



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**STUDIE OCEŇOVÁNÍ PRODUKTŮ IT VE VYBRANÉM
PODNIKU**

STUDY OF VALUATION OF IT PRODUCTS IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Kyselková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Veronika Kyselková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Studie oceňování produktů IT ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis současného stavu podnikání vybraného podniku

Cíle řešení

Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení

Analýza současného stavu řízení oceňování hardwaru IT

Návrh na řízení způsobů oceňování změny hardwaru IT pro rozvoj podnikání

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh způsobů změny oceňování hardwaru IT jako základu pro automatizaci budoucího řízení pro rozvoj automatizace a digitalizace v podniku.

Základní literární prameny:

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, © 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

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

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na oceňování produktu IT ve vybraném podnikatelském subjektu. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část je teoretická, druhá popisuje podnikatelský subjekt a hodnotí oceňování ve společnosti. Třetí obsahuje návrhy řešení a poslední část obsahuje podmínky realizace a přínosy. Na základě provedených analýz je navržena nejvhodnější varianta oceňování, která bude pro daný podnikatelský subjekt nejlepší.

Klíčová slova

oceňování, zásoby, výrobek, hospodářský výsledek, náklady

Abstract

This diploma thesis is focused on the valuation of IT product in a selected company. The thesis is divided into four parts. The first part is theoretical, the second part describes the company business and evaluates valuation in the company. The third part contains proposals for solutions and the last part contains the conditions of implementation and benefits. Based on the performed analysis, the most suitable option will be chosen, which will be the best for the company.

Key words

valuation, inventories, product, economic result, costs

Bibliografická citace

KYSELKOVÁ, Veronika. *Studie oceňování produktů IT ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132957>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. dubna 2021

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné rady, připomínky, odborné vedení při zpracování mé práce a vstřícné chování při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegům ze společnosti Sewio Networks s.r.o. za poskytnutí odborných konzultací.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE	12
METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Teorie zásob	15
1.1.1 Definice zásob.....	15
1.1.2 Účel zásob.....	17
1.1.3 Funkce zásob.....	17
1.2 Klasifikace zásob	18
1.2.1 Klasifikace zásob dle stupně zpracování	18
1.2.2 Klasifikace zásob dle účetních předpisů	18
1.2.3 Klasifikace zásob dle jejich funkce	18
1.2.4 Klasifikace zásob dle jejich použitelnosti.....	19
1.3 Oceňování zásob	20
1.3.1 Oceňování zásob při pořízení	20
1.3.2 Oceňování úbytku zásob	22
1.3.3 Oceňování zásob na skladě	23
1.4 Řízení zásob	23
1.4.1 Metody řízení zásob.....	23
1.5 Efektivnost řízení zásob	27
1.5.1 Obrat zásob	27
1.5.2 Doba obratu zásob	27
1.6 SWOT analýza.....	28
1.7 Analýza vnějšího prostředí podnikatelského subjektu.....	28
1.7.1 SLEPT analýza	29

1.7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	30
1.8 Analýza vnitřního prostředí podnikatelského subjektu	32
1.8.1 McKinsey 7S faktorová analýza	32
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
2.1 Představení společnosti Sewio Networks s. r. o.	36
2.1.1 Odvětvové zařazení podnikatelského subjektu.....	37
2.1.2 Velikostní zařazení podnikatelského subjektu.....	37
2.1.3 Informační systémy společnosti.....	38
2.1.4 Vymezení účetního období	38
2.2 Analýza vnějšího prostředí podnikatelského subjektu.....	38
2.2.1 SLEPT analýza	39
2.2.2 Porterův model konkurenčních sil	43
2.3 Analýza vnitřního prostředí podnikatelského subjektu	44
2.3.3 McKinsey 7S faktorová analýza	44
2.4 Stávající analýza oceňování zásob.....	47
2.4.1 Druhy výrobků.....	48
2.4.2 Oceňování zásob	51
2.4.3 Současná kalkulace výrobků.....	52
2.4.4 Stanovení hrubé marže výrobků	56
2.4.5 Inventarizace zásob.....	57
2.4.6 Informační systém výrobků	58
2.4.7 Efektivnost řízení zásob.....	58
2.5 Analýza možných způsobů oceňování zásob.....	60
2.5.1 Varianta 1.....	60
2.5.2 Varianta 2.....	62
2.6 SWOT analýza.....	64

2.7 Závěry analytické části	66
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	68
3.1 Stanovení hrubé marže výrobků	68
3.2 Efektivnost řízení zásob	69
3.3 Varianta 1	72
3.4 Varianta 2	74
4 PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY	76
4.1 Podmínky realizace	76
4.2 Ekonomické a mimoekonomické přínosy	77
ZÁVĚR	78
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	84
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	85
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	86
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	87
SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC	88

ÚVOD

V každém podnikatelském subjektu, nehledě na jeho předmět podnikání, se vyskytují zásoby. A to ať už v podobě hotových výrobků, zboží nebo v jiné podobě. Existují společnosti, které mají velké množství zásob, a naopak jsou i společnosti, které zásoby mají v minimální výši nebo vůbec žádné nemají.

V zásobách je vázán značný objem finančních prostředků, ale také s nimi vnikají podnikatelskému subjektu určité náklady. Jelikož se také jedná o jedny z nejméně likvidních částí oběžného majetku, je nutné zásobám věnovat patřičnou pozornost.

Diplomová práce se zaměřuje na oceňování produktů IT u vybraného podnikatelského subjektu. Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část.

Teoretická část práce definuje teoretická východiska potřebná pro pochopení základních pojmů, které jsou nutné pro vymezení analytické části této práce. Budou zde vymezeny zásoby, klasifikace zásob, řízení zásob, oceňování zásob a efektivnost řízení zásob. Dále jsou v teoretické části vysvětleny analýzy, které jsou použity při analýze daného podnikatelského subjektu. Jedná se zejména o vnitřní a vnější analýzy prostředí.

Analytická část diplomové práce se prvně zabývá představením vybraného podnikatelského subjektu a jeho analýze. Následně je popsána analýza současného stavu oceňování produktu IT u vybraného podnikatelského subjektu. Dále jsou popsány možné způsoby oceňování zásob.

V návrhové části bude navržena nejvhodnější varianta oceňování produktu IT u vybraného podnikatelského subjektu tak, aby byly splněny požadavky ze strany podnikatelského subjektu.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout možné způsoby oceňování produktu IT jako základu pro rozvoj automatizace a digitalizace ve vybrané podnikatelském subjektu. Kroky zpracování budou identifikovat a popisovat stávající možnosti oceňování IT produktu zaměřený na hardware a následně na základě provedené analýzy ve vybraném podnikatelském subjektu navrhnout optimální variantu oceňování.

Pro dosažení hlavního cíle je nutné splnit jednotlivé dílčí cíle, kterými jsou:

- vymezení teoretických východisek,
- stávající analýza oceňování IT produktu ve vybraném podnikatelském subjektu,
- analýza možných způsobů oceňování IT produktu ve vybraném podnikatelském subjektu,
- zpracování závěrů analytické části,
- návrh variant oceňování pro daný podnikatelský subjekt,
- identifikace dalších parametrů relevantních pro návrh optimálního způsobu oceňování a tyto zhodnotit,
- přínosy navržené varianty.

METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Při zpracování diplomové práce byly použity konkrétní metody. V hlavní řadě se jedná o metody analýzy, syntézy a srovnání. Dále pak metody indukce, dedukce, abstrakce a dotazování.

Metoda analýzy spočívá v rozložení zkoumaného objektu na jednotlivé segmenty. Detailnější prozkoumání jednotlivých segmentů jsou potřebné k hlubšímu porozumění. Naopak metoda syntézy spočívá ve spojení jednotlivých segmentů v celek. U této metody jednotlivé souvislosti mezi segmenty pomáhají k hlubšímu porozumění. Metody analýzy a syntézy se navzájem doplňují. (1, s. 23)

Metoda analýzy je využita při vytyčení informačních zdrojů. Dále je tato metoda využita v analytické části u analýzy současného stavu vybraného podnikatelského subjektu. Metoda syntézy je použita v návrhové části a závěru diplomové práce.

V teoretické části je využita metoda abstrakce, která spočívá v oddělení nepodstatných informací od těch podstatných (2).

Metoda abstrakce je využita při čerpání z literárních zdrojů jako jsou odborné knížky, odborné články, časopisy a elektronických zdrojů.

Dále jsou v práci aplikovány metody indukce a dedukce, které spolu souvisí. Indukce na základě jednotlivých poznatků směřuje k obecným závěrům. Dedukce naopak postupuje od obecného k jednotlivým poznatkům. (2)

Metody indukce a dedukce jsou použity v analytické části diplomové práce.

Jako poslední je v práci použita metoda dotazování. V obecné rovině se jedná o dotazování ústní, které je vedené formou strukturovaných rozhovorů. (2)

Metoda dotazování je využita v analytické části diplomové práce při zjišťování současného stavu v podnikatelském subjektu.

V práci jsou dále použity i určité analýzy. Budou využity zejména tyto analýzy:

- SLEPT analýza,
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil,
- McKinsey 7S faktorová analýza,
- SWOT analýza.

Všechny výše uvedené metody budou využity v analytické části diplomové práce. Analýza SLEPT a Porterova analýza pěti konkurenčních sil budou použity pro zhodnocení vnějšího prostředí podnikatelského subjektu. McKinseyho 7S bude použita pro zhodnocení vnitřního prostředí podnikatelského subjektu.

Vyústěním všech analýz bude analýza SWOT, která identifikuje silné a slabé stránky podnikatelského subjektu a příležitosti a hrozby.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce obsahuje základní informace a vysvětlení pojmů. Věnuje se vysvětlení podstaty zásob, a to definici zásob a jejich účelu v podnikatelském subjektu, funkce zásob. Dále je rozepsaná klasifikace zásob dle různých faktorů. Následuje kapitola oceňování zásob, řízení zásob a efektivnost řízení těchto zásob.

Další část teoretických východisek práce se zabývá analýzami, které jsou použity v analytické části práce. Jedná se o SWOT analýzu a definování vnějšího a vnitřního prostředí podnikatelského subjektu.

1.1 Teorie zásob

Teorie zásob lze charakterizovat jako souhrn matematických metod, které se používají k modelování a optimalizaci procesů vytváření zásob různých položek s cílem zabezpečit plynulý chod podnikatelského subjektu (15, s. 62)

1.1.1 Definice zásob

„Zásoby chápeme jako bezprostřední přirozený prvek ve výrobních i distribučních organizacích. Zásobami rozumíme tu část užitých hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány.“ (12, s. 67)

Zásoby jsou součástí oběžných aktiv a představují jejich nejméně likvidní složku. Zásoby jsou pořizovány podnikatelským subjektem za účelem budoucího ekonomického prospěchu. (11, s. 73-74)

Dle Vyhlášky č. 500/2002 Sb. jsou zásoby rozděleny následovně:

- materiál,
- nedokončená výroba a polotovary,
- výrobky,
- mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny,
- zboží,
- poskytnuté zálohy na zásoby. (14, § 9)

Materiál

Materiál může být pořízený vlastní výrobou nebo nákupem, který se dělí na:

- **suroviny** – základní materiál, který přechází při výrobním procesu zcela nebo jen z části do výrobku a tvoří jeho podstatu;
- **pomocné látky** – přecházejí přímo do výrobku, ale netvoří jeho podstatu;
- **provozovací látky** – potřebné pro zajištění provozu podnikatelského subjektu;
- **náhradní díly** – předměty určené k uvedení hmotného majetku do původního stavu;
- **obaly a obalové materiály** – určené k ochraně a dopravě jiných druhů zásob a nejsou účtovány jako dlouhodobý majetek nebo zboží;
- **movité věci s dobou použitelnosti kratší než jeden rok;**
- **drobný hmotný majetek** – hmotné movité věci a jejich soubory s cenou nižší, než je částka, kterou si subjekt stanoví pro zařazení do dlouhodobého hmotného majetku a dobou použitelnosti delší než jeden rok;
- **pokusná zvířata** (11, s. 74).

Nedokončená výroba a polotovary

Jedná se o produkty, které již prošly jedním nebo více výrobními procesy a nejsou již materiálem, avšak nejsou dosud hotovým výrobkem. Jde o nedokončené výkony jiných činností, při nichž nevznikají hmotné produkty. (31, s. 54)

Polotovary představují produkty, které dosud neprošly všemi výrobními procesy a budou dokončeny nebo zkompleťovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu (31, s. 54)

Výrobky

Představují zásoby vlastní výroby, které jsou určené k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř podnikatelského subjektu (11, s. 75).

Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny

Jedná se o zvířata a jejich skupiny, které jsou pořízeny vlastním chovem nebo nákupem. Jde o mladá zvířata, zvířata ve výkrmu a zvířata nezařazená v dlouhodobém majetku, materiálu nebo zboží. (11, s. 75)

Zboží

Zboží představuje movité věci nabyté za účelem dalšího prodeje, pokud společnost s těmito věcmi obchoduje. Za zboží lze považovat také dospělá zvířata vlastního chovu, která byla určena k prodeji s výjimkou jatečních zvířat. Zbožím je také výrobek vlastní výroby, který byl aktivován a předán k prodeji. (31, s. 54)

Poskytnuté zálohy na zásoby

Poskytnuté zálohy na zásoby zahrnují krátkodobé a dlouhodobé zálohy poskytnuté na pořízení zásob (11, s. 75).

1.1.2 Účel zásob

Bylo definováno pět účelů, ke kterým zásoby slouží, a to že zásoby:

- umožňují podniku dosáhnout úspor, založení na rozsahu výroby;
- poskytují ochranu před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky;
- umožňují specializaci výroby;
- poskytují jakýsi nárazník mezi kritickými spoji v rámci distribučních kanálů a
- vyrovnávají poptávku a nabídku. (13, s. 112)

1.1.3 Funkce zásob

Zásoby v podnikatelském subjektu plní určité funkce, jedná se zejména o:

- **geografickou funkci** – vychází z předpokladu, že místo výroby a spotřeby je u většiny případů rozdílné; lze provést optimalizaci výrobních kapacit z hlediska zdrojů surovin, energií a pracovníků;
- **vyrovnávací a technologickou funkci** – zabezpečuje plynulost výrobního procesu v případě kapacitního nesouladu mezi jednotlivými výrobními operacemi, zásoby umožňují shromažďování výroby a produkci v ekonomicky výhodných velikostech dávek, překlenují časový nesoulad výroby a spotřeby a do jisté míry vylučují nepředvídatelné výkyvy na straně vstupu i výstupu zásobovacího procesu;
- **spekulativní funkci** – představuje nákup zásob před očekávaným zvýšením ceny za účelem úspory nákladu podnikatelského subjektu nebo za účelem dosažení

zisku v případě jejich prodeje dalším subjektům za vyšší než pořizovací cenu. (15, s. 62)

1.2 Klasifikace zásob

Zásoby lze klasifikovat různými způsoby a dle mnoha kritérií, zejména dle:

- stupně zpracování,
- účetních předpisů,
- funkčního hlediska a
- použitelnosti (15, s. 62).

1.2.1 Klasifikace zásob dle stupně zpracování

Dle stupně zpracování se zásoby dělí obvykle na:

- **výrobní zásoby** – jedná se o suroviny, základní, pomocné a režijní materiály, paliva, náhradní díly, nástroje, obaly a obalové materiály;
- **zásoby rozpracovaných výrobků** – představují polotovary vlastní výroby a nedokončené výrobky;
- **zásoby hotových výrobků** – distribuční zásoby;
- **zásoby zboží** – jsou produkty nakoupené za účelem jejich dalšího prodeje (15, s. 62).

1.2.2 Klasifikace zásob dle účetních předpisů

Rozdělení zásob dle účetních předpisů lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- **nakupované zásoby** – představují zásoby, které zahrnují skladovaný materiál a skladované zboží;
- **zásoby vlastní výroby** – jedná se o nedokončenou výrobu, polotovary vlastní výroby, výrobky a zvířata (15, s. 62).

1.2.3 Klasifikace zásob dle jejich funkce

Z hlediska klasifikace zásob dle jejich funkčního hlediska lze zásoby rozdělit do následujících skupin:

- **běžné zásoby** – část zásob, která kryje požadavky na výdej materiálu v období mezi dvěma dodávkami; v průběhu dodávkového cyklu kolísá stav zásob mezi maximem a minimem;
- **pojistná zásoba** – část zásoby, která kryje odchylky od plánované spotřeby, od plánované délky dodacího cyklu, popřípadě výše dodaného množství;
- **technická zásoba** – množství materiálu, které je potřebné pro krytí nezbytných technologických požadavků na přípravu materiálu před jeho použitím ve vlastním procesu transformace; zásoba je dána technickými parametry technologických zásad;
- **sezonní zásoba** – slouží ke krytí spotřeby, pokud daná spotřeba probíhá rovnoměrně během celého roku, zásobu je možno doplňovat jen v určitém období nebo naopak spotřeba je sezonní;
- **havarijní zásoba** – vytváří se tam, kde může nedostatek materiálu zapříčinit závažné poruchy v celém výrobním procesu;
- **maximální a minimální zásoba** – jedná se o řídicí hladiny, které by neměly být překročeny žádným směrem, a to z důvodu ekonomicky únosné výše zásob; minimální zásoba je dána součtem zásoby pojistné, technické a havarijní;
- **objednací zásoba** – je taková výše zásoby, kdy je nezbytně nutné zajistit dodávku, aby byla dodána nejpozději v okamžiku, kdy skutečná zásoba dosáhne minimální výše zásoby
- **nevyužitá zásoba** – má charakter zásoby nepotřebné, tedy jedná se o zásobu, která nemůže být podnikatelským subjektem využita; z tohoto důvodu je třeba ji likvidovat prodejem (23, s. 147-148)

1.2.4 Klasifikace zásob dle jejich použitelnosti

Klasifikace dle použitelnosti zásob lze rozlišit na:

- **použitelné zásoby** – jedná se o zásoby, které se běžně spotřebovávají nebo prodávají;
- **nepoužitelné zásoby** – řadí se zde položky s prakticky nulovou spotřebou nebo prodejem; u těchto zásob je jisté, že nebudou v podnikatelském subjektu využity pro budoucí výrobu nebo prodány zákazníkům za obvyklou cenu; tyto zásoby

vznikají v důsledku změn ve výrobním programu, při inovaci výrobků, chybným rozhodnutím při koupi či špatným odhadem poptávky (15, s. 65).

1.3 Oceňování zásob

Při oceňování zásob je nutné se řídit určitými předpisy. Pravidla oceňování lze nalézt v Českých účetních standardech pro podnikatele (dále jen ČÚS) č. 015 Zásoby, bod 3., který rozvádí Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen ZÚ) ustanovení § 25 a dále Vyhlášku č. 500/2002 Sb. (dále jen VyZÚ) ustanovení § 49. (17, s. 15)

„Ceny zásob se mění s kolísáním jejich tržní ceny, na základě předpisů je však lze ocenit pořizovacími cenami nebo výrobními náklady → při poklesu tržní ceny je možno ocenění zásob snížit.“ (16, s. 53)

1.3.1 Oceňování zásob při pořízení

Zásoby při pořízení oceňujeme dle ZÚ:

- pořizovací cenou,
- vlastními náklady,
- reprodukční pořizovací cenou (18, § 25).

Pořizovací cena

Dle ZÚ je pořizovací cena definována takto: *„cena, za kterou byl majetek pořízen a náklady s jeho pořízením související.“* (18, § 25 odst. 5 písm. a)

Jedná se o cenu nakupovaných zásob. Pořizovací cena je složena z ceny pořízení a vedlejších pořizovacích nákladů. (11, s. 76)

Dle VyZÚ jsou za vedlejší náklady související s pořízením zásob považovány přepravné vyúčtované dodavatelem nebo provedené účetní jednotkou, provize, clo a pojistné. Naopak za součást pořizovací ceny se nepovažují úroky z úvěrů a zápůjček poskytnutých na jejich pořízení, kursové rozdíly, smluvní pokuty a úroky z prodlení a jiné sankce ze smluvních vztahů. (14, § 49 odst. 1)

Vlastní náklady

„Vlastními náklady u zásob vytvořených vlastní činností se rozumí přímé náklady vynaložené na výrobu nebo jinou činnost, popřípadě i přiřaditelné nepřímé náklady, které

se vztahují k výrobě nebo k jiné činnosti; do přímých nákladů se zahrnuje pořizovací cena materiálu a jiných spotřebovaných výkonů a další náklady, které vzniknou v přímé souvislosti s danou výrobou nebo jinou činností. “ (18, § 25 odst. 5 písm. c)

„Vlastní náklady zásob vytvořených vlastní činností se oceňují ve skutečné výši nebo na základě kalkulace výroby, stanovené účetní jednotkou. Vlastní náklady zahrnují přímé náklady a mohou zahrnovat také poměrnou část variabilních a fixních nepřímých nákladů, příčinně přiřaditelných danému výkonu a vztahujících se k období činnosti. Náklady na prodej se do těchto nákladů nezahrnují. Volbu metody ocenění provede účetní jednotka s ohledem na povinnosti stanovené zákonem, zejména respektováním principu významnosti a věrného a poctivého zobrazení majetku. “ (14, § 49 odst. 5)

Národní účetní rada (dále jen NÚR) vydala interpretaci NÚR I-35, kde se zabývá oceňováním zásob vytvořených vlastní činností. Jedná se o to, že Zákon o účetnictví a Vyhláška č 500/2002 Sb. vymezuje vlastní náklady jinak. Interpretace má za cíl stanovit jednotný postup oceňování zásob vytvořených vlastní činností, jelikož účetní předpisy neobsahují podrobný návod, jak prakticky postupovat při oceňování zásob vlastní činností.

NÚR považuje za vlastní náklady zásob vytvořených vlastní činností přímé náklady, které jsou vynaložené na výrobu a nepřímé náklady, které se k výrobě vztahují (41, s. 2).

„Přímé náklady vynaložené na výrobu jsou náklady účelně a účelově vynaložené na výrobu kalkulační jednice a lze je ke kalkulační jednici přiřadit přímo, bez potřeby rozvrhování (alokování). Příkladem přímých nákladů je spotřeba materiálu či práce (mezd) užitých k výrobě kalkulační jednice, nebo služeb subdodavatele spočívajících v opracování příslušné kalkulační jednice. Přímé náklady jsou převážně variabilní vzhledem k objemu výroby. “ (41, s. 2)

„Nepřímé náklady, které se vztahují k výrobě, jsou náklady, které jsou účelně a účelově vynaloženy na výrobu obecně a ke kalkulační jednici je lze přiřadit pouze s pomocí rozvrhování (alokování) za použití vhodné rozvrhové základny. Nepřímými náklady jsou například spotřeba vody, elektřiny a plynu ve výrobě, výkonové nebo časové odpisy výrobního zařízení, odpisy budov používaných k výrobě, nájemné výrobních prostor či náklady na technickou přípravu výroby, údržbu nebo kontrolu kvality. Nepřímé výrobní náklady mohou být fixní nebo variabilní vzhledem k objemu výroby. “ (41, s. 2)

Reprodukční pořizovací cena

ZÚ vysvětluje reprodukční pořizovací cenu jako cenu: „za kterou by byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje.“ (18, § 25 odst. 5 písm. b)

Reprodukční pořizovací cenou lze ocenit zásoby získané bezplatně, nalezené, vložené do podnikatelského subjektu jako vklad nebo vrácené z výroby na sklad jako odpad či zbytkové produkty. Tato cena se stanovuje kvalifikovaným odhadem na úrovni ceny v době, kdy se o něm účtuje. (11, s. 76)

1.3.2 Oceňování úbytku zásob

Úbytek zásob dle ČÚS lze oceňovat:

- váženým aritmetickým průměrem,
- metodou FIFO „první do skladu – první ze skladu“
- pevnou skladovou cenou (20).

Vážený aritmetický průměr

Cena dle váženého aritmetického průměru je průměrná cena, která se počítá jako aritmetický průměr z pořizovacích cen všech dodávek (19, s. 132)

Vážený aritmetický průměr podnikatelský subjekt počítá buď po každé dodávce nebo za určitý interval. Při využití intervalu se cena přepočítává minimálně jednou za měsíc. (11, s. 77)

Metoda FIFO

ZÚ uvádí v § 25 odst. 4 oceňování vyskladňovaných položek cenou, která byla dosažena při pořízení nejstarší skladované zásoby. Takové metoda se nazývá „první do skladu, první ze skladu“. Pochází z anglického „first in, first out“, zkratkou FIFO. Důvodem pro tento postup je snaha přiblížit rozvahové ocenění zásob co nejvíce současným cenám na trhu. (17, s. 18)

Opakem metody FIFO je postup zvaný „poslední do skladu, první ze skladu“ neboli „last in, first out“ zkráceně metoda LIFO. Naopak od metody FIFO spočívá metoda LIFO v ocenění nákladů cenami přibližujícími se cenám na trhu. Tedy čím delší dobu jsou zásoby skladovány, tím více je pravděpodobné, že rozvahové ocenění nebude odpovídat současným cenám. (17, s. 18-19)

Pevná skladová cena

Stanovení pevné skladové ceny neupravuje žádný předpis. Proto je nutno se řídit obecnými pravidly, podle kterých použité metody mají směřovat k co nejvěrnějšímu zobrazení skutečnosti dle ZÚ. Většinou se při stanovení ceny vychází z předpokládaných pořizovacích cen nebo z cen známých v momentu stanovení skladových cen. (17, s. 20)

Stanovenou novou cenu lze používat až pro nově pořizované zásoby nebo se provede přecenění stávajících zásob. Množství zásob potřebné k přecenění se zjistí dle provedené inventury. (17, s. 20)

1.3.3 Oceňování zásob na skladě

V účetnictví je jedna ze základních zásad oceňování dle tzv. historických cen. Tato zásada znamená, že jednou provedené ocenění se již po celou dobu jeho existence nemění. Z tohoto důvodu se takové oceňování zásob nevyužívá, avšak může k němu dojít. (17, s. 87)

1.4 Řízení zásob

„Řízení zásob je metodou, jak řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu. Pohyb a tok výrobků jsou klíčové koncepty v řízení zásob (a rovněž v celém dodavatelském řetězci), neboť když se tok zastaví, přidá se hodnota.“ (24, s. 43)

Cílem řízení zásob je zajisti plynulost obchodního provozu při minimálních nákladech s procesem zásobování. Je tedy podstatné najít řešení z pohledu hlediska provozního, tak i hlediska ekonomického. Příliš malá úroveň zásob je levná, ale přináší riziko narušení plynulosti provozu, a to se negativně promítne do úrovně prodeje. Naopak příliš vysoká úroveň zásob je nevhodná. (32, s. 377)

1.4.1 Metody řízení zásob

Každý moderní přístup řízení zásob se snaží o jejich optimalizaci. Známé jsou zejména japonské metody řízení, které se snaží o důkladné řízení zásob. Avšak japonské způsoby nejsou vhodné pro každý podnikatelský subjekt. Japonské metody jsou především vhodné pro speciálně velké výrobní společnosti s hromadnou výrobou a vynikající organizací. (35, s. 205)

Mezi příklady těchto metod patří:

- metoda ABC,
- metoda Just in Time,
- metoda kanban,
- metoda kaizen,
- a další (35, s. 205).

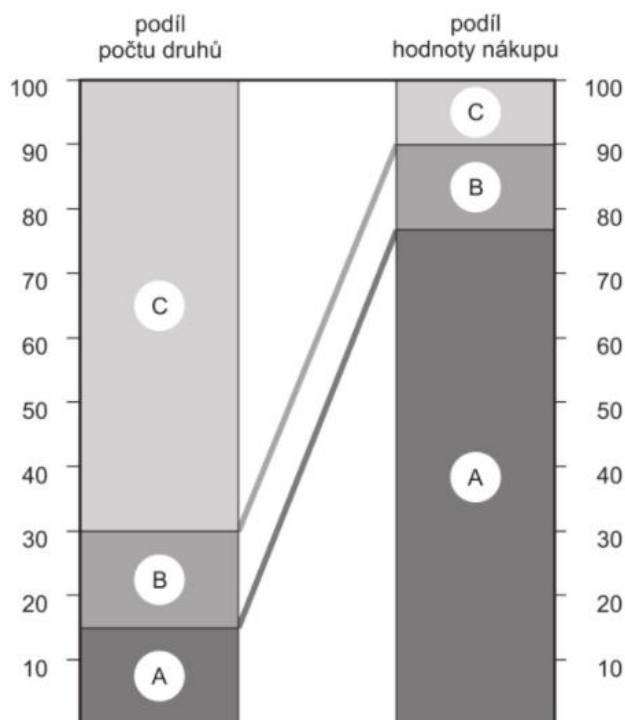
Metoda ABC

„Cílem této metody je identifikovat skupinu prvků, které jsou podstatné pro celkový výsledek podnikání, což znamená vědět, které produkty nebo aktivity firmě přinášejí nejvíce peněz nebo které jsou naopak nejméně výnosné.“ (29, s. 121)

Metoda ABC se využívá u mimořádně velkých souborů prvků (produktů, zákazníků), kde je potřebné identifikovat skupinu prvků, která svým počtem představuje sice triviální menšinu, ale pro výsledek podnikání má dominantní význam. Na druhé straně identifikuje metoda dominantní většinu, která má z hlediska výsledku nepodstatný význam. (29, s. 121-122)

Materiál je rozdělen do skupin dle významu podílu na zásobě či na spotřebě. Důležité je nalézt třídící kritérium, které se uplatňuje při rozdělování jednotlivých druhů zásob v rámci celého řetězce nákupní činnosti. Jednotlivé skupiny představují:

- **A** – několik zásadních rozhodujících druhů materiálu podílejících se významně na spotřebě (20 % materiálu se podílí na celkové hodnotě spotřeby 80 %);
- **B** – několik druhů položek, které nemají podstatný vliv na spotřebě, avšak je větší než u skupiny B (10 % materiálu se podílí na celkové hodnotě spotřeby 15 %);
- **C** – velký počet položek běžného nákupního charakteru, kde jednotlivé položky mají nepodstatný podíl na spotřebě (70 % materiálu se podílí na celkové hodnotě spotřeby 5 %). (32, s. 127 a 35, s. 205)



Obrázek č. 1: Schéma metody ABC
(Zdroj: dle 32)

Metodu ABC nelze považovat za metodu řízení zásob jako takových. Jedná se o metodu diferenciací položek, která sehraává významnou úlohu jak při normování a řízení zásob, tak při definování potřeb. (32, s. 128)

Metoda Just in Time

Odlišným přístupem k procesu zásobování je metoda Just in Time (dále jen JIT). Tato metoda je populární zcela odlišnou filozofií a naprosto odlišným způsobem uvažování v ohledu na zásoby. Metoda JIT je založena na nepravidelných dodávkách dle potřeby odběratele, pro které je základní rys „právě včas“. Jedná se tedy o nepravidelnost režimu zásobování. (33, s. 395)

Metoda pochází z Japonska, kdy ji objevili v japonské automobilce Toyota. Největší výhodou metody JIT je podstatné snížení úrovně zásob, které je zapotřebí udržovat. Dá se říct, že úroveň zásob je skoro nulová. (33, s. 395)

Při aplikaci této metody je nutné dodržovat určité podmínky, kterými jsou:

- spolehlivost dodavatele, který dodá 100 % výrobků včas i v potřebné kvalitě;

- dostupnost dopravních služeb, které jsou schopny dodat výrobky s danou přesností a frekvencí zboží či materiálu na určené místo;
- rychlá reakce všech článků logistického řetězce na vzniklé poruchy tak, aby prodleva v jedné části automaticky nevyvolala zpoždění ostatních částí, z tohoto důvodu je nutné mít dobře organizovanou práci, ale i technologie a schopnosti i dovednosti zaměstnanců (22, s. 158).

Metoda JIT klade výrazně větší nároky na flexibilitu dodavatele, který musí vyhovět požadavkům odběratele bez možnosti podrobnějšího plánování. Alfou a omegou této metody jsou tedy dodavatelsko-odběratelské vztahy, jejich úzká spolupráce a perfektně fungující komunikace. (33, s. 395)

Kanban

Metoda kanban je další metoda, která optimalizuje materiálové i informační toky ve výrobním procesu. Pomocí této metody Japonci zavedli výrobu JIT. Slovo kanban znamená karta, takže se jedná o systém karet, kdy jednotlivé karty obsahují údaje o tom, co, v jakém množství a kdy má být vyrobeno. Tato metoda umožňuje řízení výroby zajistí větší volnost na pracovišti a umožňuje tím přesnější a operativnější řízení toku materiálu a zpracování úkolů. Kanban slouží k decentralizaci řízení výroby na dílčí pracovní místa. (34, s. 432)

Metoda kanban má vlastní pravidla, kterými jsou:

- nevyrábí se žádné součásti, dokud není jejich výroba zadána kanbanem;
- na každý přepravní kontejner připadá právě jeden kanban;
- kontejnery na jednotlivé části jsou standardizované a jsou vždy plněny stejným množstvím součástí. (34, s. 432)

Kaizen

Metoda kaizen se velmi často používá v japonských organizacích jako mechanismus řízení a snižování nákladů. Kaizen je termín pro provádění malých, průběžných změn místo rozsáhlých inovačních projektů. Metoda se zaměřuje na výrobní proces a redukce nákladů je dosažena prostřednictvím zvyšování efektivity výrobního procesu aplikací dílčích změn konstrukce a výrobních postupů. (36, s. 213)

1.5 Efektivnost řízení zásob

Způsob řízení zásob a jejich výše má přímý vliv na rentabilitu podnikatelského subjektu a na potřebu disponibilních finančních zdrojů. Klíčovou otázkou je, jak správně využívat tento faktor ke své prosperitě? Z tohoto důvodu jsou potřebné určité ukazatele, které vycházejí z dostupných dat, zobrazují podstatu daného problému a zároveň je mezipodnikově srovnatelný. V oblasti řízení zásob tyto kritéria splňují dva ukazatele, a to obrat zásob a doba obratu zásob. (22, s. 160)

1.5.1 Obrat zásob

Ukazatel udává počet obrátek za sledované období, nejčastěji za rok či čtvrtletí. Obrat zásob se vypočítá jako podíl tržeb a zásob. Jelikož jsou zásoby obvykle ceněny v nákladech na jejich pořízení je vhodné v čitateli zlomku místo tržeb použít náklady na prodané zboží. (21, s. 112)

Doporučená hodnota pro tento ukazatel je od 4,5 do 6 (40).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Rovnice č. 1: Obrat zásob
(Zdroj: dle 21)

1.5.2 Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob udává za kolik dnů se v průměru zásoby obrátí neboli jak dlouho jsou zásoby v podnikatelském subjektu vázány. Vypočítá se jako podíl zásob a denních tržeb. (21, s. 112)

Obecně platí, že čím nižší hodnoty jsou, tím lépe.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

Rovnice č. 2: Doba obratu zásob
(Zdroj: dle 21)

1.6 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry jsou současná strategie podnikatelského subjektu a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (29, s. 103).

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které se vztahují k dané společnosti. Původně se skládá ze dvou analýz, a to SW a analýzy OT. Analýza OT představuje příležitosti a hrozby, které přicházejí z **vnějšího prostředí společnosti**. Po analýze OT následuje analýza SW, která se týká **vnitřního prostředí společnosti** (29, s. 103).

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek č. 2: SWOT analýza
(Zdroj: dle 29, s. 103)

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Je vhodné ji zpracovávat jako sumář nejdůležitějších závěrů dílčích analýz. Z její podstaty plyne základní logika strategického návrhu. Návrh strategie má být zaměřen na odstranění slabin a hrozeb pomocí využití silných stránek a příležitostí. (30, s. 53)

1.7 Analýza vnějšího prostředí podnikatelského subjektu

Pro identifikaci vnějšího prostředí podnikatelského subjektu se využívá řada metod. Tato diplomová práce se bude zabývat primárně dvěma metodami, a to SLEPT analýzou a Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil.

1.7.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT je analýza externího prostředí, která se zaměřuje na pět oblastí, kdy akronym SLEPT je tvořen z prvních písmen anglických slov označujících dané oblasti, kterým by podnikatelský subjekt měl věnovat pozornost:

- social – společenské faktory,
- legal – legislativní faktory,
- economic – ekonomické faktory,
- political – politické faktory,
- technological – technologické faktory (25, s. 96-97).

Společenské faktory

U společenských faktorů se doporučuje hodnotit zejména tyto aspekty:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti, a to ve vztahu k zaměstnávání pracovníků;
- hodnotové stupnice a postoje lidí, ve vztahu k oblasti podnikání daného subjektu, produktu, potencionálním substitutům;
- životní styl a jeho změny;
- životní úroveň a její změny;
- demografické faktory a struktura populace;
- další faktory jako například životní prostředí, zdravotní stav populace, dopravní infrastruktura a další (26, s. 50).

Legislativní faktory

Podnikatelské subjekty jsou do značné míry limitovány a svázány mnoha zákony a celou řadou navazujících předpisů, vyhlášení, nařízení vlády a tak dále (25, s. 102).

Legislativní faktory představují pro podnikatelský subjekt významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti subjektu. (27, s. 16-17)

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory, na které je nutné pohlížet patří:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tedy zdali je ekonomika ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury;
- politická situace a její vliv na ekonomiku;
- situace na kapitálovém trhu;
- míra inflace;
- hospodářská politika vlády – regulace, ochrana investic, podpora podnikání;
- monetární politika státu – úrokové sazby, vývoj kursů k jiným měnám, nabídka peněz;
- fiskální politika státu – daňové zatížení, vládní výdaje;
- stav platební bilance státu, míra zadluženosti (25, s. 104).

Politické faktory

Politické faktory je důležité zmapovat, protože politická rozhodnutí mohou výrazně ovlivňovat ekonomickou situaci země a podmínky pro podnikání (26, s. 61).

Politická omezení ovlivňují každý podnikatelský subjekt prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností (27, s. 16-17).

Technologické faktory

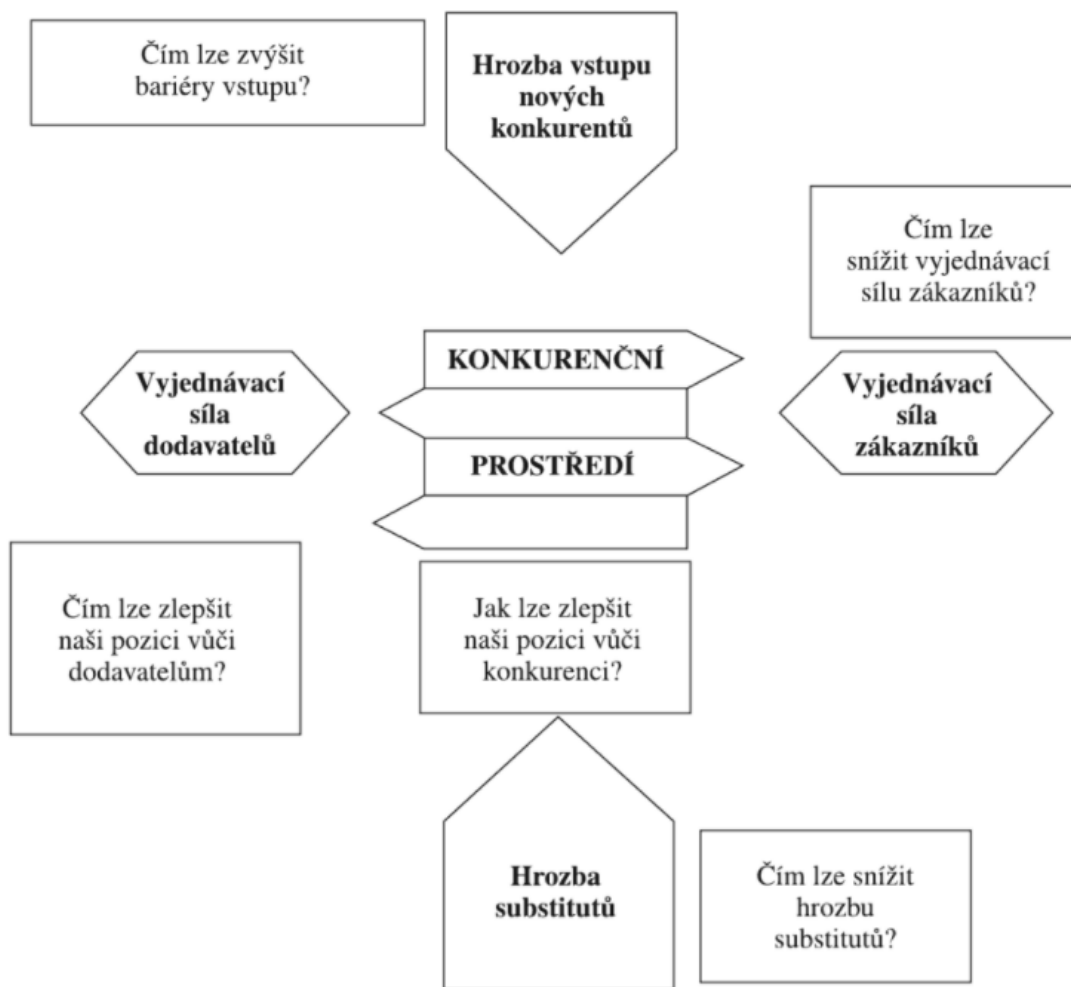
Podnikatelský subjekt by se měl vyhnout zaostalosti a prokazovat aktivní inovační činnost. Musí být dostatečná informovanost o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Predikce vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti společnosti. Je nutné předvídat budoucí schopnosti a pravděpodobnosti vlivů. (27, s. 18)

1.7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí je vnější analýza, která slouží především pro zmapování konkurenční pozice společnosti v odvětví, v němž daný podnikatelský subjekt působí. Analýza slouží pro nalezení hrozeb, které pozici v odvětví mohou v budoucnu zhoršovat a příležitostí, jejichž využití by naopak mohlo pozici společnosti v daném odvětví zlepšit. (26, s. 68)

Porterova analýza se zaměřuje na působení těchto pěti sil:

- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupů nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu (25, s. 109).



Obrázek č. 3: Model Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil
(Zdroj: dle 26, s. 69)

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Zákazníci mají vysokou vyjednávací sílu v případě, že jsou koncentrovaní a organizovaní. (38, s. 38)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou ovlivňovat podobu cen i objem dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká stejně jako v případě odběratelů, pokud jsou koncentrovaní, organizovaní a neexistují substituty. (38, s. 38)

Hrozba vstupů nových konkurentů

Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciaální zisk také vysoký, avšak v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obě bariéry nízké je pro ostatní subjekty snadné do odvětví vstoupit i vystoupit, avšak dochází zde k nízké rentabilitě. Nízké vstupní bariéry, a naopak vysoké výstupní bariéry jsou výsledkem nevyužívání kapacit a strategie příjmů. (38, s. 38)

Hrozba substitutů

Substituční výrobky nahrazují produkty a omezují ceny, a tím i zisky podnikatelského subjektu. Z tohoto důvodu je nutné pečlivě sledovat vývojové trendy cen u substitučních výrobků. (38, s. 38)

Rivalita firem působících na daném trhu

Pokud je na trhu větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo pokud dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje je atraktivita trhu nižší (38, s. 38).

1.8 Analýza vnitřního prostředí podnikatelského subjektu

Pro identifikaci vnitřního prostředí podnikatelského subjektu se využívá řada metod. Tato diplomová práce se bude zabývat primárně jednou metodou, a to McKinseyho 7S faktorovou analýzou.

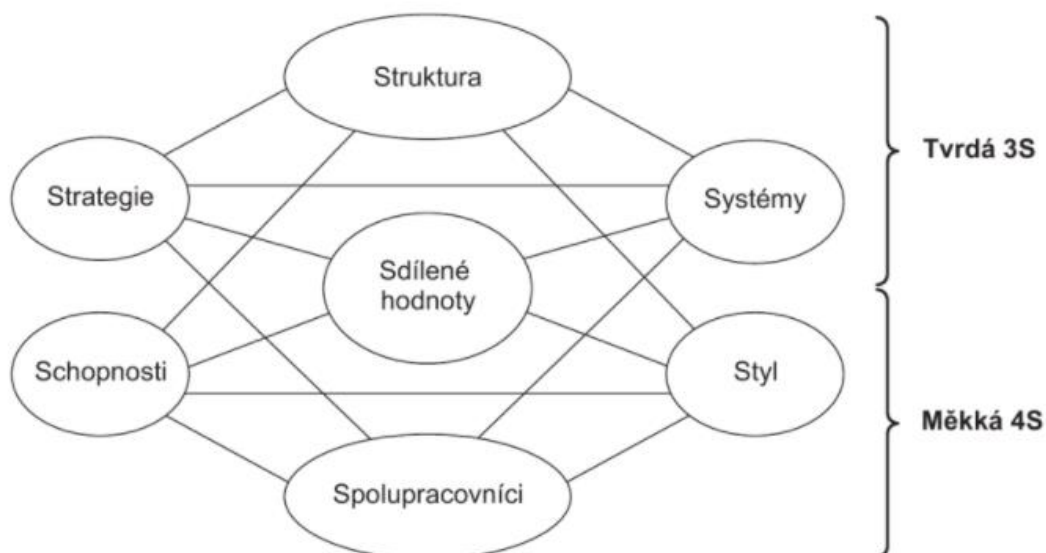
1.8.1 McKinsey 7S faktorová analýza

Model 7S vytvořili pracovníci poradenské společnosti McKinsey v sedmdesátých letech, aby pomohli manažerům k porozumění složitostem, které jsou spojené s organizačními změnami. Jednotlivé faktory jsou vzájemně provázány. (28, s. 73)

Model se nazývá 7S podle sedmi uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S a jsou to:

- strategie – strategy,

- struktura – structure,
- systémy – systems,
- styl práce vedení – style,
- spolupracovníci – staff,
- schopnosti – skills,
- sdílené hodnoty – shared values (28, s. 73).



Obrázek č. 4: Model McKinsey 7S
(Zdroj: dle 28, s. 73)

Strategie

Strategie podnikatelského subjektu vycházejí z vize společnosti a z konkrétního poslání společnosti. Strategie má obvykle podobu dostatečně volných pokynů, které by měly být ve společnosti dodržovány, a popisů aktivit, které společnost musí učinit pro dosažení určitých cílů. (37, s. 36)

Struktura

Struktura vyjadřuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřazenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami a sdílení informací (28, s. 74).

Mezi typy organizační struktury lze zařadit:

- liniová struktura,

- funkcionální struktura,
- liniově štábní struktura,
- divizní struktura,
- maticová struktura (37, s. 37-39)

Systémy

Pod tímto pojmem se rozumí všechny informační procedury, které v organizaci probíhají. V podnikatelských subjektech se používají kombinace „ručních“ a automatizovaných způsobů zpracování informací. (37, s. 41)

Jedná se o formální i neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy atd. (28, s. 74)

Styl práce vedení

Styl vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů. Existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení a rozdíly mezi tím, co je napsané v organizačních směrnících a předpisech, a tím, co management ve skutečnosti realizuje. (28, s. 74)

Znamé členění stylů vedení lze rozdělit na:

- autokratický styl řízení – vylučuje participaci ostatních pracovníků, vedoucí rozhoduje sám;
- demokratický styl řízení – vyšší míra participace podřízených, vedoucí dává možnost k vyjádření, avšak odpovědnost v konečných rozhodnutích je na něm;
- styl laissez-faire – nechává pracovníkům značnou volnost, skupina sama řeší rozdělení a postup práce (37, s. 42).

Spolupracovníci

Jde o lidské zdroje podnikatelského subjektu a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování a loajalita vůči společnosti (28, s. 74).

Lidé patří mezi hlavní zdroj zvyšování výkonnosti podnikatelského subjektu a její produktivity. Na druhou stranu jsou spolupracovníci hlavním provozním rizikem společnosti. (37, s. 42)

Schopnosti

Představuje profesionální znalost a kompetence uvnitř organizace. Nejedná se o prostý součet kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. (28, s. 74)

V podnikatelském subjektu musí být vyvíjen tlak na rozvoj nejen technické a výrobní kvalifikace zaměstnanců, ale ze strany managementu by měl být vyvíjen tlak, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti personálu celého podnikatelského subjektu. Obecně platí, že klíčem k úspěchu je schopnost rychle se adaptovat. (37, s. 46)

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty představují základní skutečnosti, ideje a principy respektované personálem a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu podnikatelského subjektu. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí společnosti a je hlavním aspektem při tvorbě ostatních faktorů. Princip vize je, aby všichni věděli, čeho chce společnost dosáhnout a proč. (28, s. 75)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zabývá představením podnikatelského subjektu. Je zde provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Sewio Networks s.r.o. (dále jen Sewio). Dále je popsán stávající způsob oceňování výrobků v podnikatelském subjektu a další možné způsoby oceňování.

2.1 Představení společnosti Sewio Networks s. r. o.

V následující tabulce č. 1 jsou znázorněny základní informace o podnikatelském subjektu.

Tabulka č. 1: Základní informace o podnikatelském subjektu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

Název společnosti	Sewio Networks s.r.o.
Sídlo	Purkyňova 649/127, 612 00, Brno
Datum vzniku a zápisu	10. ledna 2014
Identifikační číslo	025 06 238
Daňové identifikační číslo	CZ025 06 238
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Statutární orgán	Jednatelé a společníci: Ľubomír Mráz a Milan Šimek
Společníci	Y Soft Ventures, a.s., Ľubomír Mráz a Milan Šimek
Základní kapitál	200 000 Kč

Předmětem podnikání společnosti je:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (4)

Společnost Sewio působí na českém trhu od roku 2014. Hlavní sídlo se nachází v České republice. Zabývá se výrobou lokalizačního systému pro sledování vnitřních prostorů

v reálném čase. Jedná se o tzv. real-time location system (dále jen RTLS). Díky lokalizačnímu systému RTLS mohou obchodní společnosti řídit ekonomické výsledky v oblasti intralogistiky, maloobchodu, sportu, zábavy a chovu hospodářských zvířat. (3)

Systém Sewia je postaven na ultraširokopásmové technologii (dále jen UWB). Partnerům a zákazníkům poskytuje přesné, snadno integrované, spolehlivé řešení a řešení IoT pro sledování interiéru, které umožňuje viditelnost procesů, zvyšuje efektivitu výroby, zjednodušuje proces inventarizace a zvyšuje bezpečnost práce. (3)

Sewio má více než 70 partnerů pro systémovou integraci a zákazníky ve 37 zemích. Mezi zákazníky patří například společnost Volkswagen, Budvar, Pirelli, Matador, TPCA, Škoda a další. (3)



Obrázek č. 5: Logo společnosti Sewio Networks s.r.o.
(Zdroj: dle 3)

2.1.1 Odvětvové zařazení podnikatelského subjektu

Hlavním předmětem činnosti společnosti Sewio je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Výroba měřicích, zkušebních, navigačních, optických a fotografických přístrojů a zařízení. Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály. Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technologických věd nebo společenských věd. Dále pak výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se tedy o společnost provádějící výzkum a vývoj a také výrobu.

2.1.2 Velikostní zařazení podnikatelského subjektu

Podle velikostního zařazení Evropské unie spadá společnost Sewio mezi malé účetní jednotky. Jelikož příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 uvádí, že podnikatelský

subjekt musí zaměstnávat méně než 50 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

Společnost Sewio zaměstnává 30 zaměstnanců. Roční obrat společnosti činí zhruba 37 782 000 Kč a bilanční suma je 27 567 000 Kč, obě hodnoty jsou uvedeny za hospodářský rok 2019, který je od 1.července 2019 do 30. června 2020 (5).

2.1.3 Informační systémy společnosti

Společnost Sewio využívá řadu informačních systémů. Nejvíce používá systém Odoo. V tomto systému eviduje veškerou činnost týkající se objednávek, jejich vytváření i evidování. Jsou zde evidováni všichni odběratelé i dodavatelé společnosti. Dále se v Odoo zaznamenávají veškeré výrobky, plány výroby, ale i evidence docházky.

Dalším informačním systémem, co společnost využívá je ekonomický systém Pohoda. Tento systém se využívá pro vedení účetnictví společnosti.

Posledním systémem využívaný společností Sewio je modul Pamica, jejíž prostřednictvím je vedena agenda personalistiky, pracovních poměrů a zpracování mezd zaměstnanců. Tento model je propojen se systémem Pohoda.

2.1.4 Vymezení účetního období

V této práci se bude pracovat s účetními roky 2016, 2017, 2018, 2019 a 2020. Je však nutno podotknout, že společnost Sewio v průběhu těchto let přecházela z kalendářního roku na hospodářský rok. V roce 2016 bylo účetní období stanoveno jako kalendářní rok. Rok 2017 je přechodným rokem, jelikož společnost přecházela na hospodářský rok a má tak 18 měsíců od 01.01.2017 do 30.06.2018. Přechodný rok je v použitých tabulkách znázorněn indexem hvězdičky. Roky 2018 až 2020 jsou tedy hospodářskými roky a jsou označeny zkratkou FY, jakožto „fiscal year“. Hospodářský rok je vymezený od 01.07. – 30.06.

2.2 Analýza vnějšího prostředí podnikatelského subjektu

V této části diplomové práce je podrobně rozepsána analýza vnějšího prostředí ve vybraném podnikatelském subjektu. Jedná se o faktory, které mohou společnost ovlivnit. Mezi vybrané analýzy pro vnější faktory bude provedena analýza SLEPT a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

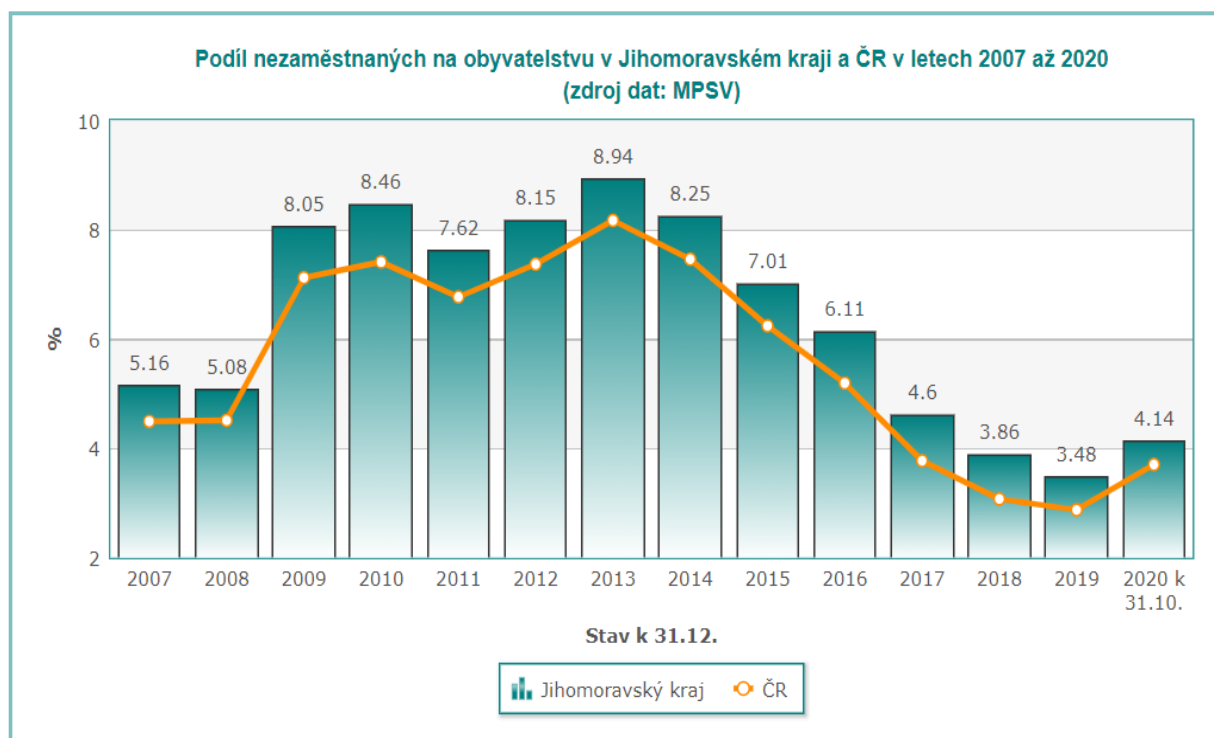
2.2.1 SLEPT analýza

Metoda SLEPT popisuje okolní prostředí společnosti, kde počáteční písmena v názvu jsou zkratky pro jednotlivé faktory, kterými jsou:

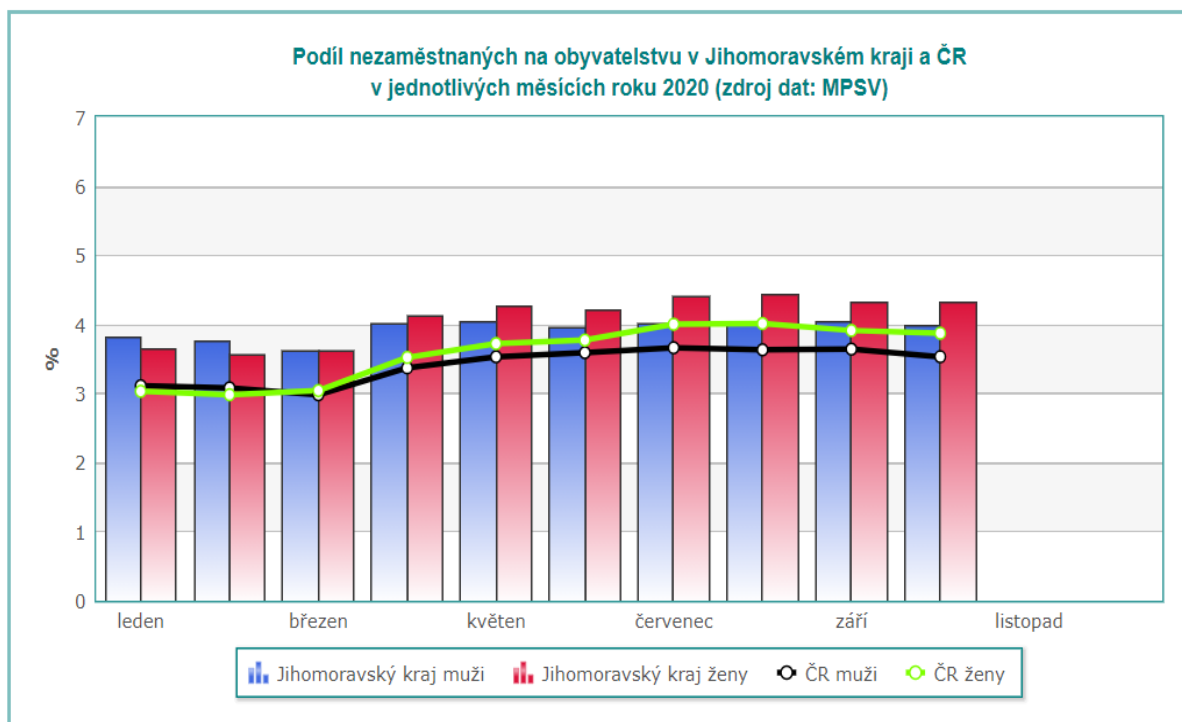
- sociální,
- legislativní,
- ekonomické,
- politické,
- technologické faktory.

2.2.1.1 Sociální faktory

Podnikatelský subjekt se nachází v Jihomoravském kraji ve městě Brně, kde žije přibližně 400 000 obyvatel. Míra nezaměstnanosti k 31.10.2020 činí v Jihomoravském kraji 4,14 %. Ve srovnání s ostatními kraji se jedná o 4. nejvyšší hodnotu (6).



Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2007 až 2020
(Zdroj: dle 6)



Obrázek č. 7: Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v roce 2020
(Zdroj: dle 6)

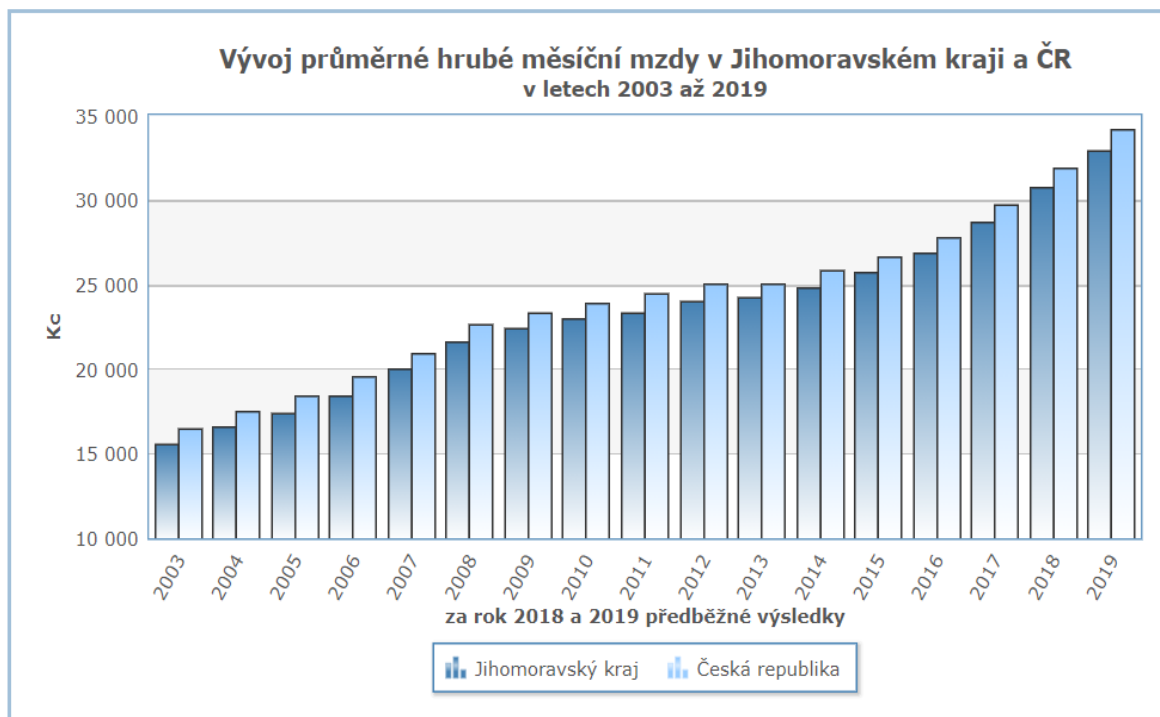
2.2.1.2 Legislativní faktory

Společnost dodržuje českou legislativu. Podnikatelský subjekt musí neustále sledovat změny v daňových zákonech, v zákonu o účetnictví, ale také změny týkající se zákoníku práce, obchodním právem nebo i úprav pracovních podmínek (BOZP), které jsou pro podnikatelský subjekt nezbytné. Mezi legislativu vztahující se k podnikatelskému subjektu patří například:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů.

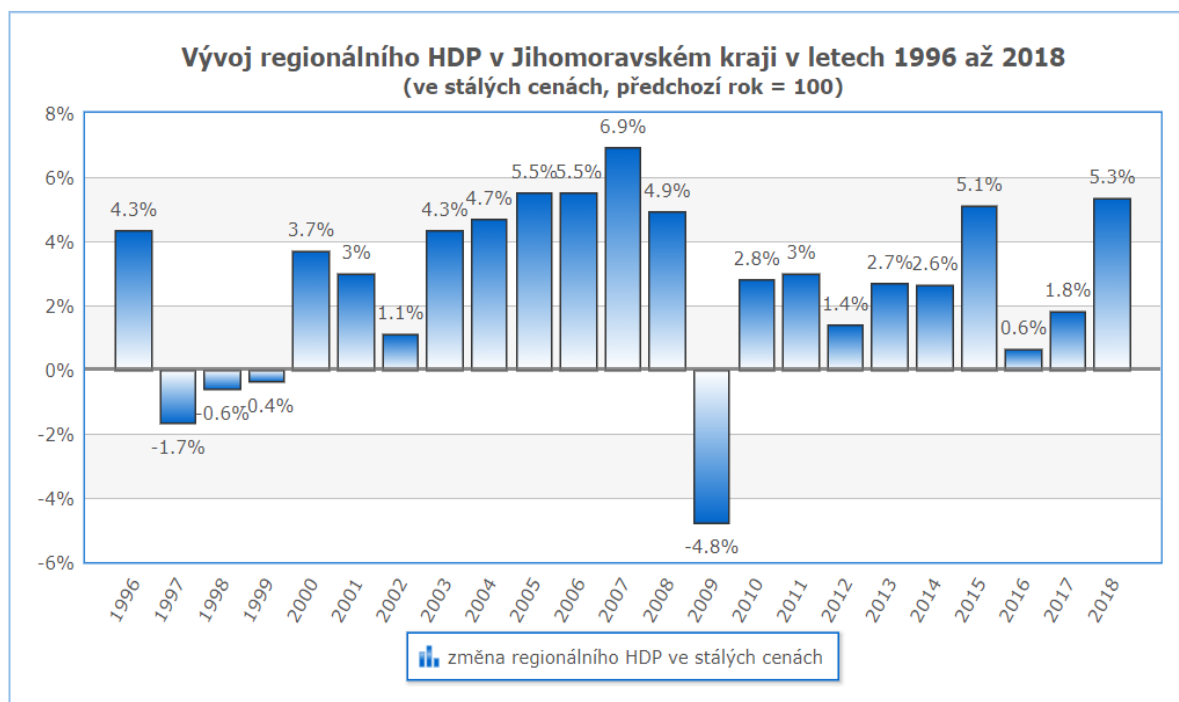
2.2.1.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které postihují společnost Sewio Network s.r.o. lze zařadit například vývoj mezd v Jihomoravském kraji. Z obrázku je patrné, že míra průměrné hrubé měsíční mzdy postupem let roste.



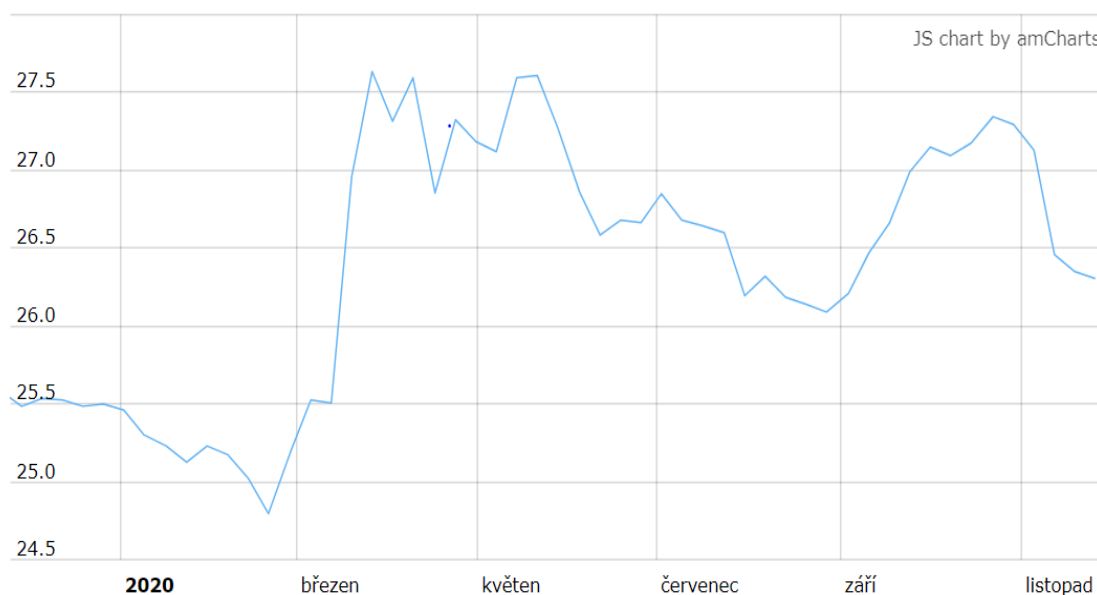
Obrázek č. 8: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji v letech 2003 až 2019
(Zdroj: dle 7)

Jako další ekonomický faktor lze zařadit vývoj HDP v Jihomoravském kraji, které je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek č. 9: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji
(Zdroj: dle 8)

Faktor, který nejvíce ovlivňuje podnikatelský subjekt je vývoj kurzu. Následující obrázek zobrazuje vývoj kurzu EUR/CZK za rok 2020.



Obrázek č. 10: Vývoj kurzu EUR/CZK za jeden rok
(Zdroj: dle 39)

Další faktor, který ovlivňuje společnost, je celosvětově rozšířený virus COVID-19. Díky rozšíření po celém světě mohou společnosti očekávat snížení příjmů, jelikož covidová krize dopadá na všechny společnosti, jak na Sewio, tak i na její odběratele a dodavatele.

2.2.1.4 Politické faktory

Společnost se nachází v České republice. Česká republika je parlamentní republika. Moc je rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní. Zákonodárná moc náleží Parlamentu, jehož součástí je Poslanecká sněmovna a Senát. Výkonná moc náleží prezidentovi České republiky a vládě. (9)

2.2.1.5 Technologické faktory

Pro podnikatelský subjekt je velice důležité držet krok s dobou a technologickým nátlakem. Technologie se neustále vyvíjí. Z tohoto důvodu společnost neustále vylepšuje svoje produkty. Je k tomu tlačena i současnou situací rostoucího trendu automatizace a digitalizace výrobních procesů. Z tohoto důvodu musí být společnost v něčem originální a jedinečná. Společnost vynakládá značné finanční prostředky do výzkumu a vývoje svých výrobků.

2.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Tento model se využívá k analýze konkurenčního prostředí podnikatelského subjektu a skládá se z těchto faktorů:

- smluvní síla odběratelů,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba vstupů potencionálních konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty (10).

2.2.2.1 Smluvní síla odběratelů

Mezi zákazníky podnikatelského subjektu patří jak velké společnosti, tak i menší. Mezi největší odběratele společnosti patří například Volkswagen, Toyota, Budweiser Budvar, Škoda, ENEL a další. Smluvní síla odběratelů je závislá na době spolupráce a odbytu daného odběratele. Z tohoto důvodu společnosti s menším odbytem mají nízkou smluvní sílu a naopak společnosti s vyšším odbytem mají střední smluvní sílu.

2.2.2.2 Smluvní síla dodavatelů

Společnost odebírá velké množství sortimentů. Za dobu svého působení má již několik let stálé dodavatele, se kterými navázala dobré obchodní vztahy. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří společnosti Y Soft Corporation, Krup s.r.o., Mironet.cz a.s, TME Czech Republic s.r.o. a další. Smluvní síla dodavatelů se opět odvíjí od spolupráce společnosti a množství, které společnost odebírá. Z tohoto důvodu mají dodavatelé nízkou až střední sílu.

2.2.2.3 Hrozba vstupů potencionálních konkurentů

V dnešní době a dané oblasti podnikání společnosti je velice těžké vstoupit na trh jako nový konkurent. Vzhledem k tomu, že v oblasti UWB podnikání je nezbytné mít vlastní know-how, dostatečný kapitál a kvalifikované pracovníky. Společnost se tedy nemusí příliš obávat vstupu nových potencionálních konkurentů na trh, avšak vstup není vyloučený.

2.2.2.4 Hrozba substitutů

Společnost vyváží své výrobky do celého světa. Jelikož se jedná o vlastní výrobu a vlastní know-how, je velmi malá pravděpodobnost, že by jiná společnost vytvořila úplně stejný produkt, jako společnost Sewio. Na trhu existují produkty s podobnou technologií, avšak tyto produkty jsou v jiné kvalitě a poskytují zákazníkům jiný rozměr dat.

2.2.2.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V daném oboru podnikání společnosti je velice silná konkurence, avšak společnost Sewio si za dobu své existence vybudovala pomocí svého úsilí a píce věrné zákazníky, a to jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. Mezi hlavní konkurenty lze zařadit například společnost Ubisense.

2.3 Analýza vnitřního prostředí podnikatelského subjektu

V této části práce bude popsána analýza vnitřního prostředí podnikatelského subjektu. Vnitřní faktory budou analyzovány pomocí metody McKinsey 7S.

2.3.3 McKinsey 7S faktorová analýza

McKinsey 7S je analytická metoda, která se využívá pro hodnocení kritických faktorů společností. Tento model je také znám jako strategie 7S a skládá se z těchto komponentů:

- Strategie
- Struktura
- Spolupracovníci
- Systémy
- Styl řízení
- Sdílené hodnoty
- Schopnosti

2.3.3.1 Strategie

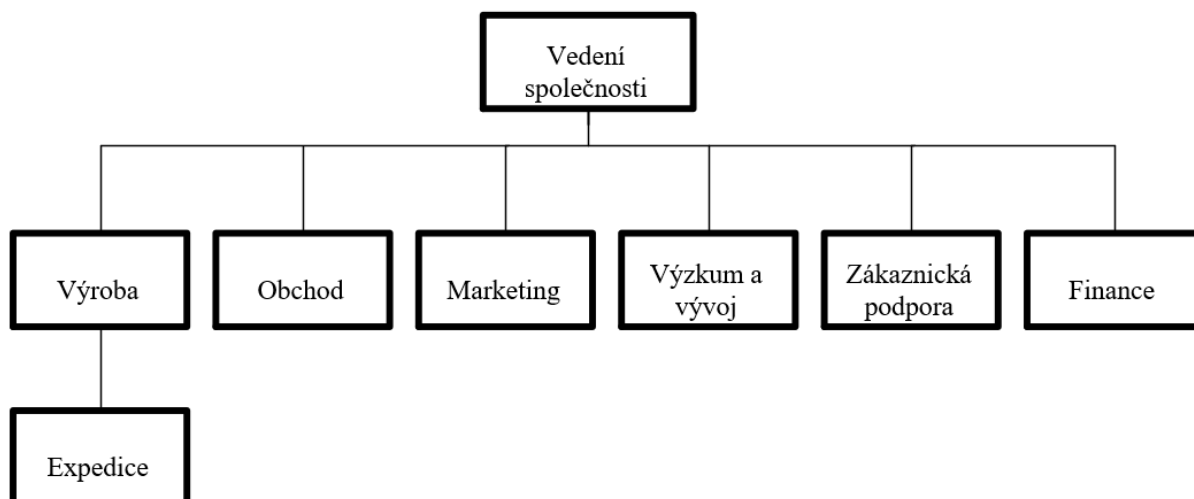
Společnost Sewio chce umožnit společnostem dosáhnout vyšší efektivity, ziskovosti a bezpečnosti tím, že jim poskytne cenné poznatky založené na datech o poloze, a to v reálném čase.

Vizi společnosti je pomáhat průmyslovému světu zvyšovat jeho účinnost a maximalizovat jeho bezpečnost.

2.3.3.2 Struktura

Podnikatelský subjekt je vlastněn dvěma jednateli a jednou společností. Společnost Sewio sídlí v Brně a je tvořena sedmi odděleními. Každé oddělení má na starost odlišné fungování společnosti. Jednotlivá oddělení jsou řízena manažerem, který za dané oddělení zodpovídá .

Na obrázku níže je znázorněna organizační struktura podnikatelského subjektu. Každé oddělení má svého manažera, pod kterého spadají zaměstnanci daného oddělení.



Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti Sewio Networks s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3.3 Spolupracovníci

Nejdůležitější součástí každého podnikatelského subjektu je vždy pracovní kapitál. Společnost má kolem 30 zaměstnanců. Většina zaměstnanců pochází z České republiky nebo ze Slovenska, avšak jsou mezi zaměstnanci i cizinci například z Itálie, USA a Německa. Zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání, což společnosti zaručuje, že jejich práce je odváděna na vysoké úrovni.

2.3.3.4 Systémy

Pro správné fungování každého podnikatelského subjektu je velmi důležité mít spolehlivé systémy. Sewio využívá řadu systémů pro chod společnosti. Využívá informační systém, který se nazývá Odoo. V Odoo se zaznamenávají veškerí obchodní partneři, které se společností Sewio obchodují, a to jak dodavatelé, tak i odběratelé. Dále jsou v Odoo evidovány veškeré objednávky pro odběratele, objednávky od dodavatelů, skladová evidence, výroba a pracovní cesty.

Pro účetní záznamy a evidenci se používá účetní systém Pohoda. Mzdy se stahují ze systému Pamica.

2.3.3.5 Styl řízení

Společnost je řízena dvěma jednatelem. Styl řízení v podnikatelském subjektu je demokratický. Jednotliví ředitelé oddělení mají určitou míru pravomocí, kdy mohou rozhodovat sami. Veškerá důležitá rozhodnutí jsou konzultována s jednatelem společnosti.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou velmi přátelské. I když se společnost postupně rozrůstá, stále si zachovává přátelské prostředí a rodinnou atmosféru.

2.3.3.6 Sdílené hodnoty

Podnikatelský subjekt se snaží neustále růst, zdokonalovat své výrobky a služby. Díky dobrým vztahům na pracovišti a loajalitě zaměstnanců vůči společnosti je práce odváděna tak, aby docházelo k naplnění vizí a cílů daného podnikatelského subjektu.

2.3.3.7 Schopnosti

Společnost zaměstnává pracovní tým, který se neustále rozvíjí a pracuje na svých dosavadních, ale i nově získaných schopnostech a zkušenostech. Podnikatelský subjekt získal řadu ocenění, které dokazují výborné schopnosti pracovníků.

2.4 Stávající analýza oceňování zásob

V podnikatelském subjektu jsou zaznamenány tyto položky zásob: materiál a výrobky. Tyto zásoby získává společnost od svých dodavatelů nebo jsou vytvořeny vlastní činností.

Byly zkoumány hodnoty zásob v účetních výkazech, tedy jakou částí se položka zásob podílí na celkových aktivech. Veškeré údaje jsou vyjádřeny v tis. Kč.

Tabulka č. 2: Položky zásob v účetních výkazech Sewia v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2016	*2017	FY 2018	FY 2019	FY 2020
Celková aktiva	3771	6929	19197	27567	33312
Zásoby	323	465	1620	2949	5773
Materiál	24	154	946	1836	4006
Výrobky	299	311	674	1113	1767

Tabulka č. 3: Podíl zásob na celkových aktivech
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2016	*2017	FY 2018	FY 2019	FY 2020
Celková aktiva	91,43 %	93,29 %	91,56 %	89,30 %	82,67 %
Zásoby	8,57 %	6,71 %	8,44 %	10,70 %	17,33 %

Tabulka výše znázorňuje procentní podíl zásob na celkových aktivech společnosti Sewio. Podíl zásob na aktivech by měl dosahovat co nejnižších hodnot, nikoliv aby docházelo k růstu.

Graf č. 1 znázorňuje procentní podíl zásob na celkových aktivech společnosti. Tedy 17,33 % tvoří z celkových aktiv zásoby.



Graf č. 1: Podíl zásob na celkových aktivech roku 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování)

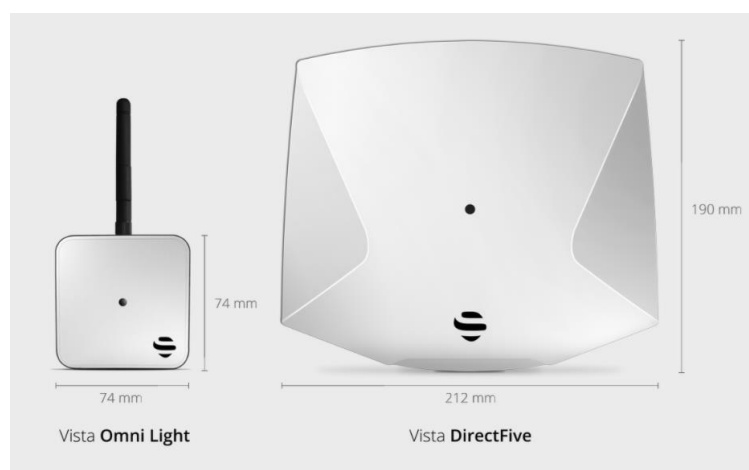
2.4.1 Druhy výrobků

Společnost Sewio se zabývá výrobou několika různých výrobků. Společnost považuje svůj produkt za výrobek poté, co je výrobek prohlášen za prototyp a je spuštěna sériová výroba. Níže tabulka č. 4 znázorňuje názvy výrobků společnosti Sewio. V účetnictví společnosti jsou výrobky kategorizovány jiným způsobem, ale pro zjednodušení a přehlednost jsou vybrány a použity názvy výrobků z webových stránek společnosti.

Tabulka č. 4: Druhy výrobků společnosti Sewio
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkt	Název výrobku
UWB Anchors	Anchor Vista OmniLight
	Anchor Vista OmniLight WiFi
	Anchor Vista DirectFive
	Anchor Vista DirectFive WiFi
UWB Tags	Tag Leonardo Personal
	Tag Leonardo Asset
	Tag Leonardo iMU
	Tag Leonardo Vehicle
Open Sniffer	Open Sniffer Boxed
UWB Sniffer	UWB Sniffer Boxed

UWB Anchors jsou elektronická zařízení, neboli kotvy, které detekují impulsy vysílané UWB zařízeními a předává dané informace lokalizačnímu serveru, který vypočítává data (3).



Obrázek č. 12: UWB Anchors
(Zdroj: dle 3)

UWB Tags jsou malá elektronická zařízení, která jsou připojena k objektům, které je třeba sledovat. Tagy odesílají signály, které jsou přijímány kotvami. Tyto tagy se používají pro sledování aktiv, sledování vozidel, analýzu toku materiálu a také sledování polohy zaměstnanců z bezpečnostních důvodů. (3)



Obrázek č. 13: UWB Tags
(Zdroj: dle 3)

Open Sniffer je zařízení určené pro analyzování. Poskytuje multiplatformovou a časově přesnou analýzu, který pracuje mezi čtyřmi časovými pásmy. Funguje jako sonda, která vzduchem snímá rámce a předává je dálkovému počítači, kde jsou dále dekodovány a vizualizovány veškerá data. (3)



Obrázek č. 14: Open Sniffer

(Zdroj: dle 3)

UWB Sniffer funguje na podobném principu jako Open Sniffer, až na to, že je zaměřen na ladění přesných systému v RTLS. Pomocí tohoto sledovače by se měl zrychlit vývoj systémů UWB RTLS. (3)



Obrázek č. 15: UWB Sniffer
(Zdroj: dle 3)

2.4.2 Oceňování zásob

Podnikatelský subjekt vychází z interních dokumentů pro oceňování zásob, které danou problematiku upravují. Další zmínka je obsažena v příloze účetní závěrky, kde oceňuje své zásoby v souladu s účetními předpisy. Společnost zásoby vytvořené vlastní činností oceňuje dle skutečných výrobních nákladů.

Další informace tak vychází z účetních zvyklostí a praxe, které jsou použity pro jednotlivé zásoby. Veškeré informace týkající se oceňování o zásobách byly získány rozhovorem s finanční manažerkou a účetní dané společnosti.

Ocenění přírůstků zásob

Společnost Sewio oceňuje nakoupené zásoby dle platné české legislativy pořizovací cenou sníženou popřípadě o opravnou položku. Oceňování nakupovaných zásob materiálu je prováděno ve skutečných pořizovacích cenách zahrnujících cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady, kterými jsou například:

- doprava,
- poštovné a balné,
- clo a celní poplatky.

Oceňování zásob vlastní výroby

Společnost zásoby vytvořené vlastní činností oceňuje dle skutečných výrobních nákladů.

Ocenění úbytků zásob

Společnost užívá metodu předem stanovených pevných cen. Pevná cena se stanovuje pro každou jednotlivou položku. Cena je kalkulována v předstihu a data pro výpočet vycházejí ze skutečných cen dané zásoby evidované k datu, kdy se nacenění provádí. Vychází se tak z dat, která předcházejí tomuto datu. Následně jsou tyto ceny revidovány na základě aktuálních dat.

Společnost Sewio vychází z cen, které jsou evidovány v informačním systému společnosti a jsou postupně revidovány. Dále vychází z naplánovaných tarifů pro přiřazení části výrobní režie. Výrobní náklady tvoří cena materiálu, proporcionální část výrobní režie včetně mzdových nákladů.

2.4.3 Současná kalkulace výrobků

Problematikou přiřazování režijních složky přináší mnohá úskalí. Způsob a výše přiřazení režijních nákladů v rámci oceňování pro dané výrobky společnosti je velmi složité. Zde nastává problém jednoznačně určit, pro kterou činnosti a v jaké výši byl daný nepřímý náklad spotřebován.

2.4.3.1 Principy vertikálního rozdělení účetnictví na střediska a převody mezi nimi

Základem je členění nákladů na střediska, která si společnost stanovila. Celkem je stanoveno šest středisek, kterými jsou:

- středisko OBCHODU,
- středisko MARKETINGU,
- středisko REŽIE,
- středisko VÝROBY,
- středisko VÝZKUMU A VÝVOJE a
- středisko ZÁKAZNICKÉ PODPORY.

Jednotlivá střediska mají i stanovené svoje činnosti, do kterých spadá konkrétní náklad. Pro účely této diplomové práce jsou relevantní střediska VÝROBY a OBCHODU.

V případě oceňování výrobků se jedná zejména o středisko VÝROBA a OBCHOD. Princip spočívá v tom, že středisko VÝROBY vnitropodnikově převádí, neboli „prodává“ své výrobky na středisko OBCHODU a následně jsou výrobky ze střediska OBCHODU prodávány zákazníkovi.

Na středisku VÝROBY jsou stanoveny vnitropodnikové ceny, za které se dané výrobky převádí na středisko OBCHOD. Tento proces se však odehrává v okamžiku, kdy je výrobek prodáván zákazníkovi, jinak jsou výrobky evidovány na zásobách.

Je nutné zdůraznit, že vnitropodnikové ceny podnikatelského subjektu představují nákladovou cenu.

2.4.3.2 Stanovení režijních nákladů výroby

Vnitropodnikové ceny mají svoji kalkulaci, kdy do ceny vstupují přímé náklady a nepřímé náklady.

Mezi přímé náklady, které společnost zahrnuje do ocenění se řadí zejména tento materiál:

- plošné spoje PCB
- krabičky
- baterie
- kabely.

Nepřímé náklady představují režijní složku, která připadá na středisko VÝROBY. Nejedná se o režie pro všechny střediska podnikatelského subjektu. Tyto nepřímé náklady je nutno spočítat. Jde o to, že je nutné rozpočítat režijní náklady do určitého procenta, které se pak připočítává k přímým nákladům daného výrobku. Do těchto nákladů se řadí například mzdy, které spadají do střediska VÝROBY.

Je zapotřebí hlídat vnitropodnikový výsledek hospodaření. Pokud je vnitropodniková cena a procento režii správně stanovené, musí se vnitropodnikový výsledek hospodaření střediska VÝROBY pohybovat kolem nuly. Dodržením tohoto pravidla je zaručeno, že nákladové ocenění výrobků odpovídá vstupům, které byly vynaloženy na jejich výrobu.

Pokud by středisko vykazovalo „nepřiměřený“ zisk, znamenalo by to, že jsou vnitropodnikové ceny výrobků nasazeny příliš vysoko, což může být dáno nesprávně stanovenými cenami přímého materiálu nebo špatně nastaveným procentem režie a tento zisk se váže v zásobách neprodaných výrobků. V konečném důsledku zkresluje

i výsledek hospodaření podnikatelského subjektu, jelikož zisk ještě není realizovaný prodejem zákazníkovi.

Analogicky tento princip funguje i obráceně. Pokud středisko VÝROBY vykazuje „nepřiměřenou“ ztrátu, znamená to, že prodává středisku OBCHODU pod cenou a zásoby výrobků oceněné vnitropodnikovými cenami nemají ve své hodnotě obsaženy všechny náklady. Konečný výsledek podnikatelského subjektu je pak zkreslený směrem dolů, protože v zásobách výrobků nejsou zahrnuty všechny náklady, které s danou výrobou souvisí. Takže se nevykazuje správná výše hospodářského výsledku.

Společnost Sewio pro kalkulaci režijních nákladů využívá předběžnou kalkulaci, kdy tedy rozděluje nepřímé náklady k daným střediskům VÝROBY a výrobní režie. Po sečtení všech nákladů se určí procento režijních nákladů, které se připočítává k jednotlivým výrobkům. Procento se vypočítá jako podíl celkových nákladů vynaložených na středisku VÝROBY a celkových nákladů vynaložených na středisku VÝROBNÍ REŽIE. Tento podíl je následně vynásoben stem. Výsledné procento, které pro poslední půlrok 2020 činí 5,49 % je následně přiřazen jako režijní náklad ke každému kusu materiálu potřebným pro vytvoření výrobku.

Následující tabulka č. 5 znázorňuje nacenění výrobku Open Sniffer Boxed, který se nyní používá ve společnosti Sewio. Z důvodu zachování výrobního tajemství je jednotlivý materiál, který vstupuje do výrobku anonymizován a nejsou uvedeny pravé názvy materiálu. Dále nebudou uvedeno nacenění materiálu u ostatních výrobků, a to z důvodu, že nacenění obsahuje důvěrná data společnosti.

Cena je přepočtena kurzem 25,695 Kč za jedno Euro. Kurz je brán k datu posledního nacenění dle kurzovního lístku České národní banky.

Tabulka č. 5: Nacenění výrobku Open Sniffer Boxed
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Spotřebované množství v ks	Cena materiálu	Přidělená režie	Cena celkem	Přepočtené náklady
Open Sniffer Boxed	7	54,71 €	3,00 €	57,71 €	1 482,86 Kč
Anténa	2	5,20 €			
Kabel A	1	1,00 €			
Krabička	1	1,00 €			
Kabel B	1	0,31 €			
Příslušenství	1	3,50 €			
Plošná deska PCB	1	43,70 €			

V celkovém součtu vychází, že cena přímého materiálu, který vstupuje do výrobku Open Sniffer Boxed je 54,71 EUR. Procento výrobní režie, která se připočítává k přímým nákladům je tedy stanoveno na 5,49 %. Takže se vypočítá jako součin ceny materiálu a stanoveným procentem režii.

$$54,71 \times \frac{5,49}{100} = 3$$

Celkové náklady na výrobek Open Sniffer Boxed po přepočtu na českou korunu činí 1 482,86 Kč.

Procento 5,49 % jak již bylo dříve popsáno se vypočítá jako podíl VÝROBNÍ REŽIE a střediska VÝROBY.

Tabulka č. 6: Položky spadající do výpočtu procenta výrobní režie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

VÝROBNÍ REŽIE
Mzdy spadající do střediska VÝROBA

VÝROBA
Spotřeba materiálu - výroba
Spotřeba materiálu - Open Sniffer
Spotřeba materiálu - UWB Sniffer
Spotřeba materiálu - Tag
Spotřeba materiálu - Kotva
Spotřeba materiálu - krabičky Tag
Spotřeba materiálu - krabičky Kotva

2.4.4 Stanovení hrubé marže výrobků

Pro společnost Sewio je důležité sledovat hrubou marži na jednotlivých výrobcích. Podnikatelský subjekt vypočítává hrubou marži v průběhu roku, a to z důvodu sledování a analyzování průběžného hrubého výsledku. Tato marže je pro společnost velice důležitá pro interní účely.

Hrubá marže společnosti lze snadno vypočítat z výkazů podnikatelského subjektu. Existuje jednoduchý vzorec, díky kterému lze stanovit procento hrubé marže. Vypočítá se z výkazu zisku a ztráty jako rozdíl tržeb z prodeje výrobků a spotřeby materiálu a energie. Tento rozdíl je dále podělen tržbami z prodeje výrobků a následně je výsledek vynásoben stem.

$$\text{Hrubá marže} = \frac{\text{tržby z prodeje výrobků} - \text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{tržby z prodeje výrobků}} \times 100$$

Rovnice č. 3: Hrubá marže

Po dosazení veškerých údajů z výkazu zisku a ztráty společnosti, vychází hrubá marže 61 %. Veškeré údaje jsou brány z výkazů z roku 2020.

$$\text{Hrubá marže} = \frac{28\,312 - 11\,018}{28\,312} \times 100 = 61 \%$$

2.4.5 Inventarizace zásob

Společnost Sewio účtuje o zásobách materiálu způsobem B. K datu účetní závěrky se stav zásob zjištěný inventurou zaúčtuje jako zůstatek zásob se souvztažným zápisem ve prospěch nákladových účtů.

Jediný materiál, který tvoří výjimku, jsou desky plošných spojů PCB. Tyto desky plošných spojů jsou pro potřeby společnosti a ve vazbě na výrobu účtovány způsobem A. Dále také způsobem A účtuje o zásobách výrobků.

Podle české legislativy musí společnost alespoň jednou do roka provést inventarizaci zásob. Inventura ve společnosti Sewio se dělá pro dva účely. První inventura se provádí vždy k rozvahovému dni 30.06., a to z povinnosti české legislativy. Dle výsledku inventury se vyjme nespotřebovaný materiál, který není veden na zásobách, a je účtován přímo do spotřeby.

Druhá inventarizace se provádí k 31.12. Při této inventuře se žádná data nepřevádějí do rozvahy. Výsledek této inventury se používá k zrevidování ocenění výrobků společnosti. Tedy zda jsou správně nastavené ceny daných výrobků. Zde se zohlední výsledek hospodaření střediska VÝROBY tak, že o tento inventurní stav zásob se upraví spotřeba materiálu. Tím se dopracuje k výsledku hospodaření střediska VÝROBY.

Nacenění se tedy reviduje dvakrát ročně, přičemž k revizi nacenění je nutné mít provedenou inventuru zásob.

Společnost nově uvažuje o zavedení dalšího kontrolního mechanismu, a to v podobě kvartální inventury výrobků. Inventura se sestavuje z důvodu větší kontroly pro společnost.

2.4.6 Informační systém výrobků

Společnost Sewio využívá k vedení skladové evidence zásob materiálu a zboží systém jménem Odoo. Do tohoto systému jsou evidovány veškeré údaje. Pomocí systému Odoo je hlídán stav zásob. Každý týden je kontrolován tento stav zásob a dle potřeby je na základě uvedených hodnot v systému objednan určitý počet materiálu na sklad.

V Odoo je nutné evidovat naskladnění materiálu a zboží. Eviduje se výrobní proces a zaznamenávají se vyrobené výrobky. Následně je nutné zaevidovat i vyskladnění v rámci prodeje hotového výrobku zákazníkovi.

Dalším informačním systémem společnosti je ekonomický systém Pohoda. Tento systém společnost využívá pro vedení svého účetnictví. Systém obsahuje řadu modulů, které společnost využívá. V tomto případě je pro danou práci důležitý modul skladů. V systému Pohoda je zavedena veškerá skladová evidence. Jsou zde vedeny skladové karty jednotlivých výrobků a materiálu potřebné pro jejich výrobu. Evidují se zde příjmy na sklad a výdejky ze skladu.

Na konci každého týdne a také na konci měsíce se vytvářejí reporty výroby. Tedy co za výrobek bylo vyrobeno a jaký materiál byl k tomu spotřebován. Tyto reporty se následně kontrolují porovnáním systém Odoo vs. systém Pohoda. Je velmi důležité, aby konečná čísla byla shodná a nevznikla tak někde chyba.

2.4.7 Efektivnost řízení zásob

Pro výpočet efektivnosti řízení zásob ve společnosti Sewio byly vybrány dva poměrové ukazatele, a to obrat zásob a doba obratu zásob. Potřebná data pro výpočet byla čerpána z veřejných výkazů společnosti, a to za roky 2016, *2017, FY 2018, FY 2019 a FY 2020. Hodnoty v tabulkách byly zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob je počítán dle vzorce v teoretické části diplomové práce (viz. kapitola č. 1.5.1 Obrat zásob). Tržby a zásoby jsou brány z účetních výkazů a jsou v tis. Kč.

Tabulka č. 7: Obrat zásob společnosti Sewio
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Zásoby (v tis. Kč)	Obrat zásob (počet obrátek)
2016	2333	323	7,22
2017*	6188	465	13,31
FY 2018	37521	1620	23,16
FY 2019	35547	2949	12,05
FY 2020	38064	5773	6,59

Ve sloupci obrat zásob je uveden počet obrátek za roky 2016 až 2020. Od roku 2016 až do roku 2018 mají hodnoty stoupající tendenci, poté hodnota obratu zásob klesala až do hodnoty v roce 2020, která činí 6,59. Doporučené hodnoty obrátku zásob mají být v rozmezí 4,5 až 6. Hodnota obratu zásob společnosti se tedy pohybuje mírně nad doporučenou hranici, avšak rozdíl není vůbec významný. Společnost tedy nyní neudrzuje zbytečně nelikvidní zásoby.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob je počítán taktéž dle vzorce v teoretické části diplomové práce (viz. kapitola č. 1.5.2 Doba obratu zásob). Při výpočtu denních tržeb bylo pro výpočet využita hodnota 365 dnů. Pro přechodný rok byla použita hodnota 540 dnů. Hodnoty jsou opět brány z účetních výkazů společnosti a jsou uvedeny v tis. Kč a výsledná doba obratu zásob je ve dnech. Veškeré výpočty byly zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Tabulka č. 8: Doba obratu zásob společnosti Sewio
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Zásoby (v tis. Kč)	Doba obratu zásob (ve dnech)
2016	2333	323	50,53
2017*	6188	465	40,58
FY 2018	37521	1620	15,76
FY 2019	35547	2949	30,28
FY 2020	38064	5773	55,36

Zásoby by měly být v podnikatelském subjektu vázány co nejkratší dobu. Z tabulky č. 8 výše je zřejmé, že od roku 2016 do roku 2018 má doba obratu zásob klesající tendenci, opět od roku 2018 se hodnoty zvyšují. Průměrná doba obratu zásob za všechny roky činí 38,50 dnů. V roce 2020 je doba obratu nejvyšší za celých pět sledovaných let. Nabývá hodnoty 55,36 dnů. Obecně platí, že čím nižší doba obratu zásob, tím lépe.

Vysoká hodnota doby obratu zásob je způsobena tím, že ke konci účetního období FY 2020 došlo k významným nákupům materiálu od dodavatelů, a tím byl ovlivněn výpočet doby obratu zásob.

2.5 Analýza možných způsobů oceňování zásob

Následující kapitola se zabývá možnostmi jiných variant stanovení vnitropodnikové ceny při převodu mezi středisky VÝROBY a OBCHODU podnikatelského subjektu. Tedy jiné varianty než standardizované ceny výrobku, kterou společnost využívá nyní.

2.5.1 Varianta 1

První zvolenou variantou je, že by společnost využívala ceny stanovené dodavatelem na faktuře, kterou přijmou. Tedy s každou dodávkou od dodavatele by společnost tvořila novou cenu výrobku. Princip je takový, že společnost nakoupí materiál za cenu od dodavatele a stejnou cenu použijí při nacenění daného výrobku. Při této metodě je velmi důležité správně zaznamenávat ceny při naskladnění jednotlivého materiálu.

Při oceňování touto metodou jsou dle legislativy zásoby oceňovány skutečnými náklady. Nynější varianta oceňování pracuje s určitou (potencionální) mírou odchylky od skutečných nákladů na konkrétní výrobek. Tato varianta však přiděluje reálné náklady k jednotlivým výrobkům.

2.5.1.1 Výpočet při zachování nynějšího stanoveného procenta režii

Výpočet je znázorněn na příkladu výrobku Open Sniffer Boxed.

Tabulka č. 9: Nacení výrobku Open Sniffer Boxed při variantě 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Spotřebované množství v ks	Cena materiálu	Přidělená reжіe	Cena celkem	Přepočtené náklady
Open Sniffer Boxed	7	57,46 €	3,15 €	60,61 €	1 587,68 Kč
Anténa	2	6,30 €			
Kabel A	1	1,25 €			
Krabička	1	2,34 €			
Kabel B	1	0,37 €			
Příslušenství	1	3,50 €			
Plošná deska PCB	1	43,70 €			

Pro výrobu výrobku Open Sniffer Boxed je zapotřebí celkem 7 ks materiálu. Jedná se o 2 kusy antény, dva druhy kabelů, krabičky, příslušenství a plošnou desku PCB. Jednotlivé ceny materiálu byly použity dle posledních faktur, které společnost získala od svých dodavatelů. Cena materiálu tedy v součtu činí celkem 57,46 EUR. Procento režii se vypočítá stejným způsobem jak bylo zmiňováno již dříve, a to součinem ceny materiálu a daným procentem režii. V této variantě bude použito stanovené procento režii, které společnost nyní používá, a to 5,49 %.

Pro přepočet byl použit kurz k 26.02.2021 dle kurzovního lístku České národní banky a činí 26,195 Kč.

$$57,46 \times \frac{5,49}{100} = 3,15$$

Celkové přepočtené náklady tak vzrostly na 1587,68 Kč.

2.5.1.2 Výpočet při stanovení nového procenta režii

Pokud by se zvažoval i přepočet stanoveného procenta výrobní režie, a to k datu 26.02.2021. Tak by dle vzorce a dosazení příslušných hodnot vycházelo procento režii na 6,09 %. Následující tabulka č. 9 je přepočítána s nově stanoveným procentem režii.

Tabulka č. 10: Nacení výrobku Open Sniffer Boxed s novým procentem režii
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Spotřebované množství v ks	Cena materiálu	Přidělená režie	Cena celkem	Přepočtené náklady
Open Sniffer Boxed	7	57,46 €	3,5 €	60,69 €	1 596,85 Kč
Anténa	2	6,30 €			
Kabel A	1	1,25 €			
Krabička	1	2,34 €			
Kabel B	1	0,37 €			
Příslušenství	1	3,50 €			
Plošná deska PCB	1	43,70 €			

Přidělená cena režie činí po výpočtu 3,5 EUR. V součtu tedy celkem za výrobek je cena 60,69 EUR.

$$57,46 \times \frac{6,09}{100} = 3,5$$

Pro přepočet na českou korunu byl použit kurz ke dni 26.02.2021, který činí 26,195 Kč. Přepočtené náklady tedy vycházejí na 1596,85 Kč.

2.5.2 Varianta 2

Všechny účetní jednotky mají možnost si zvolit mezi dvěma způsoby účtování o zásobách, a to:

- způsobem A a nebo
- způsobem B.

Účtování způsobem A

Účtování o zásobách způsobem A je dle mého názoru přehlednější, protože při této metodě se využívají stavy a pohyby zásob ve skladové evidenci neboli na skladových kartách. Evidence ve skladech je vedena v jednotkách množství, tak i v příslušném nacenění.

Účtování způsobem B

Při účtování o zásobách způsobem B se využívá metoda periodické inventarizace. Je však podmínkou, že i při účtování tímto způsobem se musí také během roku vést skladová evidence. Avšak v účetnictví se účtuje nakoupený materiální přímo do spotřeby tedy do nákladů. Na účet zásob se účtuje na konci účetního období při uzavěrci účetních knih.

Účtování způsobem B představuje několik potíží. V okamžiku nákupu se může někdy stát, že není známo, jak bude nakupovaný materiál použit, zda je přímým materiálem nebo patří do režijní složky. Dalším problémem je také nutnost brát v potaz, že během roku je zkreslován průběžný hospodářský výsledek, jelikož náklady na materiál jsou vykazovány v momentě jejich pořízení a ne v momentě jejich spotřeby.

Metoda účtování způsobem B je tedy takovým zjednodušením účtování zásob. Ovšem je přijatelný pouze pro určité podnikatelské subjekty, které mají nízký objem zásob. Dále je vhodné používat tento způsob ve společnostech, kde jsou náklady na spotřebu materiálu bezvýznamnou položkou. Což u společnosti Sewio je důležitá položka, která ovlivňuje výsledek hospodaření.

Nynější způsob účtování ve společnosti Sewio

Nyní společnost účtuje na principu, že jediný materiál, který se účtuje způsobem A a vstupuje do přímého materiálu, jsou desky plošných spojů PCB. Zbývající materiál je účtován rovnou do spotřeby způsobem B. Otázkou je možnost účtování všech položek přímého materiálu, tedy ty, které vstupují do kalkulace kusově a nejsou zahrnuty v procentu režii, taktéž metodou A. Takže by se přijímalo na sklad a vydávalo ze skladu položkově stejně jako je to teď u PCB spojů.

Důvod je ten, že s narůstajícím objemem výroby roste i objem reálně nespotřebovaného materiálu, který je účetně ve spotřebě. Takto dochází ke zkreslování průběžného výsledku hospodaření společnosti. Jelikož k 26.02.2021 má společnost v nespotřebovaném

materiálu cca 1 milion Kč, jedná se o významnou položku, která výsledek hospodaření ovlivňuje, a to významně. Je nutné dané problematice, taktéž věnovat pozornost.

Účtování způsobem A i u ostatního materiálu, který vstupuje do výrobku, by tedy bylo zavedeno i u krabiček, baterií a kabelech. Při této změně musí podnikatelský subjekt na začátku svého dalšího účetního období, což je k 1.7.2021, upravit svoji směrnici o dodatek, že bude od nového účetního období účtovat způsobem A.

2.6 SWOT analýza

Poslední analýzou této části diplomové práce je SWOT analýza. Tato analýza identifikuje 4 aspekty společnosti, a to:

- silné stránky společnosti,
- slabé stránky společnosti,
- hrozby společnosti a
- příležitosti společnosti.

Silné a slabé stránky podnikatelského subjektu vycházejí z vnitřního prostředí a tedy byla získána metodou McKinsey 7S.

Hrozby a příležitosti společnosti vycházejí z vnějšího prostředí společnosti a data byla získána pomocí analýzy SLEPT a Porterova modelu konkurenčních sil.

Pomocí těchto analýz byly zjištěny podstatné charakteristiky ve společnosti Sewio.

Silné stránky

- dobrá pověst na trhu
- kvalita výrobků
- vlastní technologie a know-how
- servis a služby k danému výrobku
- technická podpora a poradenství
- dobré vztahy s obchodními partnery

Slabé stránky

- úzký výběr dodavatelů u některého materiálu
- nedostatek materiálu u některých dodavatelů

- cena výrobků

Příležitosti

- posílení na zahraničních trzích
- poptávka po novém výrobku
- zautomatizování objednávání materiálu
- měnový kurz

Hrozby

- zdražení cen u dodavatelů
- nedostatek materiálu
- covidová situace ve světě
- oddálení zakázek
- úpadek automobilového průmyslu
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- měnový kurz
- vstup konkurence na trh

Dle výše uváděných analýz byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby, které podnikatelský subjekt ovlivňují.

Mezi silné stránky patří rozhodně dobré jméno společnosti a velmi dobré vztahy s obchodními partnery. Další silnou stránkou je vlastní know-how a technologie, kterou společnost využívá. Je nutné zmínit vysokou kvalitu prodáváných výrobků a s ním spojený kvalitní servis a technické poradenství kvalifikovanými a zkušenými zaměstnanci.

Jednou ze slabých stránek společnosti je úzký výběr dodavatelů a nedostatek materiálu potřebný pro výrobu. Vzhledem ke covidové situaci na trhu má většina položek dlouhé dodací termíny a nebo nejsou vůbec u mnoha dodavatelů skladem. Takto dochází k prodloužení výroby a prodlužuje se doba realizace zakázek. Tento aspekt je zahrnut také v hrozbách společnosti, jelikož je zde riziko, že pro nedostatek materiálu se budou odmítat potencionální zakázky či sám zákazník nebude chtít čekat dlouhou dobu na dodání materiálu a následné zahájení výroby. Toto riziko však zatím není potvrzené. Reálné riziko pro společnost je nyní oddálení zakázek.

V příležitostech a hrozbách společnosti je uveden měnový kurz. Vzhledem k tomu, že společnost obchoduje spíše na zahraničním trhu jsou veškeré ceny uváděny v eurech či amerických dolarech. Ve většině případech v eurech. Zde záleží, zdali česká koruna oslabuje či naopak posiluje vůči euru nebo americkému dolaru.

Největší hrozbou je nyní covidová situace ve světě. Mnoho dodavatelů nemá materiál na skladech a spousta společností ukončila svůj provoz. Toto značně ovlivnilo a ještě ovlivní situaci ve společnosti Sewio.

2.7 Závěry analytické části

V této části diplomové práce jsou shrnuty jednotlivé poznatky z dílčích částí analytické části práce. Podle výsledků a jednotlivých poznatků budou následovat vlastní návrhy k průkaznějšímu oceňování výrobku při převodu mezi střediskem VÝROBY a střediskem OBCHODU.

Analytická část diplomové práce se zabývala nejdříve představením společnosti Sewio. Bylo popsáno do jakého odvětví se daný podnikatelský subjekt zařazuje a jaké je jeho velikostní zařazení.

Následně byla provedena analýza vnějšího prostředí podnikatelského subjektu. Byly využity metody SLEPT analýzy a Porterův model konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí podnikatelského subjektu byla zvolena analýza McKinseyho 7S faktorová analýza.

Další část se zabývala stávající analýzou oceňování zásob. Byly znázorněny a popsány druhy výrobků, které společnost vyrábí a způsob oceňování, který má subjekt zaveden. Byl popsán princip vertikálního rozdělení účetnictví na střediska a převody mezi nimi. Zde nastává problematika stanovení vnitropodnikové ceny, za kterou se převádí dané výrobky podnikatelského subjektu ze střediska VÝROBY na středisko OBCHODU.

Dále bylo popsáno jakým způsobem společnost stanovuje svoje výrobní režijní náklady. Co společnost řadí do přímých nákladů materiálu a co nepřímými náklady. Zde však nastává problematika hlídat hospodářský výsledek střediska VÝROBY tak, aby nevznikal „nepřiměřený“ zisk či naopak „nepřiměřená“ ztráta. Zisk by znamenal, že jsou vnitropodnikové ceny výrobků nasazeny příliš vysoko a ztráta znamená, že podnikatelský subjekt převádí výrobky středisku OBCHODU pod cenou.

V dalších podkapitolách bylo popsáno jak probíhá inventarizace zásob v daném podnikatelském subjektu. Dále byl představen informační systém využívaný pro evidenci zásob, a to systém Odoo.

V kapitole Efektivnost řízení zásob se vypočetl ukazatel obratu zásob a doby obratu zásob. Obrat zásob pro rok 2020 činí 6,59 a doba obratu zásob činí 55,36 dnů. Takto vysoká doba obratu byla způsobena velkými nákupy materiálu od dodavatelů na konci účetního období.

Nakonec se analytická část zabývala analýzou možných způsobů oceňování zásob. Byly navrženy dvě varianty výpočtu stanovení vnitropodnikové ceny a stanoveny faktory, které mohou ovlivnit daný výsledek. První varianta uvažovala o zavedení metody, kdy společnost bude vést přesné ceny materiálu podle faktur od dodavatelů a za tuto cenu také převádět ze střediska VÝROBY na středisko OBCHOD. Princip je takový, že společnost nakoupí materiál za cenu od dodavatele a stejnou cenu použije při nacenění daného výrobku. Při této metodě je velmi důležité správně zaznamenávat ceny při naskladnění jednotlivého materiálu.

Druhá varianta bere v potaz, že společnost jediný materiál, který nezapočítává do spotřeby, ale účtuje ho způsobem A, jsou plošné spoje PCB. Tato varianta tak uvažuje o zavedení účtování způsobem A všech položek materiálu, které vstupují kusově do výrobku.

Návrh by spočíval v tom, zda je vhodná možnost účtování všech položek přímého materiálu, tedy ty, které vstupují do kalkulace kusově a nejsou zahrnuty v procentu režii, také metodou A. Takže by se přijímalo na sklad a vydávalo ze skladu položkově stejně jako je to teď u PCB spojů.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce jsou shrnuty získané dosavadní poznatky z předchozích částí práce. V analytické části byl analyzován současný stav oceňování zásob ve vybrané společnosti Sewio.

V práci byla i vyčíslena efektivnost řízení zásob daného podnikatelského subjektu. Tato část práce obsahuje zhodnocení dané situace a vysvětlení možných příčin daných výsledků.

Následně byly stanoveny dvě varianty možného způsobu změny oceňování výrobků společnosti Sewio při převodu ze střediska VÝROBY na středisko OBCHODU. V každém případě je podstatné brát ohled na ovlivnění výsledku hospodaření společnosti.

Cílem práce je navrhnout možné způsoby oceňování produktu IT ve vybraném podnikatelském subjektu. Kroky zpracování budou identifikovat a popisovat stávající možnosti oceňování IT produktu zaměřený na hardware a následně na základě provedených analýz ve vybraném podnikatelském subjektu navrhnout optimální variantu oceňování.

3.1 Stanovení hrubé marže výrobků

V analytické části diplomové práce byla stanovena hrubá marže společnosti na 61 %. V této části je srovnána hrubá marže s jinými společnostmi, a to společností Flowmon Networks a.s. (dále jen Flowmon) a společností Jablotron Alarms a.s. (dále jen Jablotron).

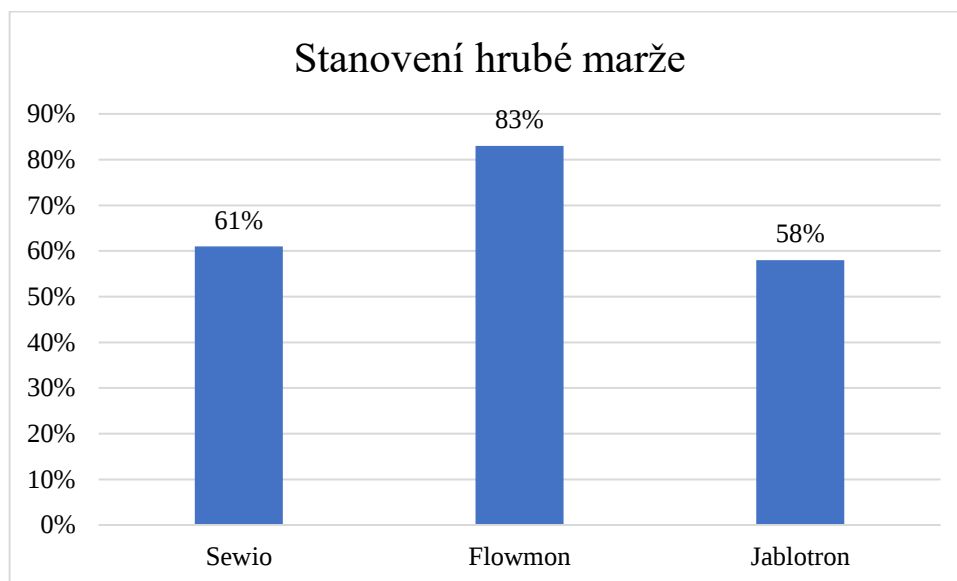
Nejdříve bude vypočítána hrubá marže společnosti Flowmon. Veškeré údaje byly brány z výkazu zisku a ztráty společnosti za rok 2019. Výsledná hrubá marže po dosazení vychází na 83 %.

$$\text{Hrubá marže} = \frac{280\,390 - 47\,627}{280\,390} \times 100 = 83 \%$$

Vzhledem k tomu, že společnost Flowmon pracuje s cloudovými službami, je výše marže u této společnosti hodně ovlivněna právě touto položkou.

Dále je vypočítána hrubá marže společnosti Jablotron. I zde jsou veškeré údaje brány z výkazu zisku a ztráty společnosti za rok 2019. Výsledná hrubá marže po dosazení údajů vychází na 58 %.

$$\text{Hrubá marže} = \frac{1\,561\,101 - 662\,642}{1\,561\,101} \times 100 = 58 \%$$



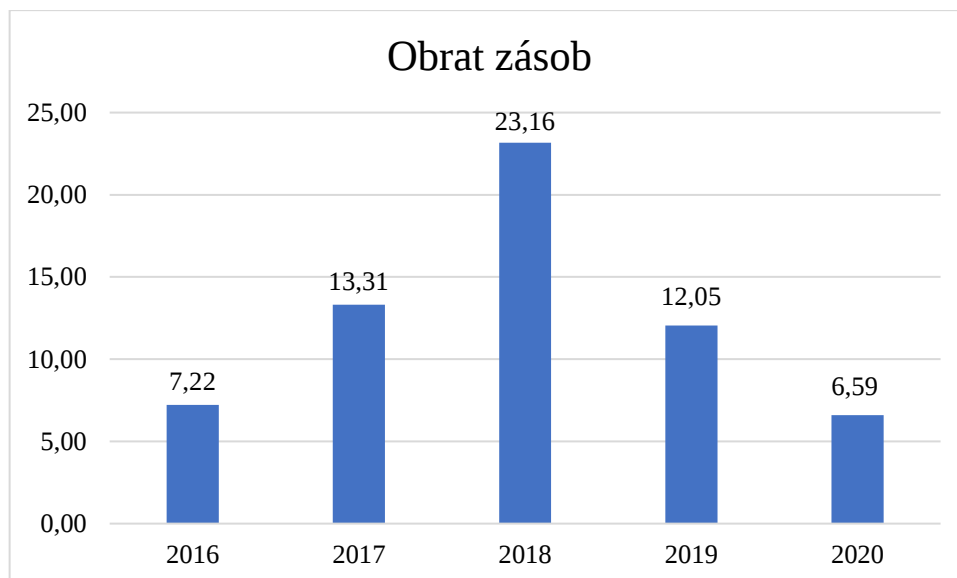
Graf č. 2: Srovnání hrubé marže společností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Efektivnost řízení zásob

Efektivnost řízení zásob byla hodnocena pomocí poměrových ukazatelů, a to pomocí ukazatelů obratu zásoba a doby obratu zásob. Hodnoty byly brány za období od roku 2016 až do roku 2020. Veškeré informace potřebné pro výpočet ukazatelů byly brány z účetních výkazů společnosti Sewio.

Podle výsledků z analýzy obratu zásob je zjevné, že se počet obrátek v roce 2016 má hodnotu 7,22. Následně měl ukazatel stoupající tendenci až do roku 2018, kde ukazatel počtu obrátek stoupl na nejvyšší hodnotu za sledované období, a to 23,16 obrátek. Takto vysoká hodnota je nad úrovní oborového průměru. Když vychází obrat vyšší než oborový průměr, tak společnost neudrží zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování.

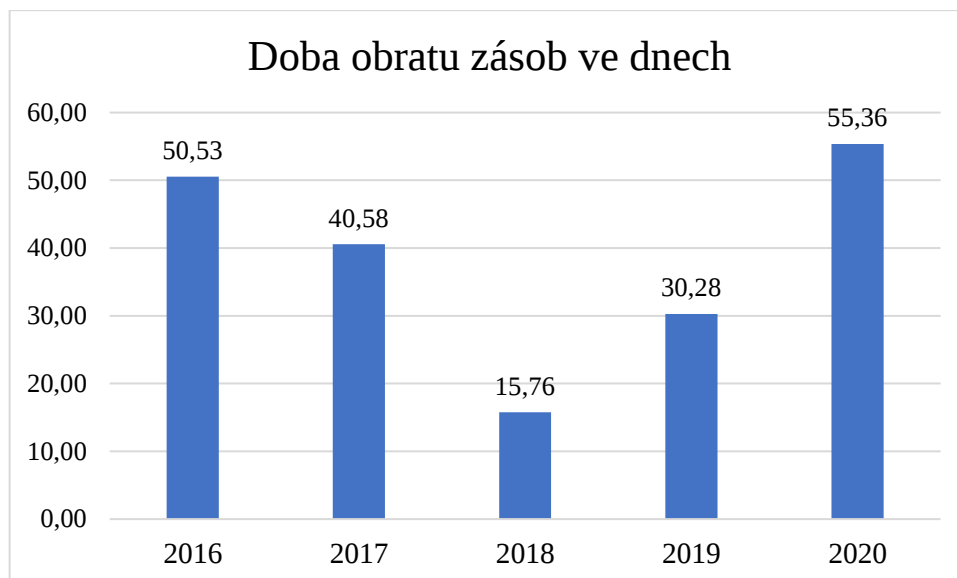
Od roku 2018 měl ukazatel obratu zásob klesající tendenci. V roce 2019 klesla hodnota ukazatele na 12,05. V roce 2020 společnost Sewio dosahovala nejnižší hodnoty počtu obrátek za celé sledované období. Ukazatel klesl na hodnotu 6,59 obrátek. Hodnota se tedy pohybuje mírně nad doporučenou hranici, avšak rozdíl není vůbec významný. Společnost tedy nyní udržuje zbytečně nelikvidní zásoby.



Graf č. 3: Obrat zásob
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V souvislosti s obratem zásob doba obratu zásob v roce 2016 dosahuje hodnoty 50,53 dní. Následující období má ukazatel klesající tendenci a nejnižší doby obratu zásob dosahuje v roce 2018. Hodnota doby obratu zásob činila 15,76 dnů. Od roku 2018 měl ukazatel opět stoupající tendenci. V roce 2019 činila doba obratu 30,28 dnů. V roce 2020 společnost Sewio dosahovala nejvyšší hodnoty doby obratu zásob za celé sledované období. Ukazatel měl hodnotu 55,36 dnů. Vysoká hodnota doby obratu zásob byla způsobena tím, že ke konci účetního období FY 2020 došlo k významným nákupům materiálu od dodavatelů, a tím byl ovlivněn výpočet doby obratu zásob.

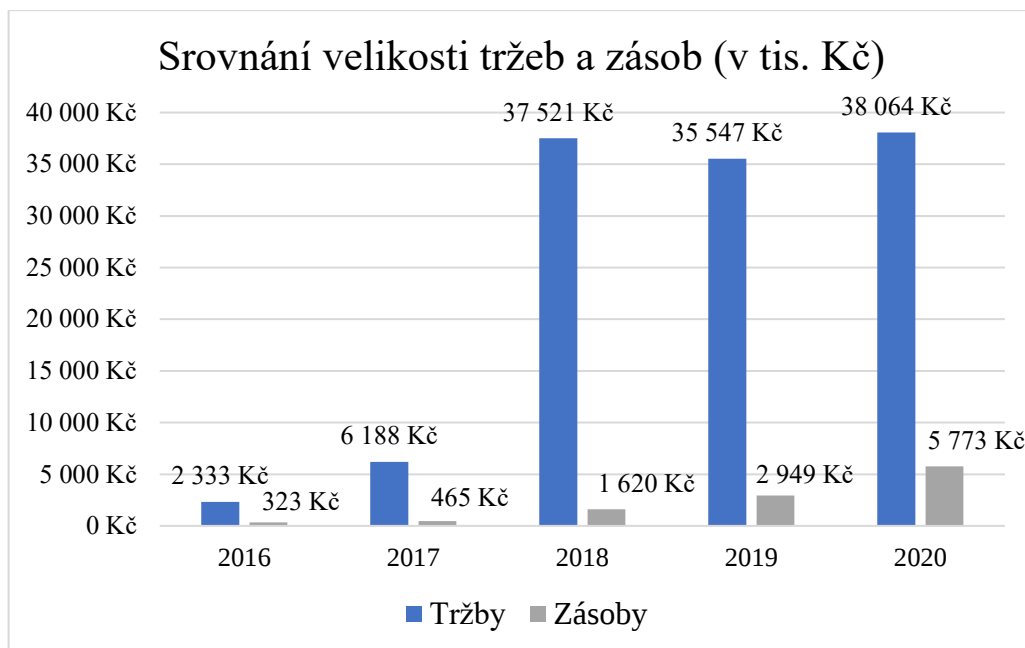
Ukazatele obratu zásob a doby obratu zásob spolu úzce souvisejí. V roce 2020 společnost dosahovala nejnižšího počtu obrátek a naopak v souvislosti s touto skutečností dosahovala nejvyšší hodnoty doby obratu zásob.



Graf č. 4: Doba obratu zásob ve dnech
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle výsledků analýzy obou poměrových ukazatelů hospodaření se zásobami společnosti v předcházejících letech velmi fluktovalo a docházelo k výkyvům. V roce 2020 došlo k navýšení doby obratu a bylo způsobeno tím, že ve společnosti došlo k razantnímu navýšení skladového materiálu. V letošním roce došlo ještě k větším nákupům skladového materiálu a to vzhledem k nynější covidové situaci ve světě. Značná část dodavatelů nemá potřebné množství materiálu a je obtížné sehnat díly potřebné pro výrobu. Je tedy předpoklad, že během letošního roku se podnikatelský subjekt dostane do ještě vyšších hodnot než v předchozím roce.

Důležité je zmínit, že pro výpočet byl použitý hodnoty tržeb za jednotlivé roky a nikoliv náklady na prodané zásoby. Tudíž se výsledky mohou, avšak nemusí lišit.



Graf č. 5: Srovnání velikosti tržeb a zásob (v tis. Kč)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 5 výše znázorňuje srovnání velikosti tržeb a zásob v tis. Kč za sledované období, a to od roku 2016 až do roku 2020. Z grafu je patrné, že tržby společnosti Sewio obrovsky vyrostly z roku 2017 na rok 2018. V roce 2019 je mírný pokles, avšak v roce 2020 opět tržby vzrostly.

Zásoby společnosti ve sledovaném období postupně rostly. Nejvyšší hodnota je v roce 2020, kdy zásoby činily 5 773 tis. Kč.

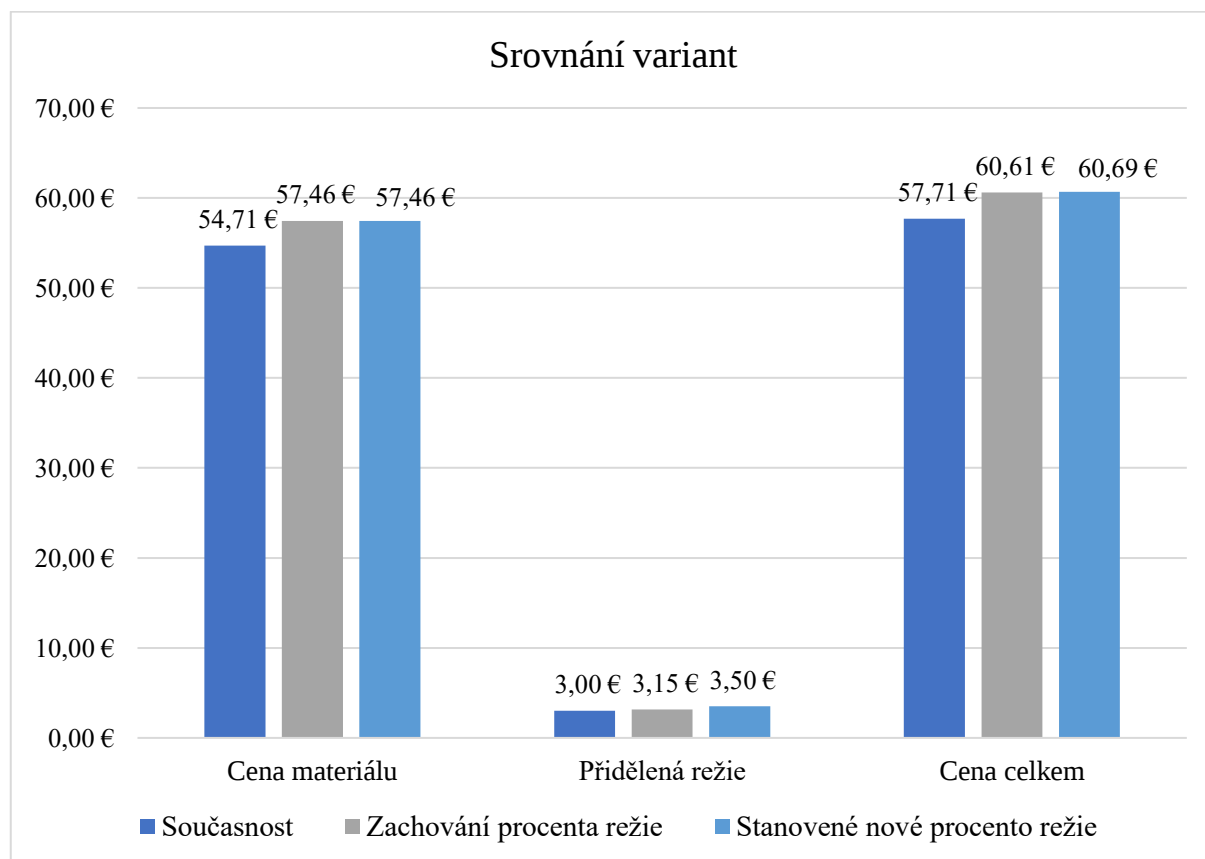
3.3 Varianta 1

Jedním z návrhů změn je zavedení oceňování na principu, kdy by společnost využívala ceny stanovené dodavatelem na faktuře, kterou přijmou za danou objednávku. Tedy s každou dodávkou od dodavatele by společnost tvořila novou cenu výrobku. Princip je takový, že společnost nakoupí materiál za cenu od dodavatele a stejnou cenu použije při nacenění daného výrobku. Při této metodě je velmi důležité správně zaznamenávat ceny při naskladnění jednotlivého materiálu.

Výpočet byl znázorněn na výrobku Open Sniffer Boxed. Byly zjištěny ceny dle posledních faktur od dodavatelů jednotlivého materiálu potřebného pro výrobek Open Sniffer Boxed a zaznamenány do tabulky. Následně byly ceny materiálu sečteny a stanovena cena materiálu za výrobek. Procento režii je v současné době stanoveno na

5,49 %. Pomocí tohoto procenta byla vypočítána hodnota přidělené režie na výrobek. Celková cena výrobku tedy vyšla na 60,61 EUR. V přepočtu na českou korunu 1 587,68 Kč.

Varianta zahrnovala i možnost, kdy se zvažoval i přepočet stanoveného procenta výrobní režie k datu 26.02.2020. Tak by dle vzorce vycházelo procento 6,09 %. Po přepočtu vycházela celková cena výrobku na 60,69 EUR. V přepočtu na českou korunu 1 596,85 Kč.



Graf č. 6: Srovnání variant
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 6 výše znázorňuje srovnání vypočtených variant, a to jak je dané ocenění v současné době, jaké je ocenění při zachování stanoveného procenta 5,49 % a variantu při stanovení nového procenta režie, které činí 6,09 %.

Z grafu je patrné, že cena materiálu je při této metodě o 2,75 EUR dražší než při současném ocenění výrobku Open Sniffer Boxed.

Tato metoda je však u společnosti Sewio nerealizovatelná, a to zdůvodu, že společnost Sewio má podstatně velký objem výroby. V takovém počtu by bylo jednotlivé nacenění každého nakoupeného materiálu velice zdouhavé a složité. Tato metoda je realizovatelná pro menší společnosti, která má malé objemy výroby. U společností s větším objemem výroby není vhodná.

3.4 Varianta 2

Další navrhovanou metodou je otázka možnosti účtování materiálu způsobem A nebo způsobem B.

Nyní společnost účtuje na principu, že jediný materiál, který se účtuje způsobem A a vstupuje do přímého materiálu, jsou desky plošných spojů PCB. Zbývající materiál je účtován rovnou do spotřeby způsobem B.

Návrh by spočíval v tom, zda je vhodná možnost účtování všech položek přímého materiálu, tedy ty, které vstupují do kalkulace kusově a nejsou zahrnuty v procentu režii, taktéž metodou A. Takže by se přijímalo na sklad a vydávalo ze skladu položkově stejně jako je to teď u PCB spojů.

Tato úvaha je brána vzhledem k tomu, že účtování způsobem B provází několik problémů, které jsou pro společnost Sewio klíčové. V okamžiku nákupu se může někdy stát, že není známo, jak bude nakupovaný materiál použit, zda je přímým materiálem nebo patří do režijní složky. Dalším problémem je také nutnost brát v potaz, že během roku je zkreslován hospodářský výsledek, jelikož náklady na materiál jsou vykazovány v momentě jejich pořízení a ne v momentě jejich spotřeby.

S narůstajícím objemem výroby roste i objem reálně nespotřebovaného materiálu, který je účetně ve spotřebě. Dochází průběžně ke zkreslování výsledku hospodaření podnikatelského subjektu. Společnost Sewio aktuálně eviduje v nespotřebovaném materiálu cca 1 milion Kč. Jedná se tedy o významnou položku, která průběžný výsledek hospodaření ovlivňuje, a to významně.

Pro společnost Sewio jsou náklady na spotřebu materiálu velice významnou položkou, která ovlivňuje výsledek hospodaření podnikatelského subjektu. Je zde otázka, zda možnost varianty účtování způsobem A nebude pro společnost lepší a průkaznější volba, a to vzhledem k přehlednosti a důležitosti hlídat hospodářský výsledek ve společnosti. Je

to zejména tím, že při této metodě se využívají stavy a pohyby zásob ve skladové evidenci neboli na skladových kartách. Evidence ve skladech je vedena v jednotkách množství, tak i v příslušném nacenění.

Podmínky implementace

S plánovanou změnou musí být seznámeni všichni příslušní zaměstnanci, kterých se daná změna týká v rámci pracovního procesu. Seznámení příslušných zaměstnanců by mohlo proběhnout prostřednictvím meetingu, které jsou ve společnosti běžné. Zásadní je také vytvoření manuálu, který bude v prvních fázích sloužit jako podpora a také návod pro budoucí příchozí zaměstnance. Tento návod tak bude pracovníkům k dispozici.

Samotná implementace se bude týkat konkrétně vedoucího skladu, účetní a finančního manažera společnosti. Dále také zaměstnance, který má na starosti spravování systému Odoo.

4 PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY

V této části diplomové práce jsou popsány podmínky pro realizaci zavedení navrhované metody. Podmínky je nutné dodržet tak, aby vše bylo v souladu s českou legislativou.

4.1 Podmínky realizace

Je nutné seznámit s danou změnou všechny zaměstnance, kterých se daná změna bude týkat a hlavně s dostatečným předstihem, aby bylo možné změny případně zpracovat.

Nejzákladnější podmínkou realizace je změna v interních dokumentech společnosti Sewia. Dále zavedení změn do informačního systému podnikatelského subjektu. Daný program společnosti zahrnuje možnosti nastavení účtování metodou A nebo B u jednotlivých položek.

Zavedením účtování způsobem A poskytne přesnější tedy operativnější přehled o výši zásob a nákladech tedy spotřebě zásob. Zpravidla však jde o způsob, který je pracnější, a tím i mnohem časově náročnější.

Zavedení účtování způsobem A i u ostatního materiálu, který vstupuje do výrobku, by tedy bylo zavedeno i u krabiček, baterií a kabelech. Tuto změnu je nejvhodnější provést na přelomu účetních období, tedy ukončit jedno účetní období starou metodou a následující druhé účetní období začít s novou metodou. Je tedy nutné, aby podnikatelský subjekt na začátku svého dalšího účetního období, což je k 1.7.2021, upravil svoji směrnici o dodatek, že bude od nového účetního období účtovat způsobem A. Tyto úpravy pak musí být též vykazány v příloze účetní závěrky pro dané období.

Touto metodou by se ovlivnil výpočet procenta režii, které se připočítává k nákladům přímého materiálu výrobků. Stanovené režijní procento, by pak bylo více průkaznější, jelikož by obsahovalo náklady související s výrobou. Navíc by změna účtování měla značný vliv na hospodářský výsledek společnosti, který je velice nutné hlídat.

S plánovanou změnou musí být seznámeni všichni příslušní zaměstnanci, kterých se daná změna týká v rámci pracovního procesu. Seznámení příslušných zaměstnanců by mohlo proběhnout prostřednictvím meetingu, které jsou ve společnosti běžné. Zásadní je také vytvoření manuálu, který bude v prvních fázích sloužit jako podpora a také návod pro budoucí příchozí zaměstnance. Tento návod tak bude pracovníkům k dispozici.

Samotná implementace se bude týkat konkrétně vedoucího skladu, účetní a finančního manažera společnosti. Dále také zaměstnance, který má na starosti spravování systému Odoo.

Přenos dat v rámci střediska VÝROBY a OBCHODU se tak stane snadnější a dostupnější. Středisko výroby, tak bude mít přehled o výši svých zásob, a také nákladech v oblasti spotřeby zásob.

4.2 Ekonomické a mimoekonomické přínosy

Mezi hlavní ekonomické přínosy bude spadat usnadnění ekonomického vyjádření přenosu informací.

Mezi mimoekonomické faktory se zařadí jak již bylo řečeno zaškolení příslušných pracovníků, kterých se bude daná změna dotýkat. Dále je nutné změnu zapsat do směrnice podnikatelského subjektu.

Hlavním přínosem bude snadnější a dostupnější práce s daty. Tedy přenos dat mezi VÝROBOU a OBCHODEM, a tím tedy i lepší manipulace s nimi.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřovala na oceňování produktů IT u vybraného podnikatelského subjektu. Práce byla rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část.

Teoretická část práce definovala teoretická východiska potřebná pro pochopení základních pojmů, které byly nutné pro vymezení analytické části této práce. Vymezily se zásoby, klasifikace zásob, řízení zásob, oceňování zásob a efektivnost řízení zásob. Dále byly v teoretické části vysvětleny analýzy, které se použily při analýze daného podnikatelského subjektu. Jedná se zejména o vnitřní a vnější analýzy prostředí.

Analytická část diplomové práce se prvně zabývala představením vybraného podnikatelského subjektu a jeho analýze. Následně byla popsána analýza současného stavu oceňování produktu IT u vybraného podnikatelského subjektu.

V návrhové části byla navržena nejvhodnější varianta oceňování produktu IT u vybraného podnikatelského subjektu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout možné způsoby oceňování produktu IT jako základu pro rozvoj automatizace a digitalizace ve vybrané podnikatelském subjektu. Jednotlivými kroky byly identifikovány a popsány stávající možnosti oceňování IT produktu zaměřené na hardware a následně na základě provedené analýzy ve vybraném podnikatelském subjektu navrhnout optimální variantu oceňování.

Byly navrženy dvě varianty výpočtu stanovení vnitropodnikové ceny a stanoveny faktory, které mohou ovlivnit daný výsledek. První varianta uvažovala o zavedení metody, kdy společnost bude vést přesné ceny materiálu podle faktur od dodavatelů a za tuto cenu také převádět ze střediska VÝROBY na středisko OBCHOD. Princip je takový, že společnost nakoupí materiál za cenu od dodavatele a stejnou cenu použije při nacenění daného výrobku. Při této metodě je velmi důležité správně zaznamenávat ceny při naskladnění jednotlivého materiálu.

Tato metoda se však prokázala u společnosti Sewio jako nerealizovatelná, a to z důvodu, že společnost Sewio má podstatně velký objem výroby. V takovém počtu by bylo jednotlivé nacenění každého nakoupeného materiálu velice zdoluhavé a složité. Tato metoda je realizovatelná pro menší společnosti, která má malé objemy výroby. U společností s větším objemem výroby není vhodná.

Druhá varianta bere v potaz, že společnost jediný materiál, který nezapočítává do spotřeby, ale účtuje ho způsobem A, jsou plošné spoje PCB. Tato varianta tak uvažuje o zavedení účtování způsobem A všech položek materiálu, které vstupují kusově do výrobku.

Návrh spočíval v tom, zda je vhodná možnost účtování všech položek přímého materiálu, tedy ty, které vstupují do kalkulace kusově a nejsou zahrnuty v procentu režii, taktéž metodou A. Takže by se přijímalo na sklad a vydávalo ze skladu položkově stejně jako je to teď u PCB spojů.

Vzhledem k tomu, že pro společnost Sewio jsou náklady na spotřebu materiálu velice významnou položkou, která ovlivňuje výsledek hospodaření podnikatelského subjektu. Je varianta účtování způsobem A pro společnost Sewio lepší a průkaznější volba, a to vzhledem k přehlednosti a důležitosti hlídat hospodářský výsledek ve společnosti. Je to zejména tím, že při této metodě se využívají stavy a pohyby zásob ve skladové evidenci neboli na skladových kartách. Evidence ve skladech je vedena v jednotkách množství, tak i v příslušném nacenění.

Zavedením účtování způsobem A poskytne přesnější tedy operativnější přehled o výši zásob a nákladech tedy spotřebě zásob. Zpravidla však jde o způsob, který je pracnější, a tím i mnohem časově náročnější.

Mezi hlavní ekonomické přínosy patří usnadnění ekonomického vyjádření přenosu informací.

Mezi mimoekonomické faktory se zařadí zaškolení příslušných pracovníků, kterých se bude daná změna dotýkat. Dále je nutné změnu zapsat do směrnice podnikatelského subjektu.

Tato diplomová práce byla napsána na základě získaných poznatků a zkušeností, které jsem získala za celou dobu působení ve společnosti Sewio.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.
- (2) LORENC.INFO: *Metodika závěrečné práce* [online]. Lorenc, ©2007-2013 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- (3) Real-time location system (RTLS) [online]. Brno, ©2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://www.sewio.net/>
- (4) Justice.cz [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://justice.cz/>.
- (5) Finanční výkazy Sewio Networks s.r.o., Sewio Networks s. r. o., 2019
- (6) Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Brně. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. czso.cz [online]. [cit. 2020-19-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji>
- (7) Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Brně. Vývoj mezd v Jihomoravském kraji. czso.cz [online]. [cit. 2020-19-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>
- (8) Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Brně. Vývoj HDP. czso.cz [online]. [cit. 2020-19-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-hdp>
- (9) Eurydice. Česká-republika: Hlavní výkonné a legislativní orgány. [online]. [cit. 2020-19-11]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/main-executive-and-legislative-bodies-21_cs
- (10) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.
- (11) ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0048-4.
- (12) HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-852-3555-2.

- (13) LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. *Logistika případové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- (14) Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- (15) SIXTA, Josef; ŽIŽKA, Miroslav. *Logistika metody používané pro řešení logistických projektů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- (16) MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-868-5150-8.
- (17) LOUŠA, František. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4115-4.
- (18) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- (19) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9892-4.
- (20) ČESKÁ REPUBLIKA. České účetní standardy pro podnikatele č. 015. In: *businesscenter.podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info. © 1998-2020 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/finance/ucetnictvi/ceskyucetni-standard-pro-podnikatele-c-015/>
- (21) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- (22) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (23) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.
- (24) EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

- (25) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (26) HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- (27) SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vydání. 2006. PRAHA: C.H. Beck. 121 stran. ISBN: 80-7179-367-1.
- (28) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (29) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- (30) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-740-0119-2.
- (31) SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojný účetnictví 2015*. 21. vyd. Praha: Grada Publishing, © 2015. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5418-5.
- (32) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- (33) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- (34) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- (35) TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- (36) POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- (37) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, © 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- (38) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

- (39) Česká národní banka. Vybrané devizové kurzy. [online]. [cit. 2020-23-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=EUR
- (40) FinAnalysis: *Poměrové ukazatele pro analýzu výkazů* [online]. Atlantis PC s.r.o, © 2000 - 2021 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- (41) Interpretace NÚR I-35. *Oceňování zásob vytvořených vlastní činností*. Národní účetní rada, © 2019.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

RTLS	Real-time location system
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
UWB	Ultrawideband
Sewio	Sewio Networks s.r.o.
ČÚS	České účetní standardy
ZÚ	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
VyZÚ	Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
JIT	Just in Time
NÚR	Národní účetní rada
FY	Fiskální rok

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma metody ABC	25
Obrázek č. 2: SWOT analýza	28
Obrázek č. 3: Model Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil.....	31
Obrázek č. 4: Model McKinsey 7S.....	33
Obrázek č. 5: Logo společnosti Sewio Networks s.r.o.	37
Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2007 až 2020	39
Obrázek č. 7: Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v roce 2020.....	40
Obrázek č. 8: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji v letech 2003 až 2019.....	41
Obrázek č. 9: Vývoj HDP v Jihomoravském kraji	42
Obrázek č. 10: Vývoj kurzu EUR/CZK za jeden rok	42
Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti Sewio Networks s.r.o.	46
Obrázek č. 12: UWB Anchors	49
Obrázek č. 13: UWB Tags	50
Obrázek č. 14: Open Sniffer	50
Obrázek č. 15: UWB Sniffer.....	51

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Základní informace o podnikatelském subjektu	36
Tabulka č. 2: Položky zásob v účetních výkazech Sewia v tis. Kč	47
Tabulka č. 3: Podíl zásob na celkových aktivech	48
Tabulka č. 4: Druhy výrobků společnosti Sewio	49
Tabulka č. 5: Nacnění výrobku Open Sniffer Boxed.....	55
Tabulka č. 6: Položky spadající do výpočtu procenta výrobní režie	56
Tabulka č. 7: Obrat zásob společnosti Sewio	59
Tabulka č. 8: Doba obratu zásob společnosti Sewio	60
Tabulka č. 9: Nacnění výrobku Open Sniffer Boxed při variantě 1	61
Tabulka č. 10: Nacnění výrobku Open Sniffer Boxed s novým procentem režii	62

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Podíl zásob na celkových aktivech roku 2020.....	48
Graf č. 2: Srovnání hrubé marže společností.....	69
Graf č. 3: Obrat zásob	70
Graf č. 4: Doba obratu zásob ve dnech.....	71
Graf č. 5: Srovnání velikosti tržeb a zásob (v tis. Kč).....	72
Graf č. 6: Srovnání variant.....	73

SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC

Rovnice č. 1: Obrat zásob	27
Rovnice č. 2: Doba obratu zásob	27
Rovnice č. 3: Hrubá marže	56