podrozvahových účtech.

### 3.5 Prodej zboží

Součástí procesu skladové evidence v ekonomickém systému je stanovení prodejní ceny. Při určování cenové politiky se podnik rozhoduje podle svých cílů, situace na trhu, poptávky, konkurence, smluvních závazků a dalších faktorů.

Základní metodou tvorby cen je **nákladově orientovaná tvorba ceny**. Ta se nejčastěji vypočte pomocí obchodní přírážky neboli marže, která se přičte k pořizovacím nákladům na produkt.

**Hodnotově orientovaná tvorba ceny** je založená na vnímání produktu kupujícími a je nejčastěji používána v segmentu luxusního zboží.

**Poptávkově orientovaná tvorba ceny** bere v potaz zejména chování zákazníků. Prodejce se snaží odhadnout, jaké množství produktů může při různých cenách prodat. Cenu pak stanoví podle toho, kdy dosahuje největšího celkového zisku z prodeje.

Při **konkurenční tvorbě ceny** stanovuje prodejce ceny podle cen, za které nabízí produkt konkurence. Výsledná cena by pak měla být shodná, nižší nebo jen o málo vyšší než cena konkurenční.

**Cena určená nominální hodnotou** se používá u některých specifických prodejních položek, jako jsou známky, kolky nebo dárkové poukázky.

**Cenu stanovenou dodavatelem** používají odběratelé výrobců nebo dovozců na trhu dobře zavedených značek. Prodejce se smluvně zavazuje, že bude dodržovat cenu, stanovenou dodavatelem. Výměnou obvykle získává marketingovou podporu prodeje na celostátní úrovni, někdy i exkluzivitu pro konkrétní oblast nebo segment trhu.

V praxi se setkáváme s kombinací všech uvedených metod. Prodejce se obvykle snaží prodejní cenu určit minimálně ve výši, která pokrývá nejen náklady spojené s pořízením produktu, ale poskytuje i dostatečný prostor ke generování zisku.

Ve výjimečných případech dochází i k situacím, kdy je **prodejní cena stanovena na úrovni, která zisk negeneruje**. Prodejce tímto může sledovat snahu o doprodej starých zásob, kdy i nižší než nákladová cena je výhodnější než likvidace zboží. Rovněž lze prodejem pod nákladové ceny sledovat snahu o vytlačení konkurence z trhu nebo přilákání nových zákazníků, kdy tato ztráta je kompenzována jejich budoucími nákupy již za ziskové ceny nebo prodejem přidáných produktů, jako je příslušenství, náhradní díly nebo servis.

**Maximální výše prodejní ceny** může být **omezena legislativou**. V praxi jsou takto regulovány například ceny strategických surovin, vody, elektřiny nebo nájemného.

Výsledná cena, stanovená za pomoci výše uvedených metod, musí rovněž respektovat aktuální legislativní úpravu a ve stanovených případech tak obsahovat i spotřební, ekologické i jiné daně či poplatky a zejména pak daň z přidané hodnoty.

Prodej zboží a jeho úbytek se při použití způsobu A účtuje na vrub účtu 504 – Prodané zboží se souvztažným zápisem na účtu 132. Zároveň je účtováno o tržbě na vrub majetkových účtů (211, 221, 311) a ve prospěch účtu 604 – Tržby za zboží.

Při využití způsobu B je prodej zboží zachycen pouze coby tržba na účtu 604 (souvztažně s účtem 211, 221, 311 apod.), úbytek zboží se projeví až na konci roku v rámci inventarizace.

### **3.6 Alternativní způsoby výdeje zboží**

Kromě výdeje zboží v rámci prodeje dochází k jeho úbytkům i **darováním**. Hodnota daru vstupuje do nákladů prostřednictvím účtu 543 – Dary, jejich úbytek se účtuje ve prospěch účtu 132, resp. 504 u metody B a obvykle se jedná o daňově neuznatelný náklad. Zároveň je z hodnoty darů nutné odvést původně nárokovanou daň z přidané hodnoty.

Specifickým, daňově uznatelným výdajem, jsou pak tzv. **povodňové dary** čili *výdaje (náklady) vynaložené v rámci pomoci poskytnuté formou nepeněžního plnění v souvislosti s odstraňováním následků živelních pohrom, ke kterým došlo na území členského státu Evropské unie nebo státu tvořícího Evropský hospodářský prostor* (§ 24/2/zp, Zákon č. 586/1992 Sb.).

*Za dar se nepovažují **reklamní či propagační předměty**, které jsou opatřeny jménem nebo ochrannou známkou poskytovatele, a jejichž hodnota bez DPH nepřesahuje 500 Kč a s výjimkou tichého vína nejsou předmětem spotřební daně (§ 25/1/t, Zákon č. 586/1992 Sb.).* Do nákladů vstupují prostřednictvím účtu 501 – Spotřeba materiálu a jedná se o daňově uznatelný výdaj. Oproti tomu reklamní a propagační předměty s hodnotou nad 500 Kč bez DPH jsou daňově neuznatelným výdajem, evidovaným prostřednictvím účtu 513 – **Náklady na reprezentaci**.

**Použití zboží ve výrobním procesu** je účtováno prostřednictvím účtu 501 – Spotřeba materiálu. Vynaložené náklady jsou po dokončení nového výrobku či polotovaru aktivovány prostřednictvím účtů účtové skupiny 58.

**Výdej zboží na reklamaci** je účtován na vrub účtů skupiny 32 a ve prospěch účtu 132, resp. 504. Po uznání reklamace dodavatelem je vadné či chybějící zboží nahrazeno novým (účtování na opačných stranách účtů) nebo je přiznána náhrada. Případný rozdíl, stejně tak jako hodnota neuznaných reklamací, vstupuje do nákladů prostřednictvím účtu 549 – Manka a škody. Zároveň platí, že z tohoto zboží je účetní jednotka povinna dodatečně odvést daň z přidané hodnoty.

***Vyřazení nepotřebných zásob jejich likvidací se účtuje na vrub účtu 548 – Ostatní provozní výdaje. Tento náklad je daňově účinný, pokud byla likvidace provedena prokazatelným způsobem. Musí být uvedeny důvod a způsob likvidace včetně pracovníků odpovědných za tuto likvidaci.*** (Müllerová a Šindelář, 2016, s. 93)

Vnitropodniková směrnice stanovuje odůvodněnou výši **ztratného v maloobchodním prodeji**. Průběžně zjištěné ztráty v rámci této normy jsou u způsobu A účtovány coby daňové výdaje na účty MD 504 a DAL 132. U způsobu B se o ztratném v průběhu roku neúčtuje.

**Krádeže známým pachatelem** jsou účtovány jako úbytek zboží a současně vznik pohledávky za pachatelem.

### **3.7 Inventarizace zboží**

Podle paragrafů 29 a 30 Zákona o účetnictví *inventarizací ověřuje účetní jednotka skutečný stav zásob a porovnává tento stav se stavem zachyceným v účetnictví. Inventarizaci provádí účetní jednotka ke dni, ke kterému sestavuje účetní závěrku. U zásob, účtovaných podle druhů, míst*

jejich uložení nebo hmotně odpovědných osob může účetní jednotka provádět inventarizaci průběžnou. Její termín a frekvenci si stanoví sama, nejméně však musí pro každý druh zásob proběhnout jednou za účetní období. Při inventarizaci se zjišťuje skutečný stav zásob počítáním, měřením, vážením nebo jiným vhodným způsobem a zaznamenává se v inventurních soupisech. Při periodické inventarizaci lze pro zjišťování skutečného stavu stanovit jiný rozhodný den, který předchází rozvahovému dni a zjišťování skutečného stavu se může dokončit podle účetních záznamů prokazujících přírůstky a úbytky v mezičase. Fyzickou inventuru při periodické inventarizaci lze zahájit nejdříve čtyři měsíce před a ukončit nejpozději dva měsíce po rozvahovém dni. Inventurní soupis musí mj. obsahovat podpis osoby odpovědné za zjištění skutečného stavu a osoby odpovědné za inventarizaci, způsob zjišťování skutečného stavu, ocenění zboží, rozhodný den, okamžik sestavení účetní závěrky, okamžik zahájení a ukončení inventury. Záznamy o provedení inventarizace uchovává účetní jednotka po dobu pěti let po jejím provedení. Po porovnání skutečného stavu se stavem v účetnictví se vyčíslí rozdíly, objasní příčiny a následně se inventarizační rozdíly vypořádají. (Zákon č. 563/1991 Sb.)

### 3.7.1 Inventarizační rozdíly

Neúmyslné **záměny** obdobných druhů lze proti sobě vzájemně kompenzovat za předpokladu, že jsou zásoby evidovány podle druhů a rozdíly vznikly v jednom úč. období. (Ryneš, 2017, s. 152)

Pokud je skutečný stav nižší než stav vyplývající z účetních záznamů, dochází k manku, případně ke ztrátám v rámci norem úbytků.

Vnitropodniková směrnice stanoví výši odůvodněného ztratného, které je v maloobchodním prodeji obvykle způsobeno poškozením vystaveného zboží, drobnými krádežemi nebo neúmyslným zaviněním personálu. Takto stanovené **ztráty v rámci normy** se zaúčtují na vrub účtu 504 souvztažně se zápisem ve prospěch účtu 132 u způsobu A. U způsobu B se o ztratném přímo neúčtuje, protože skutečný stav již po započtení ztratného a přebytků se k rozvahovému dni zaúčtuje na vrub účtu 132 a souvztažně ve prospěch účtu 504. *V případě absence normy ztratného ve vnitropodnikové směrnici nebo její neaplikovatelnosti je ztratné posuzováno jako manko a z pohledu Zákona o DPH je tak zdanitelným plněním* (Rozsudek Nejvyššího správního soudu sp. zn. 1 Afs 327/2017, ze dne 14. 3. 2018).

**Manko** je ztráta zásob nad výši vnitropodnikové normy úbytků. Pokud je předepsáno k úhradě zaměstnancům, účtuje se jako pohledávka na účtu 335 – Pohledávky vůči zaměstnancům. V případě, že jde k tíži podniku, účtuje se jako nedaňový výdaj na účtu 549 – Manka a škody

v provozní činnosti a podle Zákona o DPH se považuje za uskutečněné zdanitelné plnění. V obou případech je souvztažný účet na straně DAL 132, resp. u způsobu B účet 504.

**Přebytek** je kladný rozdíl, o který skutečný stav zásob převyšuje stav zachycený v účetnictví. Vyčíslená výše přebytku se u způsobu A zaúčtuje na vrub účtu 132 a ve prospěch účtu 648 – Ostatní provozní výnosy. U způsobu B se o přebytku stejně jako v případě ztratného neúčtuje, skutečný stav je zachycen v rámci uzávěrkové operace včetně ztratného a přebytků.

### 3.7.2 Opravné položky

V rámci zásad opatrnosti a pravdivého a věrného zobrazení se k rozvahovému dni porovnává ocenění zásob v účetnictví. *Pokud se zjistí, že prodejní cena snížená o náklady spojené s prodejem je nižší, než cena použitá pro jejich ocenění v účetnictví, zásoby se ocení v účetnictví a v účetní závěrce touto nižší cenou* (§ 26, Zákon č. 563/1991 Sb.).

Pokud je **snížení hodnoty zboží trvalého charakteru**, odepíše se rozdíl prostřednictvím účtu 549 – Manka a škody z provozní činnosti, souvztažně se záznamem na účtu 132.

V případě **snížení hodnoty zboží dočasného charakteru** účtujeme o opravných položkách. Opravné položky vytvářené k zásobám nejsou daňově účinným nákladem. Tvorba opravné položky se účtuje na vrub účtu 559 – Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti a ve prospěch účtu 196 – Opravná položka ke zboží. V následujícím účetním období se zkoumá, zda dočasný důvod snížení hodnoty zásob pominul (opravná položka se zruší zaúčtováním na opačných stranách účtů) nebo zda se z dočasného snížení stalo trvalé (opravná položka se zruší a trvalé snížení se odepíše na účet 549).

Pokud je **užitná hodnota zásob vyšší než ocenění v účetnictví**, jedná se o tzv. skrytý nebo latentní přírůstek a dle české legislativy se o něm neúčtuje z důvodu respektování zásady bilanční opatrnosti. O této skutečnosti je však vhodné informovat prostřednictvím Přílohy v účetní závěrce.

### 3.7.3 Zásoby na cestě a nevyfakturované dodávky

Na přelomu roku může rovněž dojít k časovému nesouladu příjmu zboží a obdržení faktury. V situaci, kdy k rozvahovému okamžiku má podnik fakturu, ale zboží ještě neobdržel, účtujeme o zboží na cestě. Došlou fakturu zaúčtuje účetní jednotka obvyklým způsobem (131/321 u způsobu A, 504/321 u způsobu B). Místo příjmy je pak vyhotoven vnitřní účetní doklad

se zaúčtováním na vrub účtu 139 – Zboží na cestě a ve prospěch účtu 131 u způsobu A, resp. 504 u způsobu B. Po přijetí zboží na sklad v následujícím období dochází v rámci příjemky k přesunu zůstatku z účtu 139 na účet 132 u způsobu A (účtování 132/139), resp. na účet 504 u způsobu B (účtování 504/139). Případně se doúčtuje v novém období rozdíl mezi hodnotami fakturovaného a skutečně dodaného zboží.

V opačné situaci, kdy má účetní jednotka k dispozici příjemku, ale v běžném roce neobdrží fakturu, se příjemka zaúčtuje obvyklým způsobem na vrub účtu 132 se souvztažným zápisem ve prospěch účtu 131. Vnitřní účetní doklad dočasně nahrazující fakturu se pak účtuje na vrub účtu 131 a ve prospěch účtu 389 – Dohadné účty pasivní. Toto účtování u způsobu A účtování zásob je zejména vyvoláno nesystémovým zůstatkem na účtu 131, který musí být koncem roku vyrovnán. Používá se však rovněž i při účtování zásob způsobem B, kdy tak dochází k úpravám příslušného účtu nákladů tak, aby odpovídalo skutečné spotřebě v daném roce (účtování vnitřního účetního dokladu 504/389).

### **3.8 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části byly zanalyzovány technické a personální předpoklady k vedení skladové evidence a po jednotlivých etapách popsán koloběh zásob v podniku od okamžiku objednávky, přes naskladnění zboží a jeho prodej, až po inventarizaci a další specifické úkony spojené s evidencí zásob v návaznosti na platnou legislativu.



## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bakalářské práce je prezentovaný profil společnosti. Dále jsou zmapovány jednotlivé etapy koloběhu zásob zboží v obdobné struktuře, jak jsou popsány v teoretické části. Pro každou etapu jsou autorem navržena opatření ke zvýšení efektivity, případně k uvedení praxe do souladu s platnou legislativou. Část navrhovaných opatření je v součinnosti se společností rovnou realizována (**realizovaná opatření**), část zůstává ve formě doporučení do budoucna (**navrhovaná opatření**). S ohledem na rozsah opatření jsou tato uvedena jako samostatné odstavce u každé související kapitoly a jejich stručný výčet je pak sumarizován i v závěrečném shrnutí.

### 4.1 Profil společnosti

**Název společnosti:** PCS s.r.o.

**Datum založení:** 14. 7. 2004

**Sídlo:** Praha 1

**Provozovna:** maloobchodní prodejna v Praze 1 o velikosti 150 m<sup>2</sup>,  
otevírací doba Po–Pá 10.00-17.00 hodin

**Předmět činnosti:** maloobchodní a velkoobchodní prodej a servis nové a použité výpočetní techniky

**Orgány společnosti:** jediný společník, vykonávající zároveň funkci jednatele

**Počet zaměstnanců:** 5 + společník (2 prodejci nové výpočetní techniky, 1 prodejce použité výpočetní techniky, 1 servisní pracovník, 1 vedoucí provozovny a nákupčí)

**Zpracování účetnictví a daní:** externí účetní firma

**Plátce DPH:** ano, měsíční zdaňovací období

**Roční obrat za rok 2019:** 18 mil. Kč bez DPH

(přibližně polovinu tvoří přímé prodeje přes e-shop, čtvrtinu zákazníci tzv. z ulice a odhadem čtvrtinu tvoří zákazníci zacílení internetovou reklamou)

**Účetní zisk před zdaněním za rok 2019:** 1,2 mil. Kč

## 4.2 Technické předpoklady

### 4.2.1 Software

K vedení skladové evidence nových zásob používá společnost Ekonomický systém Pohoda Premium, licence NET 3 pro souběžnou práci až tří uživatelů, verze z roku 2018 (aktuální ceníková cena k 1. 4. 2020 je 20.970 Kč). Program je nainstalovaný na čtyřech počítačích (stanicích), avšak umožňuje souběžnou práci maximálně tří uživatelů. Pokud je program otevřený na třech stanicích a například majitel chce přistoupit do systému ze svého počítače, tento mu neumožní se přihlásit, dokud se alespoň jeden z ostatních uživatelů neodhlásí. Dle sdělení zaměstnanců se program často zasekává, zejména v situacích, kdy se více uživatelů snaží zasahovat do stejné agendy.

K vedení skladové evidence použitých zásob je používán na zakázku naprogramovaný software Bazar z roku 2004, hromadné výstupy jsou následně z důvodu přípravy příznání k DPH každý měsíc zadávány do ES Pohoda. Program je nainstalovaný a dostupný pouze z jedné stanice, údajně nebyl již několik let aktualizovaný a není k němu žádná programová dokumentace.

Pro internetový obchod je používána bezplatná platforma Zoner Inshop s off-line napojením na Ekonomický systém Pohoda. Aktualizace prodejních cen a stavu skladu je prováděna automaticky každý den ve večerních hodinách.

**Realizovaná opatření:** Z důvodu aktualizace nastavení na legislativní parametry roku 2020 byla provedena aktualizace systému Pohoda prostřednictvím služby SERVIS 2020. Služba navíc zahrnuje pravidelné aktualizace v průběhu celého roku 2020. Dále byl z důvodu zajištění větší stability systému při souběžných síťových přístupech realizován upgrade na verzi Pohoda SQL Premium NET 3 (ceníková cena 31.470 Kč) s doporučením na případný další upgrade na subverzi NET 5 pro až pět souběžně pracujících uživatelů (ceníková cena 41.960 Kč), zejména pokud by se zvyšovala potřeba souběžné práce více než 3 uživatelů. Dle obchodních podmínek se jakýkoliv upgrade uskutečňuje za rozdíl ceníkových cen aktuální a kupované verze a služba SERVIS 2020 je při upgradu v posledních čtyřech měsících roku 2019 již zahrnuta v ceně. Náklady na aktualizaci tedy dosáhly částky 10.500 Kč bez DPH. Tato částka je pro společnost jednorázovým daňově uznatelným nákladem. Do budoucna je doporučena každoroční aktualizace systému prostřednictvím služby SERVIS 202x (současná cena je stanovena ve výši 20 procent z níže uvedené ceníkové ceny aktuálně používané licence).

**Tabulka 1: Ceník programu Pohoda, varianta Premium**

Varianta programu	POHODA	POHODA SQL
POHODA 2019 Premium	13.980 Kč	20.980 Kč
POHODA 2019 Premium NET3	20.970 Kč	31.470 Kč
POHODA 2019 Premium NET5	27.960 Kč	41.960 Kč

Zdroj: Ceník programu Pohoda, 2019

V rámci sjednocení, zjednodušení a umožnění přístupu více uživatelům byla k poslednímu dni roku 2019 ukončena evidence použitých zásob v programu Bazar. Veškerá evidence se nově přesunula do Ekonomického systému Pohoda. Hromadně byly pomocí funkce Datová komunikace – Import založeny položky použitých zásob, které měla účetní jednotka na skladě k 31. 12. 2019 a pomocí příjemky byl zaveden jejich počáteční stav k 1. 1. 2020. Všechny bazarové položky jsou v novém systému zavedeny pod samostatným skladovým oddílem Bazar. S využitím programů Microsoft Excel a Microsoft Access byl před název skladových položek hromadně doplněn slovní popis „BAZAR“, sazba DPH byla pro nákup i prodej nastavena na 0 % a pro správné vykazování EET byl nastaven příznak „Použité zboží se základní sazbou“. Nákupní i prodejní ceny byly přeneseny z původního programu. Do všech prodejních tiskových sestav (Prodejky, Vydané faktury) byla pomocí doplňku REPORT Designer v souladu s ustanovením paragrafu 90 Zákona o DPH doplněna informace o tom, že položky označené jako BAZAR jsou prodávány ve Zvláštním režimu pro obchodníky s použitým zbožím a kupující tak nemá u těchto položek nárok na odpočet DPH, a to ani z částky odpovídající marži prodejce. Obsluha bazaru byla proškolená v ovládání základních funkcí. Migrace systému nově umožnila síťový přístup do bazarové sekce všem uživatelům, čímž se mimo jiné rozšířily možnosti informování zákazníků. Dále odpadla potřeba každoměsíčního přepisování výstupů pro přípravu daňových přiznání k DPH, což představuje významnou časovou úsporu a eliminaci případných chyb. Nově je také možné kombinovat na prodejních dokladech položky nového a použitého zboží.

#### **4.2.2 Hardware**

Společnost užívá k práci 5 **počítačových sestav** v běžné konfiguraci, připojených v rámci interní sítě k lokálnímu serveru, na kterém je nainstalovaný Ekonomický systém Pohoda.

Pro tisk paragonů je k jedné sestavě připojena sdílená **pokladní termotiskárna** Epson TM-T20III s přímým napojením na pokladní zásuvku Virtuos S-410. Při každém tisku paragonu se automaticky otevírá i pokladní zásuvka, umístěná pod pultem. Pokladní zásuvka

zároveň umožňuje i přímé otevření za pomoci klíčku. Pro tisk faktur, dodacích listů a dalších dokumentů je používána sdílená **laserová tiskárna** HP LaserJet P1005.

Pro karetní transakce je využíván **platební terminál** Ingenico s připojením přes internet. Terminál je v bezplatné zápůjčce od společnosti zastupující vydavatele platebních karet. Platby jsou do terminálu zadávány ručně. Na konci každého dne je provedena automatická uzávěrka terminálu a celkový součet denních plateb je obsluhou ručně kontrolován oproti prodejním dokladům s příznakem „platba kartou“.

**Evidence EET** je integrována přímo v Ekonomickém systému Pohoda a není pro ni využíván žádné přídavné hardwarové zařízení.

**Čtečky čárových kódů** Metrologic MS5145 jsou připojeny ke dvěma stanicím přes USB porty.

**Realizovaná opatření:** k serveru je nově připojen **záložní zdroj** APC Back-UPS BX 500 v ceně 1.300 Kč bez DPH k eliminaci případného poškození databáze ekonomického systému při výpadku elektrického proudu. Dála byla zajištěna novější verze platebního terminálu a jeho napojení na Ekonomický systém Pohoda. Nově jsou při prodeji platby do terminálu exportovány přímo z ekonomického systému. Je tak eliminováno riziko chyb při zadávání plateb a zároveň dochází k časové úspoře, kdy není nutné obsluhovat terminál ručně a odpadá potřeba každodenní kontroly uzávěrky terminálu.

### 4.2.3 Čárové kódy

Společnost využívá čárových kódů při evidenci skladových zásob na dvou různých úrovních. Čárový kód na úrovni skladové položky je unikátní pro každou skladovou kartu čili pro každou zavedenou položku zásob. Dle sdělení zaměstnanců je nejčastěji (zhruba ve třetině případů) využíván formát EAN-13 předtištěný výrobcem na obalu zboží. Přibližně ve třetině případů jsou využívány jiné kompatibilní formáty čárového kódu od asijských výrobců a třetina skladových položek nemá čárový kód žádný.

Druhou úroveň čárových kódů představují sériová čísla jednotlivých zásob (v systému Pohoda označovaná jako Evidenční čísla). Jedná se o unikátní identifikátory, rozlišující od sebe více kusů shodné skladové položky tam, kde to dává smysl. Nejčastějším důvodem využití evidenčních čísel je identifikace konkrétního kusu pro účely záruky (odpovědnost za vady). K úplnosti je potřeba dodat, že velká část zásob má evidenční čísla fyzicky pouze natištěna,

vygravírována nebo vyryta v číselné podobě bez čárového kódu a většina evidovaných zásob nemá evidenční čísla žádná. Uživatel si může zaškrtnutím políčka „Výr. č.“ u každé skladové zásoby zvolit, zda pro tuto chce evidenční čísla evidovat či nikoliv. Zatímco čárový kód skladové zásoby musí být pro každou skladovou kartu unikátní, evidenční číslo se může u dvou i více různých skladových zásob shodovat. Dle sdělení zaměstnanců nezřídka nastává situace, že u některých kusů zásob, pro která se evidují evidenční čísla, nálepka se sériovým číslem zcela chybí a vzhledem k tomu, že systém neumožňuje nechat pole pro sériové číslo prázdné, zadávají do tohoto pole jakékoliv číslo, které najdou na krabici, případně číslovku 0 či 1. Kontrolou databáze bylo zjištěno, že obsahuje desítky zásob se sériovými čísly 0–9 a tyto nejsou od sebe fyzicky odlišitelné. Mnohdy to navíc komplikuje práci při vyskladňování, některá evidenční čísla se dokonce dostávají v systému do záporných hodnot, u jiných je zase chybně uvedeno, že jsou na skladě.

**Realizovaná opatření:** byla zakoupena a zprovozněna tiskárna samolepicích etiket Zebra TLP2824 v ceně 8.550 Kč bez DPH a zaškolená obsluha. Pomocí doplňku REPORT Designer byla do agend Zásoby, Evidenční čísla, Přijaté faktury a Pokladna v systému Pohoda přidána tisková sestava pro tisk etiket a s výjimkou agendy Pokladna je všude přednastavena jako výchozí sestava pro rychlý tisk etiket na jedno kliknutí. Nově je tak možné při každém naskladňování hromadně nebo jednotlivě vytisknout samolepicí etiketu obsahující čárový kód zásoby nebo evidenčního čísla jak v grafické, tak i číselné podobě a tuto nalepit ať už na obal nebo přímo na zboží. Pro skladové zásoby, které na sobě nemají evidenční čísla, bylo předtištěno větší množství etiket s předdefinovanými čárovými kódy. Nově je tak možné každé skladové zásobě, která fyzicky sériové číslo neobsahuje, přidělit unikátní čárový kód a následně ji pod tímto evidovat po celou dobu oběhu. Evidence tak byla významně zpřesněna, snížilo se riziko záměn zásob při ručním vyskladňování a samotný proces vyskladňování se urychlil. Zaměněná čísla a záporné stavy evidenčních čísel byly opraveny v průběhu inventarizace na přelomu roku.

#### **4.2.4 Zabezpečení a označení zboží**

Část zboží je vystavena v prosklených uzamykatelných vitrínách, u většiny těchto položek je přiložena cenovka s aktuální cenou a popisem zboží. Další část zboží je uložena v regálech za prodejním pultem bez cenovek. Pro splnění požadavků Zákona a cenách je zákazníkům na pultu zpřístupněný vytištěný aktuální maloobchodní ceník k nahlédnutí. Dle sdělení zaměstnanců jsou ceny v oboru silně volatilní, reagují na kurz dolaru, dostupnost na světovém

trhu i technologický vývoj a maloobchodní ceník se mění každý týden na základě přepočtu z aktuálních velkoobchodních ceníků dodavatelů. Z tohoto důvodu se cenovky nelepí přímo na zboží, kde by se musely každý týden přelepovat.

Zabezpečení zboží proti krádeži je realizováno pouze u některých položek pomocí uzamykatelných prosklených vitrín. Podle sdělení zaměstnanců se v minulosti z vitríny ztratil nebo byl odcizen jeden notebook a pravděpodobně i další položky. Menší dražší počítačové komponenty jako procesory či operační paměti jsou uskladněny v regálu za pultem mimo přímý dosah zákazníků. Jiné prvky mechanického zabezpečení ani radiofrekvenční zabezpečovací etikety používány nejsou.

**Navrhovaná opatření:** bylo navrženo využití mechanické kabelové ochrany pro vystavené laptopy a zapojení vypínatelných pohybových čidel, která by se umístila do vitrín. Dále bylo doporučeno uskladnění menších dražších položek do uzamykatelné police s omezeným přístupem pro jediného zaměstnance, který by tak mohl nést samostatnou hmotnou odpovědnost. Navrhovaná doporučení jsou majitelem zvažována k zavedení v průběhu roku 2020.

## 4.3 Personální předpoklady

### 4.3.1 Rozdělení rolí a přístupová práva

Zaměstnanci společnosti mají z hlediska pracovní náplně v pracovních smlouvách uvedené pouze pracovní zařazení (prodejce nové výpočetní techniky, prodejce použité výpočetní techniky, servisní technik, nákupčí), bližší vymezení není specifikováno. Dlouhodobé i krátkodobé procesy a úkoly jsou tak zadávány pouze ústně nebo na základě zvykové historie.

Do Ekonomického systému Pohoda přistupují všichni zaměstnanci přes účet administrátora s automatickým přihlášením. Uživatelská práva nejsou definována a v systému tak nelze přesně rozeznat, kdo a kdy vytvořil nebo upravil který doklad. Všichni uživatelé mají přístup do všech agend systému včetně účetního deníku a agend pro zpracování mezd. Účetnictví zpracovává externí firma. Jednou měsíčně je odeslán datový soubor a přes víkend na něm účetní firma udělá potřebné zásahy k vygenerování priznání k DPH a přípravu podkladů pro mzdy. Zásahy jsou prováděny z konkrétního uživatelského účtu, v systému je tak snadno rozeznatelné, které zásahy, úpravy či editace provedla účetní firma.

**Realizovaná opatření:** každému uživateli byl vytvořen vlastní profil na přihlašování do systému Pohoda. Nově tak lze u každého dokladu v systému rozlišit, kdo a kdy jej vytvořil, editoval, případně smazal. V tiskových sestavách se nově objevuje jméno toho, kdo doklad vytvořil. Vzhledem ke skutečnosti, že každý z uživatelů přistupuje do systému pouze z „vlastního“ pracovního počítače, byla uživatelská jména sesynchronizována s přihlašovacími jmény do systému Windows, což je výchozí podmínka k zapnutí funkce automatického přihlašování do systému Pohoda. Na každé stanici je tak nyní po spuštění systému Pohoda automaticky přihlášen konkrétní uživatel počítače, ze kterého je do systému přistupováno. Dále byla každému uživateli nastavena uživatelská práva pouze k agendám, které ke své práci potřebuje. U všech uživatelů s výjimkou vedoucího prodejny byla vypnuta možnost úplného smazání dokladu.

**Navrhovaná opatření:** písemně specifikovat pracovní náplň v příloze k pracovní smlouvě k zamezení případných budoucích nedorozumění na obou stranách pracovněprávního vztahu.

#### **4.3.2 Hmotná odpovědnost**

Zaměstnanci společnosti nemají uzavřenu Dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování. Pravidelná inventura probíhá jen jednou ročně na konci roku a dle sdělení majitele nebylo nikdy manko na zásobách ani v částečné výši uplatňováno vůči zaměstnancům.

Mimo hlavní téma této práce bylo v rámci kontroly pracovních smluv zaměstnanců zjištěno, že mají všichni sjednanu hrubou mzdu ve výši 13.350 Kč (údaj platný k 1. 12. 2019) při plném pracovním poměru. Bez ohledu na otázku, zda uvedená částka vůbec odpovídá skutečně vyplácené odměně, je nutné konstatovat, že tato výše smluvně sjednané mzdy je i v rozporu s ustanovením § 112 Zákoníku práce o zaručené mzdě.

*Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, kterou stanoví Zákoník práce jako základní sazbu minimální mzdy. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce tak, aby maximální zvýšení činilo alespoň dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy. Nedosáhne-li mzda bez příplatků příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek ve výši rozdílu. (§ 112, Zákon č. 262/2006 Sb.)*

Podle Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí jsou všechny současné pracovní pozice společnosti zařazeny nejméně ve 3. skupině prací (*Zedník či klempíř, instalatér a topenář – jednodušší práce, opravář elektrických či tepelných spotřebičů, holič a kadeřník, prodavač, kuchař – běžné druhy teplých jídel, pokladní, číšník či barman, pracovník na počítači – databáze, tabulky apod., účetní, fakturant – jednodušší práce, automechanik, strojvedoucí metra, řidič aut nad 9 míst nebo nad 3,5 t, ošetřovatel, zubní instrumentář, řezník na jatkách apod. Pátá a šestá platová třída zaměstnanců ve veřejné sféře.*) a pro rok 2019 jim tak náleží mzda nejméně na úrovni 16.280 Kč, pro rok 2020 je to 17.800 Kč, jak vyplývá z následující tabulky zaručené mzdy.

**Tabulka 2: Zaručená mzda v roce 2020 a 2019**

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy			
	rok 2020		rok 2019	
	Kč/měsíc	Kč/hodinu	Kč/měsíc	Kč/hodinu
1.	14.600	87,30	13.350	79,80
2.	16.100	96,30	14.740	88,10
3.	17.800	106,40	16.280	97,30
4.	19.600	117,40	17.970	107,40
5.	21.700	129,70	19.850	118,60
6.	24.000	143,20	21.900	130,90
7.	26.500	158,10	24.180	144,50
8.	29.200	174,60	26.700	159,60

Zdroj: Zaručená mzda, 2020

**Realizovaná opatření:** pracovní smlouvy byly v části sjednané mzdy upraveny do souladu s platnou legislativou.

**Navrhovaná opatření:** uzavřít se zaměstnanci dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování se společnou odpovědností zaměstnanců, a to nejméně za část skladu, která není přístupná zákazníkům. V případě realizace doporučení o uskladnění dražších menších položek do uzamykatelné police je rovněž doporučeno uzavřít dohodu o samostatné odpovědnosti zaměstnance, který bude mít k této části skladu výhradní přístup.



## 4.4 Nákup zboží

### 4.4.1 Objednávky zboží

Objednávky zboží u dodavatelů provádí nákupčí. Samotný proces obvykle probíhá tak, že prodejci zaznamenávají na papír své požadavky, zahrnující zejména v nedávné době prodané položky, objednávky od zákazníků a zboží často poptávané zákazníky. Nákupčí dále provádí kontrolu v systému, kde v Agendě Sklady – Pohyby vidí časově seřazené prodané položky z nedávné doby. Tímto procesem vzniká jakýsi soupis zboží k objednání. Společnost pak má asi desítku dodavatelů, z nichž většina prodává celou šíři sortimentu a někteří se specializují na vybrané značky nebo skupiny zboží. Každý dodavatel má podmínku minimální výše nákupu, při které neúčtuje dopravné. S některými dodavateli je možné smlouvat o ceně při odběru více položek.

Při pokusu o aplikaci **modelu EOQ** bylo zjištěno, že tento nedokáže postihnout plnou šíři faktorů, které bere nákupčí do úvahy. Přesto však lze konstatovat, že rozhodovací proces nákupčího bere v potaz všechny proměnné modelu EOQ a několik dalších k němu přidává.

**Náklady spojené s pořízením zboží** jsou zde tvořeny zejména náklady na dopravu u menších dodávek. Nákupčí se transportním nákladům snaží vyhnout kumulací objednávaného zboží a odkládáním objednávek. Někdy však přesto dojde na situace, kdy je potřeba část zboží objednat ihned a tyto náklady zaplatit. Do úvahy je ovšem potřeba brát i fakt, že samotná časová investice nákupčího, věnovaná procesu objednávání, je rovněž finančně vyjádřitelným nákladem, zejména pokud víme, že se jedná o kumulovanou pracovní funkci. Nákupčí je zároveň vedoucím provozovny, má na starosti prodej větším zákazníkům, vizuál prodejny apod. Lze vyjádřit nepřímou úměru, že čím více se tento zaměstnanec věnuje nákupu, tím méně se věnuje dalším činnostem s potenciálem zvýšit tržby. V rámci této úvahy lze vyslovit souhlas se současnou praxí, kdy se nákupčí snaží objednávané zboží kumulovat do méně objednávek s větším objemem objednávaného zboží a tím minimalizovat čas spojený s nákupem.

Další proměnnou v modelu EOQ jsou náklady **spojené se skladováním zásob**. V případě námi sledované společnosti jsou tyto náklady fixní bez ohledu na skladované množství. Se zvyšujícím objemem zásob se zde skladovací náklady nezvyšují, případně by se zvýšily až při objemech, které v současnosti nejsou pro námi sledovanou společnost relevantní.

Další proměnnou, kterou v modelu EOQ bereme v potaz, je **cena za jednotku zásob**. Dle sdělení nákupčího víme, že u některých zásob je možné dosáhnout množstevní slevy při větším odběru. Proti této strategii ale působí opačná síla, kdy díky neustálému vývoji v oboru a zvyšování počítačových kapacit se ceny v čase snižují. Z výše uvedeného pak nákupčí vyvozuje závěr, který je součástí jeho nákupní strategie, kdy u položek s rychlým technologickým vývojem a tudíž i padající cenou (procesory, operační paměti) provádí objednávky častěji a v malém objemu, zatímco u položek, kde je vývoj již ukončen nebo značně zpomalen a cena stabilizovaná (klávesnice, počítačové myši), provádí objednávky méně často a ve větších objemech. Stejná logika ostatně nepřímo vyplývá i ze struktury modelu EOQ, a tak lze s tímto postupem jen souhlasit.

**Realizovaná opatření:** byl pozměněn princip přípravy objednávek. Prodejci nově zadávají své požadavky přímo v systému Pohoda do agendy Přijaté objednávky a tyto jsou ve většině případů provázány s agendou Zásoby. Dále byl zprovozněn systém automatických objednávek a zaškolen personál. V agendě Zásoby lze u každé zásoby nastavit preferovaného dodavatele a minimální a maximální požadovaný limit počtu kusů na skladě. Z procesu objednávání tak na straně požadavků zcela vypadla papírová forma a původní soupis zboží k objednání je nově rovněž plně zautomatizován. Systém v agendě Zásoby umožňuje spustit funkci automatických objednávek. Tato probíhá ve dvou krocích. V prvním kroku se dle požadavků obsluhy automaticky vyplní pole „Objednat“ u každé skladové položky. Systém automaticky vyhodnotí, jaký je aktuální stav skladu u každé položky a vygeneruje požadavek na počet kusů do výše nastaveného maximálního limitu, ke kterému připočte požadavky z přijatých objednávek, případně z požadavků servisu a reklamací a odečte od něj již objednané zboží u dodavatelů, pokud je zadáno v agendě Vydané objednávky. V druhém kroku systém na základě vypočtených hodnot v poli „Objednat“ a hodnot v poli „Dodavatel“ vygeneruje vydané objednávky rozdělené dle jednotlivých dodavatelů, se kterými následně může nákupčí individuálně pracovat a dále je upravovat.

#### **4.4.2 Oceňování zásob při pořízení nákupem**

K doručovanému zboží je vždy přiložen daňový doklad v podobě faktury. Pořizované zásoby jsou oceňovány ke dni účetního případu. Tento do skladové evidence vstupuje z agendy Přijaté faktury (položka datum účetního případu, obvykle shodná s datem uskutečnění zdanitelného plnění). Pokud je ve faktuře naúčtována částka za přepravu, zadávají zaměstnanci tuto jako samostatnou textovou položku, která pak ovšem v systému nevstupuje do ocenění zásob.

Společnost využívá k ocenění zásob metodu váženého aritmetického průměru. Přestože systém Pohoda umožňuje váženou nákupní cenu přepočítávat automaticky po každém zadaném pohybu, je tato funkce v systému vypnuta. Při rozsahu zásob v řádu mnoha stovek či tisíc a počtu pohybů v řádu desítek tisíc ročně způsobuje aktivace funkce automatického přepočtu vážené nákupní ceny zasekávání systému a v kombinaci se síťovou prací více uživatelů je v podstatě nepoužitelná. Přepočet vážené nákupní ceny všech zásob se tak provádí jednou denně ve večerních hodinách pomocí funkce Přecenění nákupních cen, případně pomocí funkce Úplné opravy integrity dat ve Správě databáze.

K nákupu zásob v zahraničí dochází zcela výjimečně. Pro přepočet cizí měny je využíván kurz vyhlášený ČNB v den dodání zboží, dostupný na internetových stránkách ČNB.

**Realizovaná opatření:** částka přepravného, stejně jako jiné částky vedlejších nákladů jsou dle platné legislativy součástí pořizovací ceny. Při naskladňování zboží přes agendu Příjemky (nejčastěji při účtování zásob způsobem A) lze v systému Pohoda rozpočítat náklady spojené s pořízením pomocí funkce Vedlejší náklady. Při naskladňování přes agendu Přijaté faktury (obvyklejší při účtování zásob způsobem B) tato funkce v systému bohužel chybí. Bylo doporučeno nově zadávat přepravné pomocí funkce „Záznam – Sleva“ zápisem negativní částky, kdy systém vloženou sumu automaticky rozpočítá mezi všechny položky dle výše jejich ceny. Není tak nutné sledovat náklady na pořízení na samostatném analytickém účtu, a i z hlediska ekonomického rozhodování je ocenění zásob již od okamžiku pořízení korektní.

**Navrhovaná opatření:** pokud by se frekvence nákupů v zahraničí zvyšovala, je doporučen automatický import kurzovních lístků ČNB v agendě Nastavení – Seznamy – Kurzový lístek.

#### 4.4.3 Účtování nakupovaných zásob zboží

Společnost účtuje zásoby způsobem B. K účtování dochází jednou měsíčně, kdy je společností odeslán datový soubor a externí účetní firma na něm přes víkend udělá potřebné zásahy a přípravu priznání k DPH.

Při založení jakékoliv přijaté faktury je v systému automaticky přiřazena první výchozí předkontace s označením 1Fp a zaúčtováním na vrub účtu 504 – Prodané zboží souvztažně se zápisem ve prospěch účtu 321 – Závazky z obchodních vztahů (pro daňové doklady navíc 343/321 pro částku DPH). Tato předkontace je pro faktury za dodané zboží správná, ovšem u faktur za služby, energie, opravy apod. je tato předkontace již chybná a každý měsíc ji tak

následně opravuje externí účetní firma na správnou předkontaci. V agendě Pokladna je pro výdajové pokladní doklady jako výchozí předkontace zadána předkontace s označením 4Pv a zaúčtováním 501/211 (u daňových dokladů navíc 343/211 pro částku DPH). Pro nákup zboží je toto zaúčtování samozřejmě chybné a je tak každý měsíc účetní firmou změněno na ruční předkontaci se zaúčtováním na vrub účtu 504 – Prodané zboží a ve prospěch účtu 211 – Peněžní prostředky v pokladně (u daňových dokladů navíc 343/211 pro částku DPH).

O vnitropodnikových službách společnost neúčtuje.

**Realizovaná opatření:** k eliminaci zásahů ze strany účetní firmy a zároveň k eliminaci případných chyb při zaúčtování byly v agendách Přijaté faktury a Pokladna vytvořeny šablony pro nejpoužívanější účely faktur a pokladních dokladů a byla zaškolená obsluha. Jako výchozí je pro obě agendy nově zvolena předkontace „Nevím“. Pro nákup zboží je v agendě Přijaté faktury připravena šablona s původní předkontací 1Fp (504/321 a 343/321), přejmenovaná nově jednoduše na „zboží FAP“. V agendě Pokladna je pak nová šablona s označením předkontace „zboží VPD“ a zaúčtováním 504/211 a 343/211. V agendě Přijaté faktury jsou nově vytvořeny šablony pro faktury za energie, nájem, internet a telefony se zaúčtováním na syntetické účty. Kdykoliv někdo z uživatelů při naskladňování vytvoří nový záznam do zmíněných agend, nově si vybere šablonu „zboží“ a tento záznam tak už nevyžaduje zásah ze strany účetní firmy. Obdobně je tomu i u pravidelných faktur za energie, nájem, internet a telefony. U ostatních faktur zůstává z šablony předvolená předkontace „Nevím“ a to jsou tak jediné položky, u kterých je nyní potřeba zásah účetní firmy. V obdobném duchu jsou přednastaveny i šablony v agendě Pokladna, kde navíc přibyla šablona pro kupní smlouvu (výkupní doklad).

## 4.5 Alternativní způsoby pořízení zboží

Společnost se nezabývá přímou **výrobou**, nicméně jako jednu z činností sestavuje osobní počítače z jednotlivých komponent a tento proces má ve své podstatě charakter výroby. O výrobě (sestavě) zde není samostatně účtováno, při prodeji zákazníkovi jsou jednotlivé komponenty vyskladněny na prodejním dokladu a jako poslední položka je přidána servisní služba sestavení počítače. Sestavy vyrobené na sklad jsou evidovány v agendě Vydané faktury jako předpřipravený doklad s datem 31. 12., do kterého je v okamžiku koupě zákazníkem doplněno korektní datum a odběratel. Z právního (záruka na jednotlivé komponenty vs záruka za celý počítač) a zejména z účetního hlediska se tento postup může jevit jako problematický.

**Použité zboží** vykupované od fyzických osob bylo dosud evidováno v samostatném programu Bazar. Pracovník bazaru má samostatnou pokladnu. Na konci měsíce byl z programu exportován hromadný výstup a jeho součty zadány do agendy Pokladna jako sběrný výdajový a příjmový pokladní doklad. Jednotlivé pokladní doklady byly uloženy v programu Bazar a archivovány v tištěné verzi. Až posud lze dosavadní praxi vnímat jako v souladu s legislativou. Chybně ovšem docházelo k výpočtu daně z přidané hodnoty ve zvláštním režimu, kdy tato byla počítána z rozdílu mezi výdejem a příjmem peněz v bazarové pokladně za období celého měsíce (zdaňovacího období). Zákon takovou praxi sice připouští, podmiňuje ji ovšem výší jednotkové pořizovací ceny do 1000 Kč (§ 90, Zákon č. 235/2004 Sb.), přičemž tato částka je u námi sledované společnosti při výkupu často překročena.

**O zásobách přijatých ke zpracování** (placený servis) a **přijatých reklamacích** společnost neúčtuje. Evidence probíhá pouze ručně v papírové formě a do systému vstupuje až v podobě prodejního dokladu za servisní práce.

Mezi nejméně časté způsoby pořízení zboží patří u společnosti získání zásoby jako **odpadu, pořízení prostřednictvím renovace či inventarizačním přebytkem v průběhu roku**. Ve všech případech jsou tyto zásoby naskladňovány jako přebytek pomocí agendy Příjemky, která neumožňuje zaúčtování. S ohledem na marginalitu těchto úkonů bylo od jakýchkoliv opatření upuštěno. Tyto operace se tak v účetnictví projeví až na konci roku při inventarizaci.

**Realizovaná opatření:** při úvaze o tom, jak lze dosavadní stav evidence výroby počítačů uvést do souladu s předpisy a účetní stav do souladu s realitou, narážíme na limity užívané verze Ekonomického systému Pohoda. *Tento ve verzi SQL neumožňuje evidování výroby skládající se z položek, u nichž se evidují evidenční čísla* (Příručka uživatele, 2019, s. 343). Agendy Příjemky a Výdejky zase neumožňují zadat zaúčtování, agenda Interní doklady neumožňuje provázání se skladem. Extrémní řešení by bylo evidovat výrobu přes agendy Vydané a Přijaté faktury se zadáním správné předkontace, ovšem DPH by se muselo u každé položky vynulovat nebo na obou stranách přeúčtovat přes spojovací účet. Z výše uvedených možností s přihlédnutím na fakt, že montáž počítačů je z pohledu obratu společnosti marginální, byl zvolen postup vyskladňování komponent v reálném čase přes agendu Výdejky. Pro tento účel byla do agendy lehkou modifikací z původního Dodacího listu přidána uživatelská sestava Výrobní list. Po sestavení počítače (obvykle ve stejný den) se tento naskladňuje jako samostatná zásoba přes agendu Příjemka. Od účtování výroby je tak nadále upuštěno, ale zvolený postup alespoň uvedl do souladu časovou posloupnost vyskladňování užitých komponent.

Jak je již uvedeno v kapitole Software, došlo k migraci ze systému Bazar do systému Pohoda. Výkup nově probíhá v agendě Pokladna, kde byla přidána tisková sestava Výkupního dokladu. Pro korektní výpočet DPH ve zvláštním režimu byl definován správný algoritmus a postup, o němž byla informována obsluha i účetní firma. Na konci měsíce se z agendy Pohyby exportují všechny výdejní skladové pohyby bazarových položek do formátu Microsoft Excel. Tabulka obsahuje u každé položky prodejní cenu, váženou nákupní cenu a vypočtenou přírážku. Připravené makro očistí tabulku o ztrátové prodeje (Zákon o DPH v paragrafu 90, odst. 3 definuje, že při záporné přírážce je základ daně nula). Výsledný součet je zadán jako samostatný sběrný daňový doklad do agendy Interní doklady a po odečtení základu daně je částka daně zaúčtována na účty 604/343 (vypočtená DPH účetně snižuje původně zaúčtovanou tržbu a zároveň zvyšuje závazek vůči finančnímu úřadu). Dále bylo přistoupeno ke zrušení fyzické bazarové pokladny. Vyplacení výkupů i úhrada prodejních dokladů za použité zboží nově probíhá v oddělení nového zboží. Tento přesun zákazníků před platbou jednak zjednodušil evidenci pokladny, snížil požadavek na objem hotovosti v pokladnách (pokladně) a navíc umožnil se zákazníkem dál „pracovat“, nabídnout mu další zboží apod.

Evidence servisních zakázek byla plně integrována do systému Pohoda (agenda Servis) a byla zaškolená obsluha. Nově je tak všem zaměstnancům přehledně dostupný stav jednotlivých servisních zakázek i položek zboží na nich použitých. Případné nezpracované servisní zakázky na přelomu roku jsou účtovány v agendě Interní doklady na podrozvahových účtech. Obdobně je nově postupováno i u přijatých reklamací (agenda Reklamace).

## **4.6 Prodej zboží**

Běžný prodej zboží je v systému Pohoda zaznamenán v agendě Prodejky. Po vytištění paragonu je daňový doklad automaticky odeslán do systému EET a dále již neumožňuje přímou modifikaci. Na konci každého dne se provádí hromadné zaúčtování všech prodejek, které seskupí daňové doklady do dvou sběrných dokladů podle formy platby. Prodejky hrazené v hotovosti jsou hromadně sdruženy v agendě Pokladna coby příjmový pokladní doklad s textem „Tržba, prodej za hotové“ s předkontací 211/604 pro částku základu daně a 211/343 pro částku DPH. Prodejky hrazené platební kartou jsou nakumulovány v agendě Ostatní pohledávky s textem „Tržba Plat. kartou“ a předkontací 315/604 pro částku základu daně a 315/343 pro částku DPH. Po jejich úhradě dochází k likvidaci do agendy Banka se zaúčtováním na účty 221/315.

Větší prodeje, případně prodeje na fakturu, jsou zaznamenány v agendě Vydané faktury a zaúčtovány s výchozí předkontakcí 3Fv a zaúčtováním 311/604 pro částku základu daně a 311/343 pro částku DPH. Po úhradě faktury je z účtu 311 dále souvztažně přeúčtováno na účet 211 či 221. Jedinou výjimkou v tržbách je položka servisu, u které je přednastavený účet tržeb 602 – Tržby z prodeje služeb.

K vyskladňování zboží je používána čtečka čárových kódů, ruční zadání skladového kódu nebo vyhledání v provázané agendě Sklady (Zásoby).

K cenotvorbě je využíváno několik přístupů. Prodejní ceny jsou do systému zadávány buď výpočtovým zadáním procentuální marže z nákupní ceny nebo ručně. U většiny položek je využíváno zadání marže ve výši 20 procent, jedná se tedy převážně o **nákladově orientovanou tvorbu ceny**. U menších a rychloobrátkových položek jako jsou klávesnice, myši, paměťová média apod. je cena do systému zadávána ručně na základě odhadu vnímání chování zákazníků, tak aby byla cena pro zákazníka akceptovatelná a zároveň poskytovala prodejci maximální úroveň marže. Jedná se tak převážně o **poptávkově orientovanou tvorbu ceny**. V obou případech jsou brány do úvahy ceny konkurence, případně i prodejnost déle uskladněných položek. U některých položek je prodejní **cena striktně smluvně stanovená dodavatelem**. Výsledný mix cen je tak **kombinací více metod**. Ve většině případů cena zahrnuje i poplatek za recyklaci elektrospotřebičů dle Zákona o odpadech. Maloobchodní ceníky vznikají exportem ze systému Pohoda a následnou grafickou úpravou v programu Microsoft Excel.

**Realizovaná opatření:** s využitím programů MS Excel a MS Access byl zaveden nový zautomatizovaný postup importu dodavatelských ceníků. Pro různé skupiny zboží byly vytvořeny různé cenové skupiny pro automatický výpočet prodejní ceny pomocí různých vysokých přednastavených procentuálních marží. U malé části položek byla ponechána možnost ručního zadání prodejní ceny. Dodavatelské ceníky většinou obsahují i čárový kód zásoby, popis zboží a odkaz na obrázek. Za pomoci hromadného stažení obrázků z internetových stránek dodavatelů tak byla vytvořena kompletní databáze zásob, která je kostrou nového internetového obchodu. Nově tak lze v e-shopu nabídnout i zásoby, které nemá společnost skladem, ale jsou skladem u dodavatele, s dodáním do druhého dne. Počet nabízených položek se tak zvýšil z řádu stovek na řádově několik tisíc. Nově navíc již není potřeba při naskladňování zavádět každou novou zásobu samostatně, protože tyto jsou již v systému vytvořeny z hromadného importu. Dále byla v agendě Zásoby vytvořena nová tisková sestava Maloobchodní ceník, čímž odpadlo původní exportování skladu do MS Excel.

## 4.7 Alternativní způsoby výdeje zboží

Z ostatních forem výdeje zboží nebyl za poslední rok využit ani jednou proces **darování, povodňových darů, reklamních či propagačních předmětů ani nákladů na reprezentaci.**

**Použití zásob ve výrobním procesu** je zmíněno v kapitole Alternativní způsoby pořízení zásob a jak již bylo uvedeno, společnost o něm neúčtuje.

**Výdej zboží na reklamaci** je evidován v agendě Výdejky a rovněž o něm není účtováno. Po uznání reklamace dodavatelem je vadné zboží nahrazeno novým kusem a na sklad přijato pomocí agendy Příjemky, případně je přiznána náhrada v podobě Opravného daňového dokladu, který společnost zadává do agendy Přijaté faktury (účtování se zápornými částkami). S neuznanými reklamacemi se společnost u dodavatelů neseťkává. Stejně tak na přelomu roku obvykle nemá žádné nevyřízené reklamace.

**Vyřazení nepotřebných zásob jejich likvidací** společnost dosud nevyužila a zatím jde cestou postupného zlevňování neprodejného nebo těžce prodejného zboží.

O **ztratném v maloobchodě** společnost přímo neúčtuje. Zásoby jsou průběžně vyskladňovány pomocí výdejek a jejich absence se v účetnictví projeví až na konci účetního období. Společnost ovšem nemá vytvořenu vnitropodnikovou směrnici s normou ztratného, a tak je tento postup v rozporu s legislativou.

**Realizovaná opatření:** byla vytvořena vnitropodniková směrnice, definující normu ztratného za využití veřejně přístupných zdrojů ohledně obvyklého postupu správce daně, statistik krádeží v maloobchodech a kvalifikovaného odhadu dalších ztrát, obvyklých pro maloobchodní prodejnu s pultovým prodejem průmyslového zboží.

## 4.8 Inventarizace zboží

### 4.8.1 Inventura a inventarizační rozdíly

Inventarizaci zboží provádí společnost jednou ročně mezi vánočními svátky a koncem roku, kdy je po celou dobu obchod zavřen pro zákazníky. Celý proces začíná inventurou zboží. Dle sdělení zaměstnanců inventura probíhá tak, že ze systému Pohoda je vytištěn soupis zboží na skladě a podle seznamu je postupně kontrolován skutečný počet každé uvedené položky. Chybějící kusy jsou pak vyskladněny pomocí agendy Výdejky, přebývající kusy naskladněny



přes agendu Příjemky. Tento postup bohužel pravděpodobně neodhalí přebytečné kusy u položek, u nichž je v systému uveden nulový stav. O přebytcích a mankách (ztratném) nebylo přímo účtováno. Rozdíl se do účetnictví promítly až zaúčtováním skutečného stavu zásob na konci roku na vrub účtu 132 a souvztažně ve prospěch účtu 504. Jak je již uvedeno výše, tento postup je vzhledem k dosavadní absenci normy ztratného nesprávný.

**Realizovaná opatření:** vlastní funkce Inventurní seznamy a Inventura v systému Pohoda se pro velký počet skladových položek v kombinaci s rozsáhlou evidencí evidenčních čísel jeví jako ne zcela optimální. K inventarizaci byla nově využita agenda Výdejky. V nastavení byla na dobu inventarizace zapnuta funkce Povolit stav zásob do mínusu. Inventura pak proběhla tak, že bylo na dočasné výdejky systematicky vyskladněno všechno zboží, které se nacházelo na prodejně a ve skladu. Do tiskových sestav byl v agendě Výdejky přidán Inventurní soupis se všemi zákonnými náležitostmi. Dále byly ve skladových zásobách vyfiltrovány všechny zbývající skladové položky, u nichž byl i po inventuře účetní stav zásob větší nebo menší než nula. Zjevné záměny jsou proti sobě vzájemně kompenzovány pomocí Výdejky a Příjemky, obdobně je postupováno i u záměn evidenčních čísel (nenulová čísla v agendě Evidenční čísla). Zbylé skladové zásoby s kladným stavem jsou vyskladněny přes Výdejky jako ztratné či manko, záporné stavy jsou srovnány přes Příjemky jako přebytek. V okamžiku, kdy je u všech skladových položek nulový stav, jsou smazány dočasné výdejky, čímž se skutečný stav z inventurních soupisů přímo přenesou jako nový účetní stav skladu v systému. O inventarizačních rozdílech bude účtovat účetní firma. Lze pouze vyjádřit názor, že dosavadní postup přímého neúčtování o přebytcích je správný (v souladu s obvyklým postupem u způsobu B účtování zásob), ovšem u neúčtování o ztratném, resp. manku lze vyjádřit pochybnosti o tom, zda lze vnitropodnikovou směrnicí o ztratném, která vznikla krátce před koncem účetního období, aplikovat na ztráty vzniklé během celého účetního období.

#### 4.8.2 Opravné položky

Společnost dosud neúčtovala o snížení hodnoty zboží trvalého ani dočasného charakteru.

**Navrhovaná opatření:** vzhledem k volatilitě cen bylo doporučeno účtovat o opravných položkách alespoň u skladových položek, u nichž je momentálně ručně nastavena prodejní cena na nižší úroveň, než je vážená nákupní cena. Seznam těchto položek lze snadno vyfiltrovat exportem do MS Excel s přidáním jednoduchého vzorce do tabulky, čímž lze zároveň rychle vypočítat záporný rozdíl mezi nastavenou prodejní cenou a váženou nákupní cenou. Výsledný

rozdíl by měl být zaúčtovaný jako opravné položky k zásobám na vrub účtu 559 a ve prospěch účtu 196. Obdobný postup výpočtu lze doporučit i pro zjištění tzv. latentního přírůstku, kdy lze porovnat váženou nákupní cenu s aktuální nákupní cenou naimportovanou z dodavatelského ceníku a v případě zásadního rozdílu ve prospěch společnosti o této skutečnosti informovat prostřednictvím Přílohy v účetní závěrce.

### **4.8.3 Zásoby na cestě a nevyfakturované dodávky**

Společnost se v minulosti dosud nesešla se situací, kdy by měla na přelomu roku od dodavatele již dodané zboží, ke kterému by neměla fakturu, ani s opačnou situací, kdy by měla fakturu před dodáním zboží.

## **4.9 Zhodnocení realizovaných opatření**

V předchozích kapitolách byl zmapován kompletní proces koloběhu zásob ve společnosti. Bylo navrženo mnoho účinných opatření, z nichž větší část byla i realizována. V následujícím výčtu je rekapitulace všech již uvedených opatření s jejich dopady a odhadovanými finančními náklady. Není-li u položky uvedena částka, nepředstavuje tato přímou finanční investici. Časová investice je shrnuta jako celek s ohledem na skutečnost, že velká část procesů je navzájem provázaná a implementace systému probíhala souběžně pro většinu opatření.

### **Realizovaná opatření:**

- **Upgrade Ekonomického systému Pohoda na verzi SQL** zvýšil stabilitu systému a umožnil výrazné navýšení počtu zavedených položek zásob a rozšíření e-shopu o zásoby skladem u dodavatele. Náklady na upgrade 10.500 Kč.
- **Aktualizace systému Pohoda** na nejnovější verzi zvýšila stabilitu softwaru a uvedla některá nastavení do souladu s aktuální legislativou. Aktualizace je součástí upgradu v předchozím bodě.
- **Migrace ze dvou prodejních systémů na jeden** zjednodušila evidenci zásob, zpřístupnila celý sklad všem uživatelům a představuje významnou časovou úsporu a eliminaci případných chyb.
- **Pořízení záložního zdroje** eliminuje případné poškození databáze ekonomického systému. Náklady na pořízení 1.300 Kč.

- **Přechod na platební terminál s přímým propojením** na ES Pohoda snížil riziko chyb a potřebu času na zadání plateb. Výměna proběhla bezplatně.
- **Pořízení tiskárny samolepicích etiket s čárovými kódy** zjednodušilo a zpřesnilo evidenci přijímaných skladových zásob, snížilo se riziko záměn a urychlil proces vyskladňování. Náklady na pořízení tiskárny 8.550 Kč.
- **Vytvoření uživatelských profilů v ES Pohoda** zpřehlednilo evidenci zápisů a umožnilo zpětné dohledávání zásahů do systému.
- **Provázání uživatelských profilů na pracovní stanice** urychlilo a zjednodušilo přihlašování uživatelů do systému.
- **Omezení uživatelských práv v ES Pohoda** eliminovalo riziko zneužití přístupu k informacím a zamezilo případným neúmyslným zásahům do chybných agend.
- **Úprava pracovních smluv v části sjednané výše mzdy** v rámci ustanovení o zaručené mzdě uvedla pracovněprávní vztahy do souladu s legislativou. Jakkoliv představuje tato úprava zvýšené finanční náklady na povinné odvody do státního rozpočtu, tyto jsou jen nepřímým důsledkem této změny, nikoliv jejím finančním nákladem.
- **Předefinování procesu objednávek a zprovoznění automatických objednávek** zefektivnilo, zpřehlednilo a časově zjednodušilo objednávání zboží.
- **Zahrnutí přepravného do pořizovací ceny** uvedlo oceňování pořizovaných zásob do souladu s legislativou a zpřesnilo pořizovací cenu evidovanou v systému a účetnictví.
- **Vytvoření šablon pro nejpoužívanější účely faktur a pokladních dokladů** snížilo objem potřebných externích účetních prací a eliminovalo případné chyby zaúčtování.
- **Změna evidence sestavování počítačů** dala do souladu dokladovou a skutečnou časovou posloupnost vyskladňovaných komponent.
- **Nadefinování korektního algoritmu výpočtu DPH ve zvláštním režimu** uvedlo tento výpočet do souladu s legislativou.
- **Přechod ze dvou pokladen na jednu** představil významnou časovou úsporu, snížil potřebu finanční hotovosti a mírně zvýšil potenciál navýšení tržeb u části zákazníků.
- **Elektronizace servisních zakázek a přijatých reklamací** a jejich implementace do ES Pohoda zpřehlednila celou evidenci servisu a snížila riziko omylem nevyfakturovaných součástí.

- **Implementace automatizovaných importů dodavatelských ceníků** zkrátila čas potřebný na naskladnění zboží a umožnila rozšíření e-shopu o neskladové položky.
- **Zavedení cenových skupin** zjednodušilo cenotvorbu a umožnilo hromadně pracovat s cenami ucelených druhů zásob.
- **Vytvoření tiskové sestavy Maloobchodní ceník** zautomatizovalo tvorbu maloobchodního ceníku a ve výsledku ušetřilo pravidelně vynakládaný čas na jeho přípravu.
- **Vytvoření vnitropodnikové směrnice s normou ztratiného** odstranilo rozpor dosavadního účetního postupu s legislativou.
- **Optimalizace inventarizačního procesu** zpřesnila inventarizaci, zjednodušila proces inventury a následné vypořádávání zaměněných, chybějících a přebývajících zásob.

Celkové přímé finanční náklady realizovaných opatření dosáhly částky 20.350 Kč. Celková časová investice autora této práce při implementaci změn dosáhla 155 hodin při sazbě bez DPH 550 Kč/hod. Větší část implementace proběhla v průběhu čtyř týdnů na přelomu roku 2019/2020. Časovou investici personálu v souvislosti s informačním vytěžením, spoluprací při implementaci, zaškolením a adaptací na nové procesy lze odhadnout přibližně na 200 hodin s odhadovanými personálními náklady 270 Kč/hod. Celkové náklady implementace tak přibližně dosahují částky 159.600 Kč.

Při úvahách o dopadu realizovaných opatření na budoucí výsledky společnosti lze vycházet z dostupných čísel o ročním obratu společnosti (18 mil. Kč za rok 2019), účetním zisku před zdaněním (1,2 mil. Kč za rok 2019) a průměrném počtu zaměstnanců (5 v roce 2019). Lze odhadovat, že jen samotné rozšíření e-shopu o neskladové položky zvýší v prvním roce obrat společnosti nejméně o 2 mil. Kč ročně. Většina přijatých opatření představuje ve svém důsledku časovou úsporu a případné zvyšování obratu tak není do určité meze spojeno s navyšováním personálních nákladů. Navyšování obratu tak v současnosti zvyšuje i celkovou rentabilitu tržeb a pokud by se při zvýšení tržeb o 2 mil. Kč ročně zvýšila rentabilita tržeb z původní hodnoty 6,66 % (1,2 mil./18 mil. Kč) na hodnotu 6,8 % (1,36mil./20 mil. Kč), realizovaný zisk z navýšených tržeb by plně pokryl náklady na implementaci už v prvním roce provozu. Přijatá opatření dále představují časovou úsporu, v jejímž důsledku se personál může více věnovat činnostem s potenciálem na zvýšení tržeb. Opatření také snižují ztráty z chyb personálu a eliminují riziko sankcí za postupy, které byly v rozporu s legislativou. Současné nastavení

systemu i nově vzniklé časové rezervy v pracovním fondu rovněž otevírají v případě expanze potenciál k až dvojnásobnému navýšení objemu obchodovaného zboží bez potřeby dalších investic do větší implementace skladového hospodářství do ekonomického systému.

Podrobnější ekonomický rozbor, modelování dopadů i přesnější odhadování vývoje tržeb přesahuje možnosti této práce i profesionální zaměření autora. Z výše uvedených výpočtů a odhadů lze i bez dalšího konstatovat značnou výhodnost investice. Už samotný fakt, že doba návratnosti nákladů na implementaci navržených opatření je s vysokou pravděpodobností kratší než jeden rok, je v rámci obvyklých investic podniku bezprecedentní. Při minimálních časových i finančních nákladech navíc otevírá široká implementace ekonomického systému poměrně značný potenciál při případné expanzi společnosti.

## 4.10 Sumarizace nerealizovaných opatření

V předchozích kapitolách jsou uvedena i některá navržená opatření, k jejichž realizaci ještě společnost nepřikročila. Jejich stručná rekapitulace níže obsahuje i očekávané dopady a finanční náklady.

### Navrhovaná opatření:

- Pro umožnění současného přístupu čtyř či pěti uživatelů do systému je **doporučen upgrade Ekonomického systému Pohoda na subverzi NET 5**. Náklady na upgrade 10.490 Kč bez DPH.
- K zabezpečení laptopů a eliminaci rizika krádeže bylo doporučeno **využití mechanické kabelové ochrany**. Ceny se pohybují již od 100 Kč bez DPH za kus.
- Ke snížení rizika krádeží bylo rovněž **doporučeno zapojení pohybových čidel ve vitrínách**. Pořizovací cena začíná na částce 150 Kč bez DPH za kus plus montáž a nastavení.
- K ochraně dražších položek bylo navrženo **pořízení uzamykatelné police a uzavření osobní hmotné odpovědnosti** konkrétního zaměstnance. Náklady na pořízení uzamykatelné police jsou v řádu jednotek tisíc Kč.
- **Úprava pracovních smluv konkretizováním pracovní náplně** může do budoucna odstranit případná nedorozumění na obou stranách pracovněprávního vztahu a snížit rizika z případných pracovněprávních sporů.

- **Uzavření dohod o hmotné odpovědnosti** může psychologicky zvýšit zodpovědnost některých zaměstnanců, umožní po nich vymáhat případné ztráty z chybějícího zboží a zároveň posiluje pozici společnosti v některých hypotetických právních sporech.
- Při častějším využití nákupu zboží v zahraničí byl **doporučen automatický import kurzovního lístku ČNB** pro časovou úsporu a eliminaci chyb.
- Pro uvedení do souladu s legislativou byla doporučena **změna účtování opravných položek a evidence latentních přírůstků**.

## 4.11 Shrnutí praktické části

V praktické části této bakalářské práce byl prezentovaný profil společnosti. Dále byly zmapovány jednotlivé etapy koloběhu zásob a pro každou etapu uvedena opatření ke zvýšení efektivity nebo uvedení do souladu s platnou legislativou. **Realizovaná opatření**, jejichž výčet byl rekapitulován v závěru, byla na návrh autora této práce provedena v součinnosti se společností v předchozích měsících. Návratnost celkových nákladů na tato opatření byla spočítána na dobu kratší jednoho roku, což jednoznačně potvrdilo výhodnost této investice. Oproti tomu **navrhovaná opatření** mají charakter doporučení, k jejichž realizaci v předchozích měsících společnost z různých důvodů zatím nepřistoupila.

## 5 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce analyzovala a navrhla optimalizaci skladové evidence v maloobchodní firmě PCS s.r.o.

**V teoretické části** provedl autor literární rešerši, zanalyzoval legislativní a věcnou stránku technických a personálních předpokladů pro vedení skladové evidence. Obvyklý proces koloběhu zásob v podniku je zde zmapován od okamžiku nákupu zboží, počínaje fází objednávek a naskladňováním zboží spojeným s oceňováním a účtováním nakupovaných zásob. V samostatné kapitole jsou rozebírány i jiné alternativní způsoby pořízení zboží. Dále je analyzován výdej zboží, a to jednak ve formě prodeje a s tím spojené cenotvorby a dále i ve formách použití zboží ve výrobním procesu, výdejů na reklamace, likvidaci aj. Coby samostatný proces je rozebírána inventarizace zboží. Jsou definovány legislativní požadavky, postup, vypořádání inventarizačních rozdílů i účtování opravných položek a specifických situací na konci účetního období.

**V praktické části** práce je představen profil společnosti PCS s.r.o. a následně je zanalyzován současný systém její skladové evidence. Jednotlivé etapy skladových procesů jsou rozebírány v obdobném pořadí tak, jak jsou popsány v části teoretické. V samostatných kapitolách jsou popsány technické a personální předpoklady vedení skladové evidence. Detailní popis obsahuje výčet hardwarového i softwarového vybavení, hlouběji se věnuje zejména oblasti čárových kódů. V rámci personálních předpokladů je sledováno rozdělení rolí jednotlivých zaměstnanců, jejich přístupová práva do ekonomického systému i podíl na hmotné odpovědnosti. Koloběh zásob je dále rozebírán od etapy objednávek přes nákup zboží, jeho oceňování i účtování, až k prodeji a závěrečné inventarizaci. V samostatných kapitolách jsou opět popsány i alternativní způsoby příjmů a výdejů zboží.

Hlavní částí práce je **popis realizovaných a navrhovaných opatření**, vedoucích k optimalizaci a zefektivnění skladových procesů. Tato opatření jsou podrobně rozvedena u jednotlivých kapitol praktické části a následně sumarizována v závěrečném hodnocení. V rámci posouzení efektivity realizovaných opatření jsou vyčísleny finanční a časové náklady a odhadnuty dílčí dopady na ekonomiku společnosti. Porovnáním základních ukazatelů dochází autor k závěru, že návratnost investic vynaložených na realizaci opatření je kratší než jeden rok a při minimálních časových i finančních nákladech otevírá tato realizace poměrně značný potenciál k další expanzi společnosti.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BIZZELL, Allen H., 2013. *Financial Accounting and Reporting 1*. Vers. 7.9. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 576 p. ISBN 978-1-4849273-5-9.

Ceník programu POHODA, 2019. In: *STORMWARE* [online]. Jihlava: STORMWARE, [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/cenik.aspx>

Čárový kód, 2019. In: *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2. 11. 2019 [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8C%C3%A1rov%C3%BD\\_k%C3%B3d#K%C3%B3dy\\_typu\\_EAN](https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8C%C3%A1rov%C3%BD_k%C3%B3d#K%C3%B3dy_typu_EAN)

Český účetní standard pro podnikatele č. 001. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-12-20]

Český účetní standard pro podnikatele č. 015. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-12-20]

DVOŘÁK, Jakub, 2017. Účetní systémy pro rozjezd živnosti či podnikání. In: *iDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, 17. 1. 2017 [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/technet/software/programy-na-ucetnictvi.A161216\\_105535\\_software\\_dvr](https://www.idnes.cz/technet/software/programy-na-ucetnictvi.A161216_105535_software_dvr)

*Ekonomický systém POHODA: Příručka uživatele*, 2019. Jihlava: STORMWARE, 496 s.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 272 s. ISBN 978-80-7552-449-2.

KŘÍŽ, Petr, 2006. Interpretace I - 7 NÚR Komisionářské smlouvy. In: *Účetní portál* [online]. Bohuňovice: Účetní Portál, 27. 2. 2006 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: [https://www.ucetni-portal.cz/stahnout/komisionarske-smlouvy\\_899.pdf](https://www.ucetni-portal.cz/stahnout/komisionarske-smlouvy_899.pdf)

LOUŠA, František, 2012. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4. vyd. Praha: Grada, 184 s. ISBN: 978-80-247-4115-4.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ, 2016. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN: 978-80-247-5806-0.



Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-03-05]

NEEDLEMAN, Ted, 2019. The Best ERP Software. In: *PCMag* [online]. New York: Ziff Davis, 23. 1. 2019. [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <https://www.pcmag.com/roundup/346016/the-best-erp-software>

Rozsudek Nejvyššího správního soudu sp. zn. 1 Afs 327/2017, ze dne 14. 3. 2018. In: *epravo.cz* [online]. Praha: epravo.cz, 6. 6. 2018 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/manko-prirozene-ubytky-107667.html>

RYNEŠ, Petr, 2017. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka*. 17. vyd. Olomouc: ANAG, 1150 s. ISBN 978-80-7554-061-4.

The EAN Symbology, 2019. In: *Computalabel* [online]. Leicestershire: Computalabel International, [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: <http://www.computalabel.com/aboutean.htm>

Vyhláška MF č. 500/2002 Sb. pro podnikatele účtující v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-12-20]

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-12-20]

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-12-20]

Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-12-20]

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-12-20]

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-12-20]

Zaručená mzda, 2020. In: *kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/zarucena-mzda/>

## **7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A VZORCŮ**

Tabulka 1: Ceník programu Pohoda, varianta Premium .....	27
Tabulka 2: Zaručená mzda v roce 2020 a 2019 .....	32
Obrázek 1: Struktura čárového kódu EAN-13 .....	12
Vzorec 1: Celkové náklady spojené s pořízením a skladováním zásob .....	14
Vzorec 2: Optimální velikost dodávky .....	15

## **8 SEZNAM ZKRATEK**

ČNB – Česká národní banka

ČÚS – Český účetní standard

D – DAL (účetování ve prospěch účtu)

DPH – Daň z přidané hodnoty

EAN – European Article Number (Evropské číslo zboží)

EET – Elektronická evidence tržeb

EOQ – Economic Order Quantity (Optimální velikost dodávky)

ES – Ekonomický systém

FIFO - First In, First Out (metoda oceňování První do skladu, první ze skladu)

LIFO - Last In, First Out (metoda oceňování Poslední do skladu, první ze skladu)

MD – Má Dáti (účetování na vrub účtu)