

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Identifikace logistických nákladů

(Bakalářská práce)



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Radovan Podradský
studijní program	Logistika
obor	Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Identifikace logistických nákladů**

Cíl práce:

Návrh implementace metody ABC (Activity Based Costing) pro sledování logistických nákladů.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Náklady, kalkulace, kalkulační metody

2. Současný stav sledování logistických nákladů v organizaci, jeho nedostatky

3. Návrh implementace metody ABC v organizaci, hodnocení přínosů metody a nákladů na její zavedení

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, I. a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

GROS, I. a S. GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Nakladatelství Grada 2007. ISBN 80-24714-79-0.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Nakladatelství Grada, 2011. ISBN 978-80-24734-94-1.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. Ivan Gros, CSc.

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2020

Datum odevzdání bakalářské práce:

6. 5. 2021

Přerov 31. 10. 2020



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

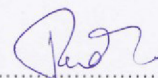
Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 20. 07. 2021



.....
podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce panu prof. Ing. Ivanu Grosovi, CSc. za odborné vedení práce a za poskytnuté rady a nápady. Dále chci poděkovat vedení firmy JRC a.s. za umožnění užití dat.

Anotace

Tato bakalářská práce zkoumá logistické náklady logistického oddělení obchodní firmy JRC a.s. za pomoci metody Activity-Based Costing. V práci byla použita data za rok 2020. Metoda Activity-Based Costing přiřazuje náklady za pomoci identifikovaných aktivit nákladovým objektům. Právě přiřazování nákladů přes aktivity umožňuje zjištění přesnějších nákladů na nákladové objekty.

Klíčová slova

logistické náklady, kalkulace, Activity-Based Costing, manažerské účetnictví

Annotation

This bachelor's thesis examines the logistics costs of the logistics department of company JRC a.s. with the aid of the Activity-Based Costing method. The work used data for 2020. The Activity-Based Costing method assigns costs using identified activities to cost objects. It is precisely the allocation of costs over activities that allows you to determine more accurate costs for cost objects.

Keywords

logistics costs, calculation, Activity-Based Costing, management accounting

Obsah

Úvod	9
1 Náklady, kalkulace a kalkulační metody	11
1.1 Účetnictví	11
1.2 Náklady	11
1.2.1 Klasifikace nákladů podle druhu	12
1.2.2 Klasifikace nákladů podle účelu	12
1.2.3 Náklady z pohledu finančního a daňového účetnictví	12
1.2.4 Náklady z pohledu manažerského účetnictví	13
1.3 Kalkulace nákladů	14
1.3.1 Kalkulace dělením	15
1.3.2 Kalkulace ve sdružené výrobě	15
1.3.3 Kalkulace přírážkové	16
1.3.4 Kalkulace rozdílové	16
1.4 Metoda Activity-Based Costing	16
1.4.1 Úprava účetních dat	17
1.4.2 Defínice struktury ABC systému	18
1.4.3 Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám	18
1.4.4 Analýza aktivit – defínice vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladů aktivit	19
1.4.5 Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům	20
2 Současný stav sledování logistických nákladů v organizaci, jeho nedostatky	21
2.1 Představení firmy JRC	21
2.2 Oddělení logistiky firmy JRC	23
2.3 Současný stav sledování logistických nákladů v rámci firmy JRC a.s.	24
3 Návrh implementace metody ABC v organizaci, hodnocení přínosů metody a nákladů na její zavedení	26

3.1 Náklady za rok 2020 a jejich členění	26
3.1.1 Náklady na pronájem prostor	26
3.1.2 Náklady na služby spojené s pronájmem prostor	27
3.1.3 Náklady na mzdy zaměstnanců	27
3.1.4 Náklady na obalové materiály	28
3.1.5 Náklady na příjem zboží	29
3.1.6 Náklady na administrativu a správu	31
3.1.7 Náklady za dopravu na prodejny	31
3.1.8 Náklady za dopravu k zákazníkům e-shopu	33
3.1.9 Souhrn nákladů	35
3.2 Aplikace Activity Based Costing v prostředí oddělení logistiky firmy JRC a.s. ...	36
3.2.1 Úprava účetních dat	37
3.2.2 Definice struktury ABC systému	37
3.2.3 Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám	38
3.2.4 Analýza aktivit – definice vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladů aktivit	40
3.2.5 Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům	42
3.3 Hodnocení přínosů metody ABC a nákladů na její zavedení	43
Závěr	45
Seznam zdrojů	47
Seznam grafických objektů	48
Seznam zkratk	50

Úvod

Logistika je obor, kterému se s přestávkami věnuji prakticky už od střední školy, ačkoliv v té době jsem slovo logistika neznal a ani se příliš nepoužívalo. V průběhu let jsem se seznámil s logistikou v armádě, s logistikou ve velké logistické společnosti provozující sběrnou službu, ve výrobním závodě i v obchodní společnosti. Každá z těchto zkušeností je jiná a v každé z těchto firem je na první pohled logistika odlišná. Ale podstata logistiky je vždy stejná.

Logistika usiluje o dodání:

- *správných výrobků, materiálů či služeb,*
- *na správné místo,*
- *ve správném čase,*
- *ve správné kvalitě a se správnými dodacími podmínkami,*
- *ve správném množství,*
- *a za správnou cenu. [1, s. 3]*

A právě poslední bod uvedené citace se úzce týká tématu této práce.

Při výběru tématu této bakalářské práce pro mě bylo důležité, abych mohl téma využít při svojí práci. Chtěl jsem se věnovat tématu, které mi umožní podívat se na logistiku zase novým způsobem a zároveň přinese nějaký hmatatelný užitek.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout implementaci metody ABC pro sledování nákladů logistického oddělení firmy JRC a.s. a prověření výše skutečných nákladů na expedované kusy nebo balíky v rámci logistického oddělení společnosti, ve které pracuji na pozici manažera logistiky za pomoci metody Activity-Based Costing.

První část práce je zaměřená na vyjasnění pojmů jako jsou náklady, kalkulace a kalkulační metody a na základní informace o metodě Activity-Based Costing a její aplikaci. Aplikace metody ABC probíhá v pěti postupných krocích.

Druhá část práce se věnuje informacím o firmě JRC a.s. a logistickému oddělení firmy, včetně informací o současném stavu sledování nákladů ve firmě, zejména pak nákladů logistického oddělení.

Třetí, praktická část je zaměřená na veškeré konkrétní náklady logistického oddělení firmy JRC a.s. a na aplikaci metody Activity-Based Costing do praxe za využití těchto dat. Výsledkem práce je zjištění nákladů na výstupy logistického oddělení, to znamená na vyexpedované kusy a balíky.

1 Náklady, kalkulace a kalkulační metody

V první části bakalářské práce postupně objasním pojmy, které jsou pro práci důležité, jako například účetnictví a náklady.

1.1 Účetnictví

Základní funkcí účetnictví je poskytnutí spolehlivých informací o podnikatelské zdatnosti podniku při plnění jeho základní ekonomické funkce. Mělo by být schopno zjistit, změřit a vyhodnotit míru zhodnocení vstupů, které vstupují do podnikové činnosti, tedy ziskovost vloženého kapitálu. [2, s. 15]

Účetnictví každé firmy musí pracovat s pojmy jako jsou náklady a zisk. Všeobecně platí, že pokud snížíme náklady, zvýšíme zisk. A zisk je pro každou firmu klíčovým ukazatelem. To uvádí i Obchodní zákoník, který říká: *Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.* [3, §2 odst.1]

Na základě fungujícího účetnictví lze mimo jiné také plánovat finance.

Finanční plánování je nedílnou a běžně využívanou složkou finančního řízení podniku. Jeho úkolem je stanovení finančních cílů organizace a také určení prostředků, kterými bude cílů dosaženo. [4, s. 131]

1.2 Náklady

Firemní náklady lze zjednodušeně rozdělit na náklady fixní a variabilní.

Fixní náklady jsou ty, které vznikají nezávisle na množství produkce, mohou tedy vznikat i v případě, kdy firma neprodukuje. Sem řadíme například nájem, odpisy a většinu mzdových nákladů.

Za variabilní náklady považujeme náklady, jejichž vznik je spojen s objemem produkce firmy. To znamená, čím větší objem produkce, tím vyšší jsou náklady. Patří sem například spotřeba materiálů a energií spojená s produkcí firmy.

U různě zaměřených firem a podniků, lze očekávat také různorodou strukturu nákladů. Podnik zaměřený na velkosériovou automatizovanou výrobu bude mít pravděpodobně

procentuálně mnohem vyšší náklady na spotřebu materiálu a nižší náklady na mzdy než firma, která se zabývá malosériovou výrobou na zakázku.

Náklady je možné klasifikovat podle různých kritérií. Například podle druhu a účelu.

1.2.1 Klasifikace nákladů podle druhu

Náklady je možné klasifikovat podle různých hledisek. Nejčastěji používané členění, vycházející z finančního účetnictví, je druhové členění nákladů.

Základními nákladovými druhy jsou:

- *Spotřeba surovin a materiálu, paliva a energie, provozních látek,*
- *Odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,*
- *Mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění),*
- *Finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky aj.),*
- *Náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné) [5, s. 81].*

1.2.2 Klasifikace nákladů podle účelu

Náklady lze také klasifikovat podle účelu, ke kterému byly vynaloženy. Klasifikace nákladů, podle účelu, ke kterému byly vynaloženy vyhovuje potřebám manažerského účetnictví mnohem více než klasifikace nákladů podle druhů. Je to dáno tím, že přiřazuje náklady k činnostem, k výrobkům, nebo k jednotlivým oddělením firmy.

Náklady lze členit například podle vztahu k jednici prováděného výkonu. V takovém případě členíme náklady na jednicové a režijní. Jednicové náklady jsou náklady přímo spojené například s produkcí jednoho výrobku, nebo expedicí jednoho kusu zboží. Režijní náklady pak jsou ty, které nelze jednoduchou formou vztáhnout k jednotce výkonu.

Dalšími možnostmi členění nákladů jsou například podle místa vzniku, nebo po linii útvarů.

1.2.3 Náklady z pohledu finančního a daňového účetnictví

Finanční a daňové účetnictví je systém vytvořený pro potřeby externích uživatelů, jako jsou účetní firmy, auditoři, vlastníci, banky, státní správa atd.

Externí uživatelé vyžadují od účetních systémů jednotný výklad a možnost srovnání předkládaných informací. Proto je finanční a daňové účetnictví konstruováno podle jasných pravidel, které regulují veškeré jeho aspekty [6, s 13].

Náklady ve finančním účetnictví můžeme vnímat jako *úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu*. [7, s 52].

Protože náklady vnímá zcela jinak účetní z pohledu finančního a daňového účetnictví a manažeři podniků, je nutné se ve firmách zaměřit i na manažerské účetnictví.

1.2.4 Náklady z pohledu manažerského účetnictví

„V manažerském účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů, jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.“ [2, s. 32]

Manažerské účetnictví (Management Accounting) slouží manažerům firmy k efektivnímu řízení firmy i jednotlivých útvarů. Narozdíl od finančního účetnictví se zaměřuje nejen na náklady, ale i na výnosy.

Manažerské účetnictví lze dále podle některých autorů rozdělit na dvě části. Jde o nákladové účetnictví a účetnictví pro rozhodování, viz Obr. 1.1

Nákladové účetnictví (Cost Accounting) je orientováno na skutečně vynaložené náklady a realizované výnosy, a to ve vztahu k výkonům, ale také k útvarům firmy a k dílčím procesům. V další svojí fázi umožňuje takto rozdělené náklady porovnat spolu s plánovaným stavem. Umožňuje tak manažerům firem provést korekce k dosažení původně plánovaného stavu. Účetnictví pro rozhodování navazuje na nákladové účetnictví. Umožňuje modelovat a vyhodnocovat různé varianty dalšího rozvoje společnosti. [7, s. 23 – 27]



Obr. 1.1 Vzájemný vztah finančního, daňového a manažerského účetnictví

Zdroj: [7, s. 27].

1.3 Kalkulace nákladů

V této kapitole popíšu význam kalkulací a budu se věnovat některým užívaným kalkulačním metodám.

Nákladové kalkulace v podniku slouží *ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, k sestavování rozpočtů, ke kontrole a rozboru hospodárnosti výroby a rentability výkonů, k limitování nákladů a podobně.* [5, s. 101]

Podniky mohou využívat i více kalkulačních metod. Nelze jednoznačně označit určitou kalkulační metodu za lepší. Volba vhodné kalkulační metody závisí vždy na charakteru podniku, Jiné kalkulační metody jsou vhodné například pro podnik zaměřený na sériovou výrobu a jiné pro firmu zaměřenou na výrobu zakázkovou.

Kalkulace je možné definovat jako propočet nákladů, marže, zisku, ceny, nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, službu, činnost, operaci nebo jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu firmy, tedy kalkulační jednici či nákladový objekt. [6, s. 59]

Předmětem kalkulace může být výrobek, nebo služba. Předmětem kalkulace může být kterýkoliv výkon, který podnik vytváří.

Kalkulační jednice je určitý výkon (výrobek, polotovár, práce nebo služba) vymezený měřicí jednotkou množství (kusy, kilogramy, metry a podobně). Mohou to být výkony odbytové, prodávané mimo podnik, nebo vnitropodnikové, předávané uvnitř podniku [5, s. 101]

Nákladová alokace je proces přiřazení nákladů ke kalkulační jednotce, pokud neexistuje jasný vztah mezi nákladem a jednotkou, viz Obr.1.2.



Obr. 1.2 Přiřazení nákladů objektu

Zdroj: [2, s. 48].

V odborné literatuře je popsáno velké množství kalkulačních metod. V této části práce popíšu základní rysy alespoň některých z nich.

1.3.1 Kalkulace dělením

Kalkulace dělením je asi nejjednodušší nákladovou kalkulací. Je nejvhodnější pro firmy vyrábějící hromadně stejnorodé výrobky, nebo služby.

Příkladem může být například těžba uhlí, výroba nápojů a podobně.

Náklady na jednotku se zde stanovují podílem celkových nákladů firmy a počtu jednic (vyrobených kusů, vytěžených tun atd.).

1.3.2 Kalkulace ve sdružené výrobě

Tato kalkulace je vhodná k použití například ve výrobě, kdy během jednoho technologického procesu vzniká více druhů výrobků a jejich výrobu a náklady na jejich výrobu nelze jednoduše oddělit.

Kalkulace ve sdružené výrobě, nebo také kalkulace sdružených výkonů je nejčastěji využívána v chemickém a petrochemickém průmyslu a v zemědělské výrobě.

1.3.3 Kalkulace přírážkové

Přírážková kalkulace, jinak také zakázková kalkulace je užívána typicky v nestejnorodé hromadné výrobě. V této kalkulaci jsou přímé náklady vypočítány přímo na jednici a režijní náklady jsou připočítány jako přírážka k přímým nákladům. Přírážka je stanovena buď procentem, nebo sazbou na základě rozvrhové základny. Výhodou je jednoduchost kalkulace, značnou nevýhodou je její nepřesné rozdělování režijních nákladů na jednici výkonu.

1.3.4 Kalkulace rozdílové

Jiným názvem kalkulace standardních nákladů, nebo metoda normová. *Spočívá v tom, že se předem stanoví normy přímých nákladů a zjišťují se odchylky skutečných nákladů od těchto norem a změny norem.* [5, s. 112]

Použití rozdílové metody kalkulační: [8, s. 99]

- *při porovnání předpokladů plánu se skutečností,*
- *při porovnání cen a skutečných tržeb,*
- *při účelovém porovnávání norem a kalkulací ke skutečnosti,*
- *při kontrole jednicových nákladů (např. norma spotřeby materiálu se skutečností),*
- *při kontrole výrobního procesu,*
- *při kontrole odpovědnosti,*
- *v účetnictví při inventarizaci.*

1.4 Metoda Activity-Based Costing

Activity-Based Costing, v češtině kalkulační podle aktivit, zkratkou ABC vznikla v osmdesátých letech dvacátého století ve Spojených státech amerických a je spojena se jmény Kaplan, Cooper a Johnson. Metoda vznikla v důsledku požadavku manažerů firem na vyšší kvalitu a strukturu informací o nákladech, zejména vzhledem k automatizaci a robotizaci. *Základním požadavkem, který stál u zrodu kalkulace podle aktivit a dalších moderních metod řízení nákladů, bylo umět přiřazovat náklady výkonům podle skutečných příčin, které ke vzniku nákladů vedou.* [6, s. 136]

Metoda Activity-Based Costing vychází z předpokladu, že objekty, na které chceme přiřadit náklady spotřebovávají aktivity, zatímco tradiční kalkulační metody vycházejí z toho, že objekty spotřebovávají zdroje. Hlavním kritériem přiřazení nákladů je paku tradičních postupů objem, množství vytvořených objektů, zatímco ABC vychází z předpokladu, že nákladové objekty spotřebovávají stanovené množství aktivity [9, s. 82]

Metoda ABC může přinést také celou řadu problémů a komplikací, jak uvádí ve své knize autor Popesko:

- *Personální zajištění implementace a provoz systému-ve společnosti je nutné zdůraznit, že systém ABC není pouze softwarovým nástrojem, který byl do společnosti implementován. Je důležité, aby všichni zainteresovaní zaměstnanci společnosti, včetně jejího vedení, věnovali tomuto systému pozornost, která povede k zobrazení skutečně prováděných činností a jejich vzájemných vazeb.*
- *Volba správné podoby výsledného systému-cílem společnosti by mělo být zachování jednoduchosti celého systému ABC. Nemůžeme tedy nikdy říci, že přínos a využitelnost systému ABC roste s jeho rozsahem. Při budování systému nejde o sestavení maximalistického modelu, ale spíše o takový model, který přinese podniku co největší užitek.*
- *Změna myšlení lidí z tradičního účetního pohledu na moderní manažerské myšlení-změna myšlení tvoří střed celého systému. Při implementaci systému ABC musí společnost pochopit, že nelze pouze rozmělnit režijní přírážky, které dosud stanovovala v rámci přírážkové kalkulace, do jednotlivých aktivit se stejnými zásadami alokace. Cílem ABC je právě změna pohledu na příčiny vzniku nákladů.*
- *Uvedení systému do provozu-je důležité zajistit nejenom uvedení systému do provozu, ale také jeho další využívání. V některých případech se může stát, že zaměstnanci využívají systém ABC pouze v době jeho implementace a následně se vrátí k předešlým způsobům kalkulování nákladů. Je tedy nutné, aby společnost již v procesu implementace celého systému definovala základní pravidla využívání systému a tyto pravidla implementovala do svých směrnic. [2, s. 163]*

1.4.1 Úprava účetních dat

Úprava účetních dat je pro ABC kalkulaci nezbytná, i když není její vlastní součástí. Úprava účetních dat má za úkol eliminovat specifické nákladové položky finančního

účetnictví, které nesouvisí se skutečně prováděnými aktivitami. Pokud tyto náklady neeliminujeme, budou zkreslovat výstupy ABC kalkulace.

Může se jednat například o tyto položky:

- *Kurzové rozdíly,*
- *Inventarizační rozdíly,*
- *Cenové rozdíly,*
- *Opravné položky,*
- *Dary,*
- *Přefakturace,*
- *Smluvní pokuty a penále.* [6, s. 147]

1.4.2 Definice struktury ABC systému

V druhém kroku tvorby ABC systému dochází k popisu hlavních procesů a k definici nákladových objektů, to znamená jednotlivých aktivit, ze kterých hlavní procesy sestávají. Tyto aktivity budou v pozdější fázi přiřazovány k nákladovým objektům. Například pokud je hlavním procesem příjem zboží na sklad, může jít o aktivity kontrola a příjem zboží a zaskladnění zboží.

Dobrym základem pro tvorbu struktury aktivit je analýza organizační struktury, protože je v ní zpravidla zařazena většina pozic, které jsou v podniku přítomny. Dalšími kroky může být analýza pracoviště, nebo analýza osobních nákladů. [6, s. 148]

1.4.3 Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám

Dalším krokem vytváření ABC systému je přiřazení nákladů k aktivitám. Je třeba vytvořit matici nákladů aktivit, ve které jsou zobrazeny aktivity a k nim jsou přiřazovány jednotlivé náklady. Například k aktivitě kontrola a příjem zboží budou přiřazené příslušné náklady.

Než dojde k přiřazení nákladů k jednotlivým aktivitám, je třeba rozdělit náklady na:

- Náklady přímé, které se mohou k hlavním procesům přiřadit bez přiřazení aktivitám
- Náklady alokovatelné pomocí aktivit, to jsou náklady, které je možné vztáhnout k vybraným aktivitám a následně je můžeme alokovat pomocí matice nákladů aktivit.

- Neallokovatelné náklady, tady se jedná obvykle o náklady, které byly z kalkulace eliminovány úpravou účetních dat. [6, s. 152]

Výsledkem tohoto kroku totiž není soupis velikosti jednotlivých druhů nákladů (materiál, mzdy, odpisy atd.), ale přehled, kolik, která činnost stojí. [10, s. 117]

V této části aplikace metody ABC je také třeba určit tzv. vztahové veličiny aktivit. Vztahová veličina aktivit představuje veličinu, kterou je výkon dané aktivity možné měřit. [6, s. 156]

1.4.4 Analýza aktivit – definice vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladů aktivit

Z logiky ABC vyplývá, že zákazníci a produkty jsou příčinnou provádění aktivit, že jsou přes aktivity příčinnou spotřebování zdrojů, vzniku nákladů. ABC nám tak dá kromě jiného informace o nákladech na jednotlivé zákazníky, jednotlivé produkty. [10, s. 120]

V této části budování ABC systému dochází k analýze dříve identifikovaných aktivit. Analýza probíhá ve čtyřech krocích:

- Stanovení vztahových veličin aktivit,
- Stanovení míry výkonu aktivit,
- Kalkulace jednotkových nákladů aktivit,
- Přiřazení nákladů podpurných aktivit primárním. [6, s. 152]

Tyto kroky vedou k určení měrných jednotek nákladů jednotlivých aktivit a přiřazení nákladům aktivit k jednotlivým aktivitám.

Nejdříve je třeba určit veličiny, v kterých bude určitá aktivita měřena. Například výše zmíněná aktivita kontrola a příjem zboží bude měřena v počtu kusů.

Dalším krokem je stanovení počtu veličin, v případě aktivity kontrola a příjem zboží půjde o konkrétní počet přijatých kusů zboží.

Výsledek jednotkových nákladů aktivit (JNA) získáme výpočtem podílu celkových nákladů aktivit (CNA) a míry výkonu aktivity (MVA).

$$JNA = \frac{CNA}{MVA} \quad (1.1)$$

1.4.5 Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům

Toto je závěrečná fáze implementace metody ABC. *V rámci této fáze dochází k vyčíslení množství spotřebovaných jednotek výkonu jednotlivých aktivit definovanými nákladovými objekty. Cílem této etapy je určit objem jednotek aktivit spotřebovaných určitými nákladovými objekty.* [6, s. 166] Principem je určit, kolik jednotek aktivit spotřeboval jednotlivý nákladový objekt.

2 Současný stav sledování logistických nákladů v organizaci, jeho nedostatky

2.1 Představení firmy JRC

Firmu založil už v roce 1988 pod hlavičkou Svazarmu Jiří Richter, odtud název firmy JRC (Jiří Richter Computers). Už od začátku se firma zaměřovala na počítačové hry.



Obr. 2.1 Současné logo firmy JRC

Zdroj: [11].



Obr. 2.2 Současné logo slovenských prodejen firmy JRC

Zdroj: [11].

V současné době je jediným vlastníkem firmy, od roku 2015 akciová společnost Hamaga a.s. podnikatele Michala Šnobra. [12]

Ředitelem firmy JRC Czech a.s. je Marek Měrka. Firma měla k datu 31.12.2020 celkem 166 zaměstnanců v České republice a 45 na Slovensku.

Firma JRC je mezinárodní obchodní firma působící na českém, slovenském a rumunském trhu. V České republice provozuje firma JRC 34 prodejen, logo firmy viz Obr. 2.1 a na Slovensku pod značkou BRLOH provozuje 12 prodejen, logo firmy viz Obr. 2.2. Seznam prodejen JRC a BRLOH uvádím v Tab. 2.1. Součástí firmy JRC je také 5 e-shopů. V České republice jde o jrc.cz a popstore.cz, na Slovensku brloh.sk a popstore.sk a v Rumunsku jrc.ro.

Tab. 2.1 Kontakty na prodejny JRC a BRLOH

Prodejny CZ	Adresa
Brno Královo Pole	Cimburkova 4 612 00 Brno
Brno Olympia	U Dálnice 777 664 42 Brno - Modřice
Brno Vaňkovka	Ve Vaňkovce 462/1 602 00 Brno
České Budějovice Mercury	Pražská tř.1247/24 370 04 České Budějovice
České Budějovice IGY	Nádražní 1759 370 01 České Budějovice
Hradec Králové Futurum	Gočárova třída 1754/48a 500 02 Hradec Králové
Hradec Králové Aupark	Brněnská 1825/23a 500 09 Hradec Králové
Jihlava	Hradební 1 586 01 Jihlava
Karlovy Vary	Chebská 370 360 01 Karlovy Vary
Kladno	P.Bezruč 3388 272 01 Kladno
Kolín	Rorejcova 906 280 02 Kolín
Liberec Nisa	Nám. Soukenné 669/2a 460 01 Liberec IV - Perštýn
Liberec Forum	České Mládeže 456 460 03 Liberec
Mladá Boleslav	Tř. Václava Klementa 1459 293 01 Mladá Boleslav
Most	Radniční 3400 434 01 Most
Olomouc	Kafkova 8 779 00 Olomouc
Olomouc Šantovka	Polská 1 779 00 Olomouc
Ostrava Nová Karolína	Jantarová 4 702 00 Ostrava
Ostrava Avion	Rudná 114/3114 700 30 Ostrava - Zábřeh
Pardubice	Masarykovo nám. 2799 530 02 Pardubice
Plzeň Rokycanská	Rokycanská 1424 312 00 Plzeň
Plzeň Plaza	Radčická 2 301 00 Plzeň
Praha Anděl	Plzeňská 8 150 00 Praha 5
Praha Černý Most	Chlumecké 765/6 198 19 Praha 14
Praha Eden	Vršovická 1527/68b, 100 00 Praha
Praha Chodov	Roztylská 2321/19 148 00 Praha 4 - Chodov
Praha Letňany	Veselská 663 190 00 Praha 9
Praha Novovroská	Novodvorská 136 142 00 Praha
Praha Palladium	Nám. Republiky 1 110 00 Praha
Praha Zličín	Řevnická ulice 1 150 00 Praha 5 Zličín
Strakonice	Velké Náměstí 220, Strakonice, 38601
Teplice	Nám. Svobody 3316 415 01 Teplice
Ústí nad Labem	Bílinská 3490/6 400 01 Ústí nad Labem
Zlín	3. května 1170 763 02 Zlín - Malenovice
Prodejny SK	Adresa
Brlloh Bratislava	Heydukova 14 811 08 Bratislava
Bratislava Aupark	Einsteinova 18 851 01 Bratislava
Bratislava Avion	Ivánska cesta 16 82104 Bratislava
Bratislava Bory Mall	Lamač 6780 811 03 Bratislava
Bratislava Eurovea	Pribinova 8 811 09 Bratislava
Nitra Mlyny	Štefánikova trieda 35/61 949 01 Nitra
Žilina Mirage	Námestie A. Hlinku 7B 010 01 Žilina
Banská Bystrica Europa	Na Troskách 25 974 01 Banská Bystrica
Prešov MAX	Vihorlatská 2A 080 01 Prešov
Košice Optima	Moldavská 32 040 11 Košice
Trnava City Arena	Kollárová 20 917 01 Trnava
Trenčín Laugaricio	Belá 7271911 01 Trenčín

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

2.2 Oddělení logistiky firmy JRC

Oddělení logistiky firmy JRC sídlí v Praze v prostorách o rozloze 891,6 m². Využívané prostory lze rozčlenit na příjem skladu, regálový sklad, expedici skladu, expedici e-shopu, kancelářské prostory a zázemí. Personál oddělení logistiky je standardně tvořen devíti pracovníky, v rámci sezonních výkyvů je nutné navýšit stav o brigádníky.

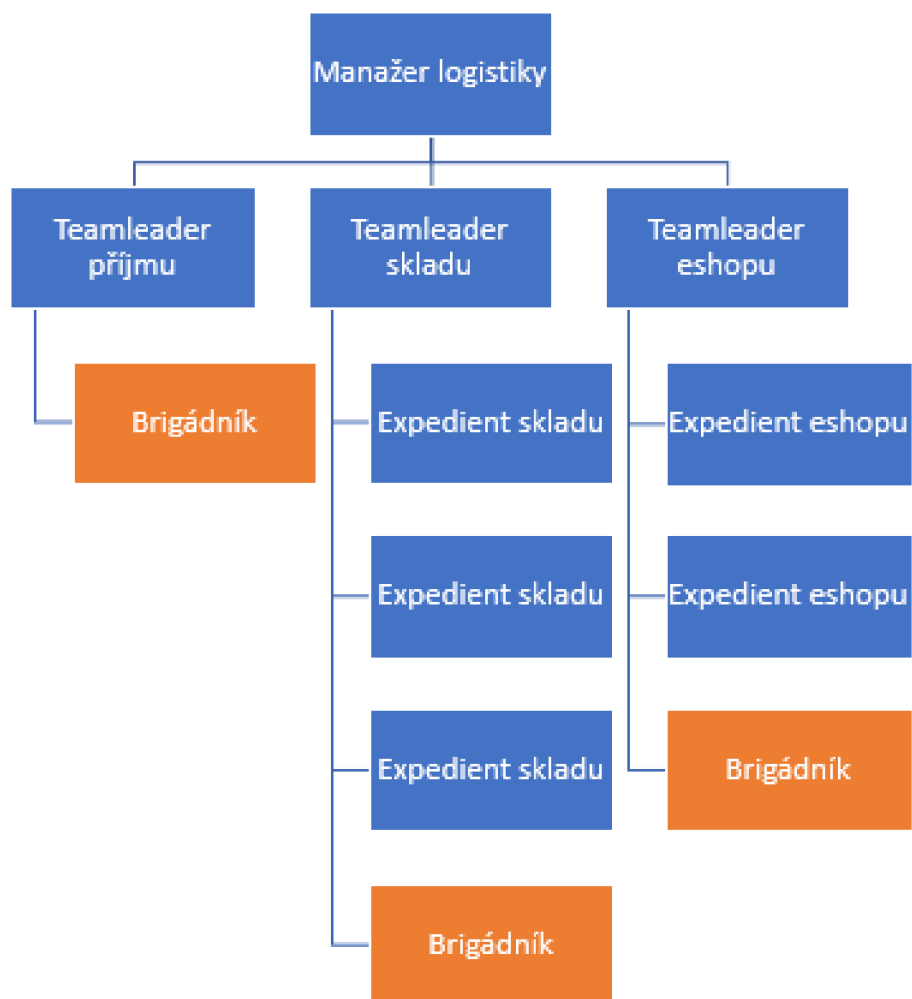
Oddělení logistiky vede manažer logistiky a řízen je obchodním a marketingovým ředitelem.

V rámci oddělení logistiky jsou pracovníci rozděleni podle činností, které v rámci oddělení logistiky zajišťují do třech menších sekcí na pracovníky expedice skladu, expedice e-shopu, příjmu a ostatní.

Pracovníci expedice skladu provádí veškeré činnosti spojené s vyskladněním, kontrolou a expedicí zboží pro prodejny v České republice a na Slovensku. Skupina pracovníků expedice e-shopu zajišťuje vyskladnění, kontrolu a expedici objednávek pro koncové zákazníky všech provozovaných e-shopů v České republice, na Slovensku a v Rumunsku. Pracovníci příjmu zajišťují převzetí, kontrolu, fyzický příjem a zaskladnění veškerého zboží do skladu, včetně komunikace s tím spojené. Kromě příjmu nového zboží, se jedná o příjem redukcí zboží z prodejen.

Pod ostatní spadá manažer logistiky a pracovníci bývalého zákaznického servisu, který patřil pod oddělení logistiky do února 2020.

Oddělení logistiky zajišťuje také efektivní nákup obalového a spotřebního materiálu, předávání zboží a komunikaci s přepravními společnostmi, vyřizování reklamací zákazníků, komunikaci s externími servisy, kontrolu proběhlých plateb za objednávky z e-shopů, zasilání interní pošty a další činnosti.



Obr. 2.3 Organizační struktura oddělení logistiky firmy JRC.

Zdroj: vlastní zpracování.

2.3 Současný stav sledování logistických nákladů v rámci firmy JRC a.s.

Účetnictví je ve firmě JRC a.s. vedeno v ekonomickém systému ABRA. Ve společnosti JRC a.s. je nastaven fiskální rok od začátku února do konce ledna. Finanční účetnictví ve firmě je tomu celé přizpůsobeno. Na rozdíl od finančního účetnictví jsem v této práci zvolil sledování nákladů podle kalendářního roku. Plánování nákladů se provádí na základě nákladů z předchozích let, zkušeností a plánovaných akcí. Výše skutečných nákladů se pravidelně porovnává s náklady plánovanými a na základě zjištění dochází k akcím a změnám v plánování.

V současnosti nejsou ve firmě JRC a.s. sledovány náklady na jednotlivé kusy vyexpedované ze skladu na prodejny, ani náklady na balíky vyexpedované e-shopem.

Na rozdíl od mojí bakalářské práce není ve finančním účetnictví firmy sledováno logistické oddělení jako jeden celek. Ve finančním účetnictví je už několik let sledován e-shop jako součást oddělení e-commerce. Ostatní části oddělení logistiky jsou sledovány jako jeden celek pod souhrnným názvem sklad. Pro účely této práce budu muset rozdělovat náklady zcela odlišně.

3 Návrh implementace metody ABC v organizaci, hodnocení přínosů metody a nákladů na její zavedení

V poslední části bakalářské práce se zaměřím na implementaci metody Activity-Based Costing v rámci oddělení logistiky firmy JRC Czech a.s. K vytvoření kalkulace využiji data za rok 2020.

3.1 Náklady za rok 2020 a jejich členění

V dalších podkapitolách uvedu konkrétní částky nákladů za rok 2020 vzniklých na oddělení logistiky firmy JRC s.r.o.

Jedná se o pronájem prostor a služby, mzdy zaměstnanců a brigádníků, obalové materiály, příjem zboží a náklady za dopravu zásilek.

3.1.1 Náklady na pronájem prostor

První skupinou nákladů, které se věnují je pronájem prostor, viz Tab. 3.1.

Pronajaté prostory mají celkově 891,6 m² plochy. Jedná se o přízemní prostory jedné z budov v areálu TELLUS na adrese Naskové 1100/3, Praha 5.

Tab. 3.1 Náklady za pronájem prostor s rozdělením na sekce

	Za pronájem prostor		
	Metry čtvereční	Měsíčně	Ročně
Celkem	891,6	114 298,80 Kč	1 371 585,60 Kč
Sklad	551,6	70 712,45 Kč	848 549,37 Kč
Příjem	280	35 894,64 Kč	430 735,72 Kč
Eshop	60	7 691,71 Kč	92 300,51 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

V Tab. 3.1 uvádím náklady za celé oddělení logistiky, ale také za jednotlivé sekce logistiky. Metry čtvereční plochy přiřazené jednotlivým sekcím odpovídají ploše, kterou jednotlivé sekce využívají.

3.1.2 Náklady na služby spojené s pronájmem prostor

S užíváním pronajatých prostor souvisí i další platby, které jsou spojené s užíváním těchto prostor. V těchto službách jsou zahrnuty náklady na vytápění, vodné a stočné, odvoz odpadu, spotřeba energií, ostraha objektu a podobně. Vše je uvedeno v Tab. 3.2.

Tab. 2.2 Náklady za služby spojené s pronájmem prostor rozdělené na sekce

	Za služby		
	Metry čtvereční	Měsíčně	Ročně
Celkem	891,6	37 749,95 Kč	452 999,40 Kč
Sklad	551,6	23 354,50 Kč	280 254,00 Kč
Příjem	280	11 855,08 Kč	142 260,92 Kč
Eshop	60	2 540,37 Kč	30 484,48 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

3.1.3 Náklady na mzdy zaměstnanců

Mzdy zaměstnanců oddělení logistiky firmy JRC uvádím ve dvou tabulkách. V první tabulce (Tab. 3.3) jsou uvedeny mzdy po měsících roku 2020 a v Tab. 3.4 jsou uvedeny mzdy po sekcích oddělení logistiky v souhrnu za celý kalendářní rok.

Tab. 3.3 Mzdy oddělení logistiky po měsících roku 2020

Název měsíce	Vyplacené mzdy oddělení logistiky
leden	459 530,53 Kč
únor	444 637,04 Kč
březen	337 157,21 Kč
duben	348 564,00 Kč
květen	360 167,43 Kč
červen	352 169,42 Kč
červenec	371 247,02 Kč
srpen	368 460,01 Kč
září	394 741,50 Kč
říjen	349 347,75 Kč
listopad	425 324,94 Kč
prosinec	413 835,40 Kč
Celkový součet	4 625 182,24 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Tab. 3.4 Souhrn ročních mezd oddělení logistiky po sekcích za rok 2020

Popisky řádků	Součet z Celkem zaměstnavatel
Eshop	1 312 547,01 Kč
Ostatní	827 286,35 Kč
Příjem	473 427,15 Kč
Sklad	2 011 921,73 Kč
Celkový součet	4 625 182,24 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

3.1.4 Náklady na obalové materiály

Nákup obalových materiálů zajišťuje manažer logistiky na základě potřeb provozu a s ohledem na minimalizaci nákladů. Náklady na obalové materiály jsou rozděleny podle toho, zda jde o obaly užívané pro expedici e-shopu, nebo expedici skladu, viz tabulky Tab. 3.5 a Tab. 3.6.

Tab. 3.5 Nákupy obalů pro expedici e-shopu po měsících

Název měsíce	Platby za nákup obalů
leden	22 427,48 Kč
únor	6 439,00 Kč
duben	9 587,50 Kč
květen	9 645,00 Kč
červen	22 700,00 Kč
červenec	27 800,00 Kč
srpen	2 977,00 Kč
září	18 415,00 Kč
říjen	30 250,00 Kč
listopad	72 842,50 Kč
prosinec	71 205,00 Kč
Celkový součet	294 288,48 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Pro expedici e-shopu jsou nejčastěji nakupovány bublinkové obálky, výplňové materiály, krabice menších rozměrů a sáčky z bublinkové fólie.

Tab. 3.6 Náklady na nákup obalů pro expedici skladu po měsících

Název měsíce	Platby za nákup obalů
leden	25 941,61 Kč
únor	35 063,22 Kč
duben	7 143,15 Kč
květen	25 558,35 Kč
červen	20 079,50 Kč
červenec	19 975,00 Kč
srpen	11 475,00 Kč
září	29 225,00 Kč
říjen	13 425,00 Kč
listopad	31 295,00 Kč
prosinec	31 349,50 Kč
Celkový součet	250 530,33 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Pro expedici skladu jsou nakupovány standartně:

- krabice o vnitřním rozměru 50 cm × 40 cm × 40 cm,
- bublinkové folie,
- výplňové materiály.

3.1.5 Náklady na příjem zboží

V roce 2020 bylo celkem na sklad přijato 736 696 kusů zboží. Při prvním příjmu 616 040 kusů zboží, viz Tab. 3.7 a při příjmu redukcí z českých prodejen 76 444 kusů a 44 212 kusů ze slovenských prodejen, jak je uvedeno v tabulkách 3.8 a 3.9.

Za první příjem je považován příjem nového zboží nově nakoupeného od dodavatele. Obvykle jde o větší množství kusů od každé položky.

Příjem z redukcí z prodejen, je příjem zboží, které se vrací na centrální sklad z některé z prodejen. Obvykle jde o jeden, nebo o několik málo kusů od každé položky. Zboží se z prodejen redukuje z důvodu zajištění oběhu zboží, z důvodu zásobení e-shopu, z důvodu stažení posledních kusů zboží na centrálu a podobně.

Tab. 3.7 První příjem na sklad, počty kusů a dokladů za rok 2020

Název měsíce	Počet přijatých kusů	Počet dokladů
Leden	28951	102
Únor	67010	166
Březen	25197	104
Duben	9832	66
Květen	22216	90
Červen	51972	173
Červenec	37328	154
Srpen	53167	149
Září	101909	174
Říjen	51191	155
Listopad	56958	158
Prosinec	110309	188
Celkový součet	616040	1679

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Poměrově tvoří první příjem cca 83,6 procenta celkového množství přijatých kusů a příjem redukcí tedy činí 16,4 procenta.

Tab. 3.8 Příjem redukcí z CZ prodejen, počty kusů a balíků za rok 2020

Název měsíce	Počet kusů	Počet balíků
Leden	17031	574
Únor	5733	150
Březen	6105	199
Duben	8139	292
Květen	6051	230
Červen	4590	254
Červenec	4183	240
Srpen	4593	179
Září	3195	192
Říjen	9012	378
Listopad	4569	195
Prosinec	3243	158
Celkový součet	76444	3041

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Náklady na příjem zboží lze vypočíst jednoduše součtem:

- vyplacených hrubých mezd včetně odvodů pracovníkům příjmu - 473 427,20 Kč,
- nákladů na pronájem za prostory příjmu - 430 735,70 Kč,
- nákladů za služby spojené s pronájmem prostor - 142 260,90 Kč.

Celková výše nákladů na provoz sekce příjmu zboží za rok 2020 činí 1 046 423,80 Kč.

Příjem zboží považuji pro tuto kalkulaci za podpůrnou aktivitu, protože náklady za příjem zboží nejde jednoduše přiřadit k nákladovým objektům (vyexpedovaným kusům).

Tab. 3.9 Příjem redukcí z SK prodejen, počty kusů a balíků za rok 2020

Popisky řádků	Součet z Množ. celk.	Počet z Převodka
Leden	13773	373
Únor	3952	66
Březen	4228	65
Duben	2949	96
Květen	1622	23
Červen	2589	90
červenec	1721	88
Srpen	1165	53
Září	2358	66
Říjen	2774	100
Listopad	4612	105
prosinec	2469	91
Celkový součet	44212	1216

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

3.1.6 Náklady na administrativu a správu

Tyto náklady tvoří pouze jediná položka tou jsou mzdy ostatních pracovníků. Sem spadá manažer logistiky, pracovníci zákaznické podpory a bývalý vedoucí skladu, kteří patřili do oddělení logistiky v prvním čtvrtletí roku 2020. Sem lze zahrnout veškeré řídicí činnosti oddělení logistiky, nákup obalů, zajištění spotřebního materiálu, řešení reklamací, komunikace s dopravci, personální činnosti, komunikace a spolupráce s odděleními v rámci firmy a další.

Celková výše nákladů za mzdy ostatní je 827 286,35 Kč.

Stejně jako aktivita příjmu zboží, tak i aktivitu administrativu a správu považuji za podpůrnou aktivitu, protože její náklady nejde jednoduše přiřadit k nákladovým objektům.

3.1.7 Náklady za dopravu na prodejny

Náklady za dopravu zásilek je třeba rozčlenit podle toho, jestli jde o dopravu na prodejny v CZ, nebo na prodejny v SK. Jak už jsem uvedl v textu dříve, jde o přepravy balíků zboží mezi centrálním skladem a prodejny. Na prodejny v CZ bylo přepraveno celkem

11 177 balíků a v nich 300 096 kusů zboží. Na prodejny v SK bylo přepraveno celkem 4 623 balíků a v nich 128 561 kusů zboží.

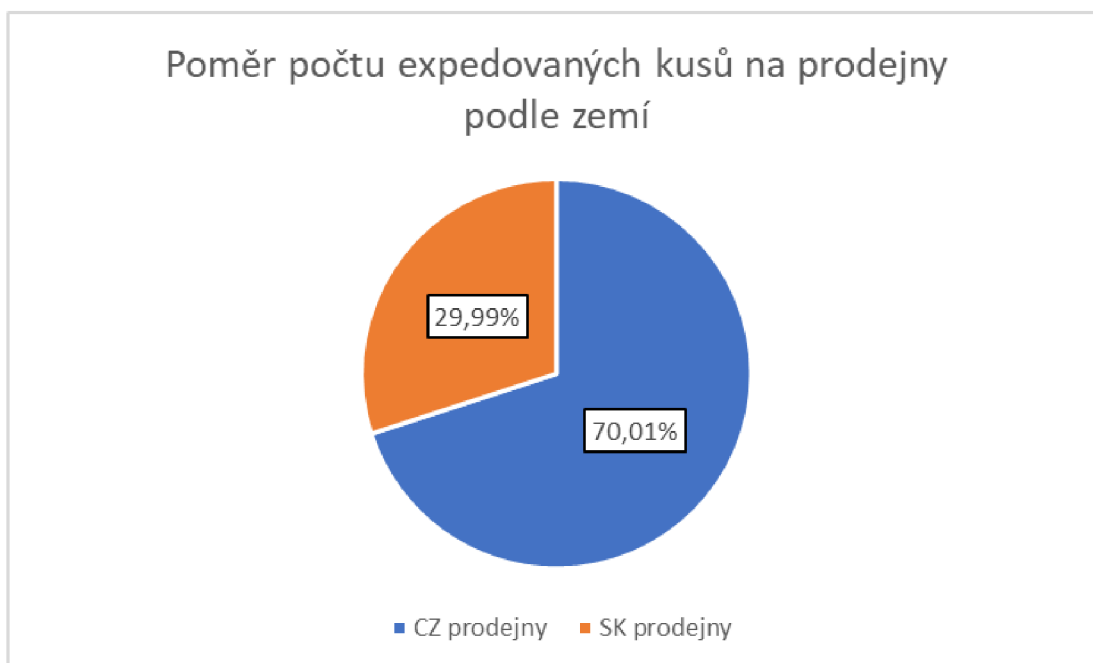
Náklady na dopravu zásilek na CZ prodejny a SK prodejny uvádím v tabulce Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Souhrn nákladů na dopravu zásilek na CZ prodejny a z CZ prodejen

Název měsíce	Na prodejny v CZ		Na prodejny v SK	
	Suma	Počet zásilek	Suma	Počet zásilek
leden	61 952,52 Kč	764	67 257,16 Kč	396
únor	66 470,94 Kč	804	84 679,79 Kč	424
březen	36 774,84 Kč	457	43 431,73 Kč	234
duben	31 890,58 Kč	369	22 882,65 Kč	132
květen	54 087,86 Kč	630	41 309,63 Kč	183
červen	109 670,61 Kč	1232	69 658,32 Kč	422
červenec	97 432,10 Kč	1131	70 511,24 Kč	424
srpen	84 639,79 Kč	994	67 413,99 Kč	399
září	90 033,09 Kč	996	73 724,14 Kč	436
říjen	85 118,74 Kč	1150	77 348,90 Kč	455
listopad	91 154,29 Kč	1232	88 392,12 Kč	521
prosinec	108 307,74 Kč	1418	101 252,95 Kč	597
Celkový součet	917 533,10 Kč	11177	807 862,62 Kč	4623

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Počty kusů vyexpedovaných ze skladu na CZ a SK prodejny jsou zaokrouhleně v poměru 70:30. Tento poměr zobrazuje Graf 3.1.



Graf 3.1 Poměr počtu expedovaných kusů na prodejny podle zemí

Zdroj: vlastní zpracování.

3.1.8 Náklady za dopravu k zákazníkům e-shopu

Náklady za dopravu zásilek expedovaných e-shopem je třeba pro potřeby aplikace metody Activity-Based Costing rozčlenit podle cílové země, kam je zásilka posílána. Doprava do SK a RO je zajišťována jedním dopravcem. Naproti tomu dopravu k zákazníkům v CZ zajišťují tři přepravní společnosti. Ceny přeprav se liší u jednotlivých zásilek na základě země určení, dopravce, který zajišťuje dopravu, služeb objednaných zákazníkem, hmotnosti zásilky a velikosti zásilky.

V Tab. 3.11 uvádím souhrn počtu zásilek pro CZ e-shopy a souhrn cen po měsících.

Tab. 3.11 Souhrn nákladů na dopravu zásilek CZ e-shopů

Název měsíce	Suma	Balíky
Leden	91 802,71 Kč	1201
Únor	59 971,30 Kč	810
Březen	242 233,41 Kč	2621
Duben	286 474,67 Kč	3283
Květen	144 851,86 Kč	1779
Červen	245 249,37 Kč	3037
červenec	117 666,85 Kč	1527
Srpen	76 096,20 Kč	1041
Září	136 359,16 Kč	1828
Říjen	259 031,22 Kč	3429
Listopad	528 322,72 Kč	7398
prosinec	504 095,91 Kč	6951
Celkový součet	2 692 155,38 Kč	34905

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Slovenské e-shopy jsou také expedovány z centrálního skladu společnosti v Praze, souhrn počtu zásilek a cen, viz Tab. 3.12. Množství objednávek je nižší než u e-shopů českých. Ceny přeprav jsou logicky trochu vyšší, jde o mezinárodní přepravu. Doprava e-shopových zásilek do SK je dopravní firmou fakturovaná v eurech. K přepočtu jsem použil kurz CZK za EUR platný k 31.12.2021, to znamená 26,245 CZK za EUR. [13]

Poslední e-shop je rumunský jrc.ro. Stejně jako předešlé e-shopy je expedován z centrálního skladu v Praze. Ceny přeprav jsou vzhledem ke vzdálenostem podstatně vyšší. Souhrn počtu zásilek a cen uvádím v tabulce Tab. 3.13.

Tab. 3.12 Souhrn nákladů na dopravu zásilek SK e-shopu

Název měsíce	Suma	Balíky
Leden	37 443,74 Kč	529
Únor	21 757,89 Kč	399
Březen	77 916,16 Kč	1374
Duben	170 819,52 Kč	1711
Květen	131 945,43 Kč	1139
Červen	102 735,27 Kč	1136
červenec	54 835,78 Kč	626
Srpen	51 532,58 Kč	483
Září	39 081,17 Kč	526
Říjen	83 763,28 Kč	922
Listopad	131 092,20 Kč	1585
prosinec	343 396,40 Kč	3622
Celkový součet	1 246 319,41 Kč	14052

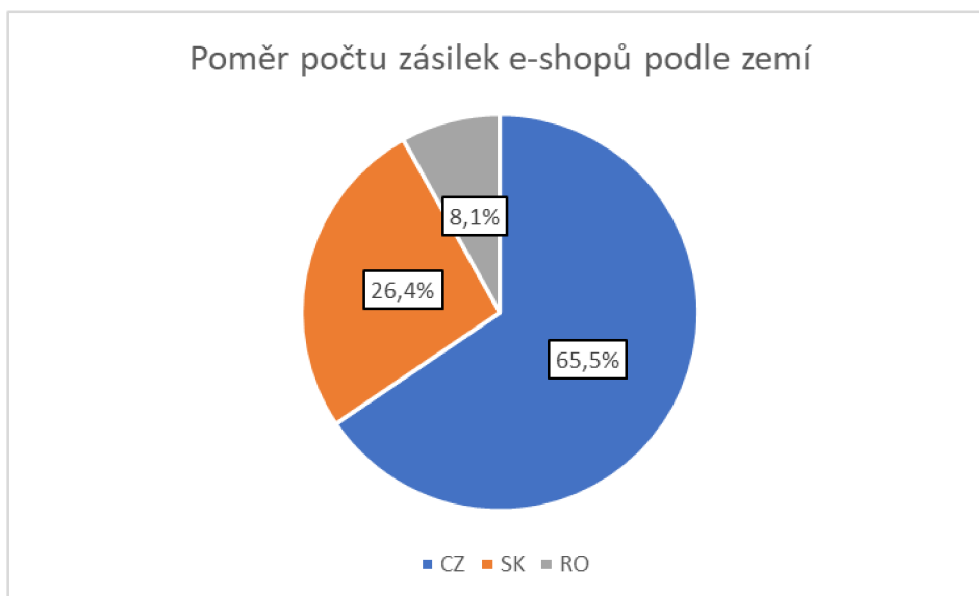
Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Tab. 3.13 Souhrn nákladů na dopravu zásilek RO e-shopu

Název měsíce	Suma	Balíky
Leden	9 094,21 Kč	321
Únor	17 761,80 Kč	202
Březen	51 623,11 Kč	453
Duben	56 239,00 Kč	455
Květen	30 699,97 Kč	249
Červen	32 258,64 Kč	275
červenec	19 839,45 Kč	102
Srpen	16 740,45 Kč	109
Září	37 284,57 Kč	278
Říjen	44 887,24 Kč	311
Listopad	123 656,12 Kč	713
prosinec	228 027,48 Kč	854
Celkový součet	668 112,04 Kč	4322

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

Poměry objemů expedovaných zásilek e-shopů podle jednotlivých zemí jsou zobrazeny přehledně v Grafu 3.2.



Graf 3.2 Poměr počtu zásilek e-shopů podle zemí

Zdroj: vlastní zpracování.

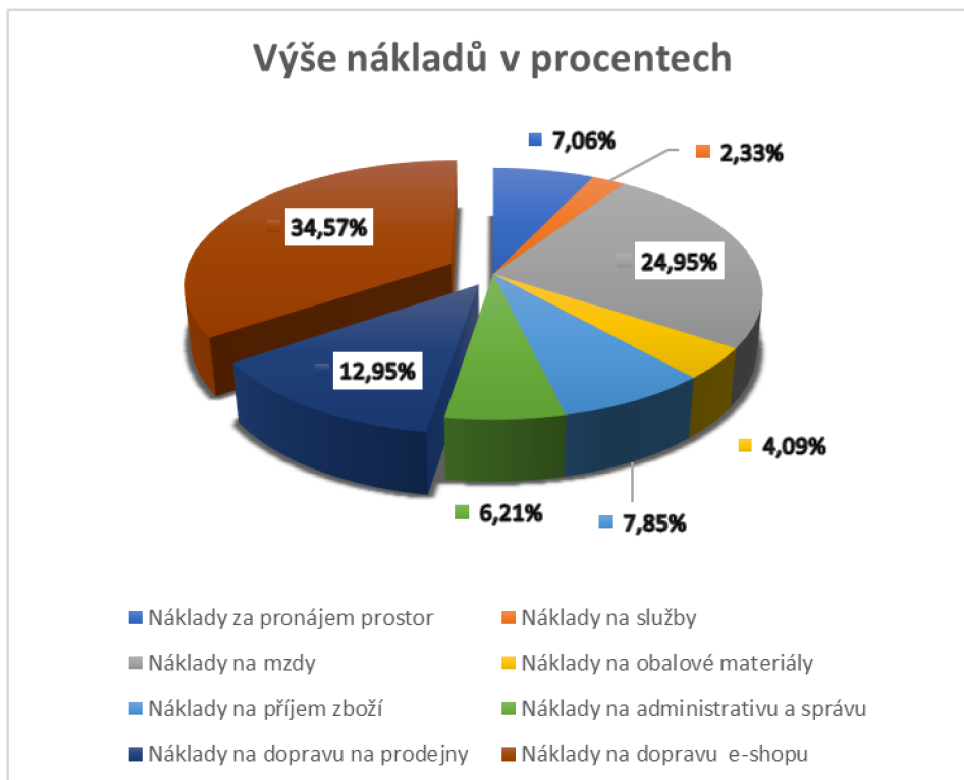
3.1.9 Souhrn nákladů

V kapitolách 3.1.1 až 3.1.7 jsem uvedl veškeré náklady, s kterými budu pracovat v rámci implementace metody Activity Based Costing v rámci logistického oddělení firmy JRC a.s. V tabulce Tab. 3.14 uvádím souhrn nákladů uvedených v předchozích kapitolách. Náklady na pronájem prostor, na služby a na mzdy jsem úmyslně pokrátíl o náklady, které jsou uvedeny pod položkami náklady na příjem zboží a náklady na administrativu a správu, aby nedocházelo k duplikaci nákladů. V grafu 3.3 jsou vyjádřeny jednotlivé položky nákladů v procentech. Je zde dobře vidět, že nejvyššími položkami nákladů jsou náklady na dopravu a náklady na mzdy.

Tab. 3.14 Souhrn nákladů logistického oddělení firmy JRC a.s. za rok 2020

Položka nákladu	Výše nákladů
Náklady za pronájem prostor	940 849,88 Kč
Náklady na služby	310 738,47 Kč
Náklady na mzdy	3 324 468,74 Kč
Náklady na obalové materiály	544 818,81 Kč
Náklady na příjem zboží	1 046 423,80 Kč
Náklady na administrativu a správu	827 286,35 Kč
Náklady na dopravu na prodejny	1 725 395,72 Kč
Náklady na dopravu e-shopu	4 606 586,83 Kč
Celkem	13 326 568,60 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].



Graf 3.3 Výše nákladů logistického oddělení firmy JRC a.s. za rok 2020 v procentech

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

3.2 Aplikace Activity Based Costing v prostředí oddělení logistiky firmy JRC a.s.

Cílem této práce je navrhnout implementaci metody Activity Based Costing pro sledování logistických nákladů v rámci logistického oddělení firmy JRC a.s.

V předešlých částech práce jsem provedl stručný rozbor objemu nákladů za rok 2020.

Od samotné aplikace jednotlivých kroků metody Activity Based Costing očekávám rozklíčování přesných nákladů na jednotlivé aktivity. Rozklíčování nákladů na jednotlivé aktivity může dát vedení firmy informace, které aktivity generují, jaké množství nákladů v rámci oddělení logistiky firmy.

Metoda Activity Based Costing se zaměřuje na režijní náklady. Proto v tuto chvíli nebudu věnovat pozornost přímým nákladům. V tomto případě se jedná o náklady na dopravu na prodejny a náklady na dopravu e-shopu.

3.2.1 Úprava účetních dat

V této fázi implementace metody Activity-Based Costing obvykle dochází vyřazení některých položek se kterými pracuje finanční účetnictví, jako jsou například odpisy, kurzové rozdíly, bankovní poplatky, penále, pokuty atd.

Protože tato práce má za cíl implementovat metodu pouze na úroveň oddělení logistiky, data, s kterými pracuji neobsahují žádné z těchto položek.

Data uvedená v kapitole 3.1 tedy není třeba v této fázi implementace upravovat.

3.2.2 Definice struktury ABC systému

Další fázi metody Activity-Based Costing je identifikace hlavních procesů a aktivit, ze kterých procesy sestávají. Hlavním úkolem oddělení logistiky je zabezpečit expedici zboží na prodejny a zákazníkům e-shopu. Z toho musí vycházet i hlavní procesy a následně aktivity. Hlavní procesy tedy jsou expedice zboží pro prodejny v CZ a SK a expedice zboží pro zákazníky e-shopů v CZ, SK a RO. Každý z těchto hlavních procesů sestává ze dvou aktivit, a to vyskladnění zboží a balení a expedice.

Vyskladnění zboží je proces, kdy na základě dat ve čtečkách pracovníci logistiky ve skladu provedou sběr jednotlivých kusů zboží pro danou objednávku. Ke kontrole správnosti vyskladnění slouží elektronická čtečka čárových kódů. Vyskladněné kusy se ukládají do k tomu určených vozíků. Jakmile pracovník nasbírá veškeré potřebné zboží pro danou objednávku, potvrdí ukončení sběru ve čtečce a tím předává vyskladněné zboží na expedici.

Balení a expedice zboží probíhá v místnosti pro expedici e-shopů, nebo v místnosti pro expedici na prodejny, podle toho, jestli jde o objednávku na expedici e-shopu, nebo na prodejnu. V první fázi probíhá elektronické odbavení objednávky přes stolní čtečku čárových kódů připojenou k PC. Dochází k načtení čárových kódů všech kusů zboží, které patří do objednávky a ukládání do přepravního obalu. Pracovník logistiky, který objednávku odbavuje vybírá podle objemu zboží vhodný přepravní obal. Zároveň musí obsah přepravního obalu vyplnit vhodnou výplní, která zabrání pohybu zboží v obalu a zároveň poškození obsahu balíku. Jakmile je objednávka odbavena elektronicky, vzniká automaticky přepravní etiketa a průvodní doklad zásilky. Pracovník logistiky vloží průvodní doklad do přepravního obalu ke zboží a přepravní obal uzavře a zalepí, tak aby nebyl obsah volně přístupný. K zalepení slouží buď lepicí pásek přímo na přepravním

obalu (například v případě obálky), nebo lepící páska s logem firmy (viz Obr. 2.1 a Obr. 2.2). Uzavřený a zalepený přepravní obal označí vytištěnou přepravní etiketou a odloží na určené místo pro expedované objednávky.

Dále jsem identifikoval dvě podpůrné aktivity. Jedná se o aktivity příjem zboží a administrativa a správa.

Příjem zboží je aktivita zaměřená na vstupní kontrolu zboží, fyzický příjem zboží a zaskladnění jak nového zboží, tak i zboží z prodejen. Dalšími úkoly příjmu je komunikace s dopravci, přebírání a předávání pošty, přebírání obalových materiálů a podobně.

Pod administrativou a správou se skrývají veškeré řídicí činnosti, komunikace s ostatními odděleními, nákup obalů, zajištění spotřebního materiálu, řešení reklamací, komunikace s dopravci, personální činnosti a další.

3.2.3 Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám

V této fázi aplikace metody ABC budu přiřazovat konkrétní náklady ke konkrétním aktivitám, a to za pomoci tzv. matice nákladů aktivit a vztahových veličin.

Pro přiřazení nákladů aktivitám je třeba vycházet z nepřímých nákladů. K nepřímým nákladům řadím náklady na pronájem prostor, náklady na služby a energie, náklady na mzdy a náklady na obalové materiály, viz Tab. 3.15.

Tab. 3.15 Nepřímé náklady vstupující do kalkulace ABC

Nepřímé náklady	Pronájem prostor	Služby a energie	Mzdy	Obalové materiály	Celkem
Částka	1 371 585,60 Kč	452 999,40 Kč	4 625 182,24 Kč	544 818,81 Kč	6 994 586,05 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

K alokaci nákladů nepřímých použiji poměr počtu expedovaných kusů na prodejny podle zemí (Graf 3.1) v případě nákladů na expedici prodejen a poměr počtu zásilek e-shopů podle zemí (Graf 3.2) v případě nákladů na expedici e-shopů.

Dále budu náklady alokovat na základě znalosti náročnosti jednotlivých aktivit. Dlouhodobým pozorováním a znalostí procesů jsem došel k tomu, že časová náročnost aktivit vyskladnění a balení a expedice v případě expedice na prodejny je vůči sobě v poměru 30:70 a v případě expedice e-shopu je tato náročnost v poměru 40:60.

Náklady na obalový materiál budu alokovat jen na aktivity balení a expedice, protože při ostatních definovaných aktivitách, ať už hlavních, nebo podpůrných nedochází ke spotřebě obalových materiálů.

Na podpůrnou aktivitu administrativa a správa nebudu alokovat náklady na pronájem prostor a na služby a energie, protože veškeré tyto náklady jsou dlouhodobě rozpočítávány pouze na sklad, e-shop a příjem.

Tab. 3.16 Matice nákladů aktivit

Hlavní procesy	%	Aktivity	%	Pronájem prostor	Služby a energie	Mzdy	Obalové materiály	Celkem za aktivitu
expedice CZ prodejny	70%	vyskladnění	30%	178 195,37 Kč	58 853,34 Kč	422 503,55 Kč		659 552,27 Kč
		balení a expedice	70%	415 789,19 Kč	137 324,47 Kč	985 841,62 Kč	175 371,23 Kč	1 714 326,52 Kč
expedice SK prodejny	30%	vyskladnění	30%	76 369,46 Kč	25 222,86 Kč	181 072,95 Kč		282 665,27 Kč
		balení a expedice	70%	178 195,37 Kč	58 853,34 Kč	422 503,55 Kč	75 159,10 Kč	734 711,36 Kč
expedice CZ eshop	65,5%	vyskladnění	40%	24 182,73 Kč	7 986,93 Kč	343 887,32 Kč		376 056,98 Kč
		balení a expedice	60%	36 274,10 Kč	11 980,40 Kč	515 830,97 Kč	192 758,95 Kč	756 844,43 Kč
expedice SK eshop	26,4%	vyskladnění	40%	9 746,93 Kč	3 219,16 Kč	138 604,96 Kč		151 571,06 Kč
		balení a expedice	60%	14 620,40 Kč	4 828,74 Kč	207 907,45 Kč	77 692,16 Kč	305 048,75 Kč
expedice RO eshop	8,1%	vyskladnění	40%	2 990,54 Kč	987,70 Kč	42 526,52 Kč		46 504,76 Kč
		balení a expedice	60%	4 485,80 Kč	1 481,55 Kč	63 789,78 Kč	23 837,37 Kč	93 594,50 Kč
Podpůrné aktivity		Příjem		430 735,70 Kč	142 260,90 Kč	473 427,20 Kč		1 046 423,80 Kč
		Administrativa a správa				827 286,35 Kč		827 286,35 Kč
		Celkem		1 371 585,60 Kč	452 999,40 Kč	4 625 182,24 Kč	544 818,81 Kč	6 994 586,05 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

V tabulce Tab. 3.16 je jasně zřejmé, které z aktivit generují největší objem finančních prostředků. Jak je z tabulky jasně vidět, největší objem nákladů má expedice na CZ prodejny-balení a expedice (24,51 %) a následně obě podpůrné aktivity, příjem (14,96 %) a administrativa a správa (11,83 %).

V závěru třetí fáze aplikace metody ABC je třeba přerozdělit náklady podpůrných aktivit na hlavní aktivity. Je to proto, že podpůrné aktivity se nevztahují přímo k nákladovým objektům. Obě identifikované podpůrné aktivity opět rozdělím na základě osobní zkušenosti a znalosti provozu oddělení logistiky.

V Tab. 3.17 uvádím jak původní celkové náklady na aktivitu z Tab. 3.16, tak i rozdělené náklady na podpůrné aktivity a celkový součet.

Tab. 3.17 Rozdělení nákladů podpurných aktivit na hlavní aktivity

		Původní náklady	Příjem	Administrativa a správa	Celkem
expedice CZ prodejny	vyskladnění	659 552,27 Kč	153 824,30 Kč	104 238,08 Kč	917 614,65 Kč
	balení a expedice	1 714 326,52 Kč	358 923,36 Kč	243 222,19 Kč	2 316 472,07 Kč
expedice SK prodejny	vyskladnění	282 665,27 Kč	65 924,70 Kč	44 673,46 Kč	393 263,43 Kč
	balení a expedice	734 711,36 Kč	153 824,30 Kč	104 238,08 Kč	992 773,74 Kč
expedice CZ eshop	vyskladnění	376 056,98 Kč	82 248,91 Kč	86 699,61 Kč	545 005,50 Kč
	balení a expedice	756 844,43 Kč	123 373,37 Kč	130 049,41 Kč	1 010 267,21 Kč
expedice SK eshop	vyskladnění	151 571,06 Kč	33 150,71 Kč	34 944,58 Kč	219 666,34 Kč
	balení a expedice	305 048,75 Kč	49 726,06 Kč	52 416,86 Kč	407 191,67 Kč
expedice RO eshop	vyskladnění	46 504,76 Kč	10 171,24 Kč	10 721,63 Kč	67 397,63 Kč
	balení a expedice	93 594,50 Kč	15 256,86 Kč	16 082,45 Kč	124 933,81 Kč
				Celkem	6 994 586,05 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

3.2.4 Analýza aktivit – definice vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladů aktivit

V předposlední fázi aplikace metody Activity-Based Costing je třeba určit vztahové veličiny. Vztahová veličina je v podstatě měřítko, kterým jde danou činnost měřit.

V případě činností logistického oddělení firmy JRC budou nejvhodnějšími vztahovými veličinami vyexpedované kusy v případě expedice na prodejny a vyexpedované balíky v případě expedice e-shopů, viz Tab. 3.18. Při výběru vztahové veličiny pro balení a expedici na CZ a SK prodejny jsem zvažoval jak kusy, tak i vyexpedované balíky. Nakonec jsem dal přednost vztahové veličině kusy, protože vztahová veličina kusy má podle mého názoru lepší vypovídací schopnost než balík.

Tab. 3.18 Vztahové veličiny aktivit logistického oddělení

Hlavní procesy	Aktivity	Vztahová veličina
expedice CZ prodejny	vyskladnění	ks
	balení a expedice	ks
expedice SK prodejny	vyskladnění	ks
	balení a expedice	ks
expedice CZ eshop	vyskladnění	balík
	balení a expedice	balík
expedice SK eshop	vyskladnění	balík
	balení a expedice	balík
expedice RO eshop	vyskladnění	balík
	balení a expedice	balík

Zdroj: vlastní zpracování.

V případě expedice e-shopů jsem se rozhodl pro měření v balících, protože naprostá většina e-shopových zakázek je expedována po jednotlivých kusech. Ve většině případů tedy platí, jeden balík je jeden kus.

Dalším krokem této fáze aplikace ABC modelu je kalkulace jednotkových nákladů aktivit. Díky této kalkulaci zjistíme jednotkové náklady aktivit, tedy jak vysoké jsou náklady na jeden kus, nebo balík. Jednotkový náklad aktivit získáme podílem celkových nákladů aktivit a počtu vztahových veličin. Jak je vidět v Tab. 3.19 a také v Grafu 3.4 jsou náklady podobných aktivit jako je například vyskladnění na CZ prodejny a vyskladnění na SK prodejny velice podobné, nebo dokonce úplně stejné.

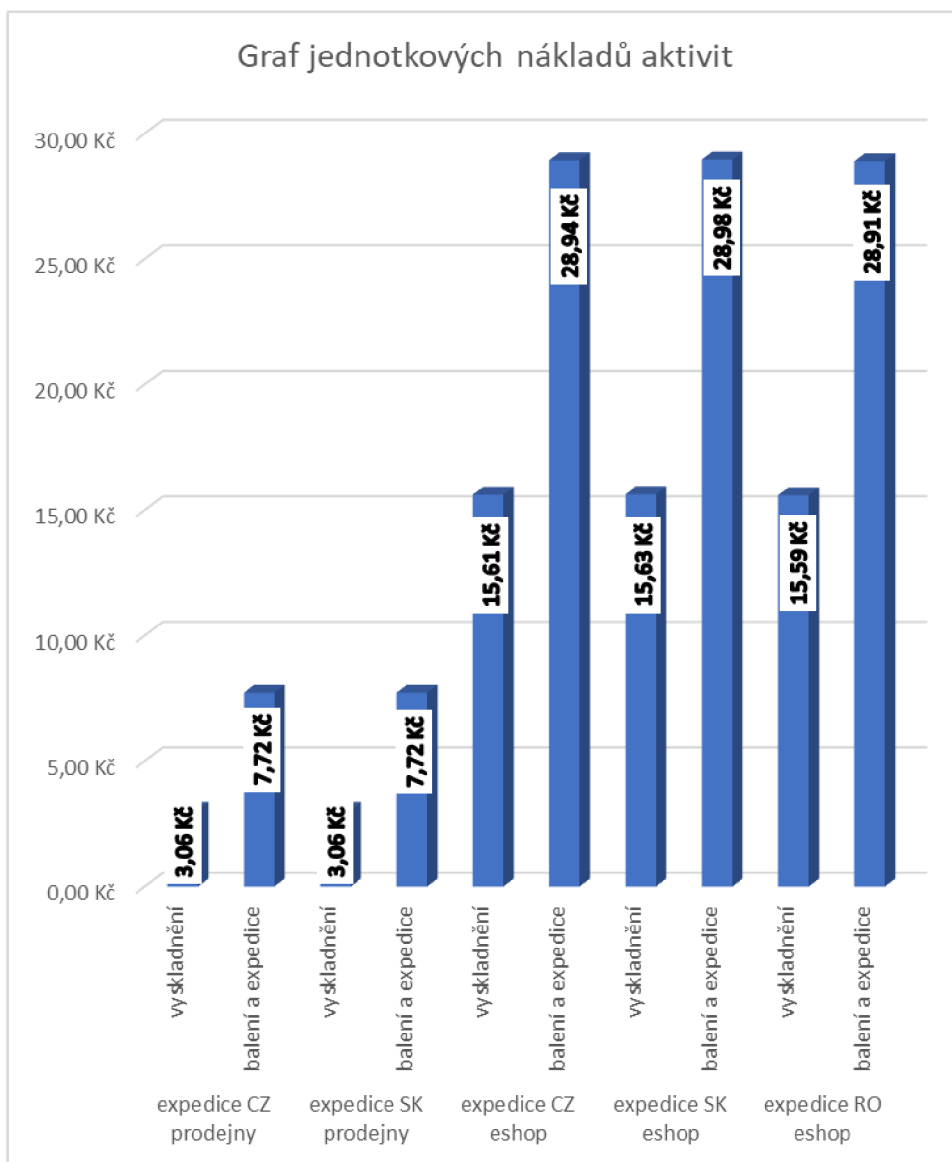
Náklady u vyskladnění na CZ prodejny a náklady na vyskladnění na CZ e-shop jsou velice rozdílné (vyskladnění na CZ prodejnu 3,06 Kč, vyskladnění na CZ e-shop 15,6 Kč), protože jde v prvním případě o vyskladnění kusu a v druhém případě jde o vyskladnění balíku, ale také proto, že vyskladňování pro expedici na prodejny probíhá obvykle ve větším množství kusů. Aktivity s nejvyššími náklady jsou balení a expedice na e-shopy do CZ, SK i RO.

Tab. 3.19 Kalkulace jednotkových nákladů aktivit

Hlavní procesy	Aktivity	Vztahová veličina	Náklady za aktivitu celkem (CNA)	Míra výkonu aktivity(MVA)	Náklad na jednotku aktivity (JNA)
expedice CZ prodejny	vyskladnění	ks	917 614,65 Kč	300096	3,06 Kč
	balení a expedice	ks	2 316 472,07 Kč	300096	7,72 Kč
expedice SK prodejny	vyskladnění	ks	393 263,43 Kč	128561	3,06 Kč
	balení a expedice	ks	992 773,74 Kč	128561	7,72 Kč
expedice CZ eshop	vyskladnění	balík	545 005,50 Kč	34905	15,61 Kč
	balení a expedice	balík	1 010 267,21 Kč	34905	28,94 Kč
expedice SK eshop	vyskladnění	balík	219 666,34 Kč	14052	15,63 Kč
	balení a expedice	balík	407 191,67 Kč	14052	28,98 Kč
expedice RO eshop	vyskladnění	balík	67 397,63 Kč	4322	15,59 Kč
	balení a expedice	balík	124 933,81 Kč	4322	28,91 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [11].

To vychází ze samotné povahy vyskladnění a balení a expedice zásilek e-shopem. Jde ve většině případů o vyskladňování po menších dávkách než v případě vyskladnění pro expedici na prodejny a balení a expedici jednotlivých kusů zboží koncovému zákazníkovi. Při takovém balení dochází logicky k větší spotřebě obalového materiálu, v přepočtu na kus zboží než při balení balíků pro expedici na prodejny.



Graf 3.4 Zobrazení jednotkových poměrů aktivit

Zdroj: vlastní zpracování.

3.2.5 Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům

Toto je pátá a poslední fáze aplikace metody ABC. Jejím cílem je určení objemu jednotek aktivit spotřebovaných nákladovými objekty. K tomu použijí jednotkové náklady aktivit a přímé náklady, které zatím do ABC modelu nevstupovali. Přímými náklady jsou v tomto případě náklady na dopravu zboží na prodejny a k zákazníkům e-shopu.

Nákladovým objektem můžeme zvolit cokoliv, o čem chceme získat informaci, kolik nás to doopravdy stojí. Pro účel této práce jsem jako nákladové objekty logicky zvolil expedice na CZ a SK prodejny rozdělených podle zemí určení a expedice CZ, SK, RO

e-shopů také rozdělených podle zemí určení. V tabulce Tab. 3.20 souhrnně uvádím kalkulace přímých i nepřímých nákladů k jednotlivým nákladovým objektům a také kalkulace nákladů za expedovaný kus/balík a nákladů za vyexpedovaných 1000 ks/balíků.

Tab. 3.20 Kalkulace celkových nákladů na nákladové objekty

	Celkem	Počet kusů	Za kus	Za 1000 kusů
vyskladnění	917 614,65 Kč	300096	3,06 Kč	3 057,74 Kč
balení a expedice	2 316 472,07 Kč	300096	7,72 Kč	7 719,10 Kč
přímé náklady	917 533,10 Kč	300096	3,06 Kč	3 057,47 Kč
expedice CZ prodejny náklady celkem	4 151 619,81 Kč	300096	13,83 Kč	13 834,31 Kč
	Celkem	Počet kusů	Za kus	Za 1000 kusů
vyskladnění	393 263,43 Kč	128561	3,06 Kč	3 058,96 Kč
balení a expedice	992 773,74 Kč	128561	7,72 Kč	7 722,20 Kč
přímé náklady	807 862,62 Kč	128561	6,28 Kč	6 283,89 Kč
expedice SK prodejny náklady celkem	2 193 899,80 Kč	128561	17,07 Kč	17 065,05 Kč
	Celkem	Počet balíků	Za balík	Za 1000 balíků
vyskladnění	545 005,50 Kč	34905	15,61 Kč	15 613,97 Kč
balení a expedice	1 010 267,21 Kč	34905	28,94 Kč	28 943,34 Kč
přímé náklady	2 692 155,38 Kč	34905	77,13 Kč	77 128,07 Kč
expedice CZ eshop náklady celkem	4 247 428,09 Kč	34905	121,69 Kč	121 685,38 Kč
	Celkem	Počet balíků	Za balík	Za 1000 balíků
vyskladnění	219 666,34 Kč	14052	15,63 Kč	15 632,39 Kč
balení a expedice	407 191,67 Kč	14052	28,98 Kč	28 977,49 Kč
přímé náklady	1 246 319,41 Kč	14052	88,69 Kč	88 693,38 Kč
expedice SK eshop náklady celkem	1 873 177,42 Kč	14052	133,30 Kč	133 303,26 Kč
	Celkem	Počet balíků	Za balík	Za 1000 balíků
vyskladnění	67 397,63 Kč	4322	15,59 Kč	15 594,08 Kč
balení a expedice	124 933,81 Kč	4322	28,91 Kč	28 906,48 Kč
přímé náklady	668 112,04 Kč	4322	154,58 Kč	154 584,00 Kč
expedice RO eshop náklady celkem	860 443,47 Kč	4322	199,08 Kč	199 084,56 Kč
Celkem	13 326 568,60 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce jsou uvedeny veškeré zvolené nákladové objekty. U každého nákladového objektu jsou v řádcích uvedeny náklady na aktivity, přímé náklady za nákladový objekt a celkové náklady za nákladový objekt.

3.3 Hodnocení přínosů metody ABC a nákladů na její zavedení

Největším přínosem metody ABC je přiřazení nákladů přímo na nákladové objekty pomocí aktivit. To může pomoci mě jako managerovi logistiky a managementu společnosti v rozhodování o nastavení produktů, o jejich cenách, o prioritách, ale

i o ekonomickém smyslu jednotlivých produktů. Díky využití metody ABC jsem zjistil přesnější nákladové ceny za jednotlivé výstupy z oddělení logistiky (nákladové objekty). To mi může pomoci zaměřit se například na snižování některých nákladů pomocí změn procesů.

Náklady na zavedení metody ABC v rámci oddělení logistiky na úrovni zhodnocení předešlého období (měsíce, kalendářního roku nebo fiskálního roku) předpokládá zpracování nějakého automatizovaného reportu. Vytvoření takového reportu je záležitostí externího programátora. Celkovou cenu za dodání programu předpokládám v nižších desítkách tisíc korun a dobu programování cca na měsíc. V případě rozšíření metody ABC na celou firmu musí proběhnout celá implementace metody ABC znovu, a to napříč všechna oddělení celé firmy. Zde předpokládám náklady na externího pracovníka, který provede analýzu a celý systém nastaví a následně práci programátora a proškolení všech pracovníků, kteří budou do systému vstupovat. Náklady na zavedení metody v rámci celé firmy odhaduji v řádech několika set tisíc.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce je návrh implementace metody ABC pro sledování nákladů logistického oddělení firmy JRC a.s.

V první části jsem se soustředil na vysvětlení základních pojmů důležitých pro orientaci v tématu, včetně stručného popisu jednotlivých kroků implementace metody ABC.

Druhá část jsem se věnoval informacím o firmě JRC a.s., o její historii, současnosti, zaměření, prodejní síti a samozřejmě také o oddělení logistiky.

Ve třetí části, kterou můžu označit jako praktickou část, jsem pracoval s konkrétními náklady za rok 2020. V této části jsem také provedl všechny fáze metody ABC.

Data získaná metodou ABC, která jsou v tabulce 3.20 ukazují, že náklady na srovnatelné aktivity jsou velice podobné, nebo dokonce stejné. A to i při velkých rozdílech vyexpedovaných kusů nebo balíků. Znamená to, že srovnatelné aktivity se vykonávají stejným způsobem. Jedná se o aktivity vyskladnění a balení a expedice u expedice na CZ a SK prodejny, kde jsou stejné náklady u expedice na CZ a SK prodejny. Velice podobné náklady najdeme v tabulce také u vyskladnění a balení a expedice u expedice na CZ, SK a RO e-shopy. Podstatné rozdíly v celkových nákladech se projevují až po přičtení přímých nákladů.

Výsledné rozdíly nákladů na jeden expedovaný kus na CZ a SK prodejny a jeden expedovaný balík na CZ, SK a RO e-shopy jsou tedy v podstatě tvořeny zejména cenami za dopravu. Ceny za dopravu jsou logicky nejnižší na vnitrostátních přepravách a nejvyšší na nejdělsí mezinárodní přepravě.

Jako manažera logistiky mě zaujal ve výsledcích vycházejících z implementace metody ABC rozdíl mezi náklady za vyskladnění pro expedici e-shopu a pro expedici na prodejny. Protože obě aktivity probíhají velice podobným způsobem, je k zamyšlení, proč jsou náklady tak odlišné. Jako možné příčiny velmi odlišných nákladů jsem identifikoval nesprávný kvalifikovaný odhad, viz kapitola 3.2.3, případně rezervy v nastavení procesu vyskladnění.

Implementace metody ABC v rámci logistického oddělení firmy JRC a.s. přinesla přesnější vyčíslení logistických nákladů na jednotlivé expedice, i konkrétní podnět k prověření a případně i změně procesu v rámci oddělení.

Dalším možným krokem je implementace metody Activity-Based Costing napříč celou firmou. Věřím, že metoda ABC může zásadně pomoci k lepšímu řízení nákladů v rámci celé firmy.

Seznam zdrojů

- [1] MACUROVÁ, Pavla, KLABUSAYOVÁ, Naděžda a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.
- [2] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [3] Zákon č. 513/1991 Sb, obchodní zákoník. *Sbírka zákonů*. Praha: Parlament ČR, 1991, ročník 1991, 98/1991, číslo 513. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-712-8.
- [5] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7528-9.
- [6] POPESKO, Boris, a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [7] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management press, 2018. ISBN 978-80-7261-569-8.
- [8] HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví: základy*. Ostrava: MIRAGO, 1999. ISBN 80-85922-68-1.
- [9] GROS, Ivan, BARANČÍK, Ivan a Zdeněk ČUJAN. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [10] STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0456-0.
- [11] JRC. *Interní materiály JRC a.s.*, 2021.
- [12] JRC [online]. 2021 [cit. 2021-07-18]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/JRC>.
- [13] KURZY.CZ [online]. 2021 [cit. 2021-07-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/ceska-narodni-banka/D-31.12.2020/>.

Seznam grafických objektů

Seznam grafů

Graf 3.1	Poměr počtu expedovaných kusů na prodejny podle zemí	32
Graf 3.2	Poměr počtu zásilek e-shopů podle zemí	35
Graf 3.3	Výše nákladů logistického oddělení firmy JRC a.s. za rok 2020 v procentech ...	36
Graf 3.4	Zobrazení jednotkových poměrů aktivit	42

Seznam obrázků

Obr. 1.1	Vzájemný vztah finančního, daňového a manažerského účetnictví	14
Obr. 1.2	Přiřazení nákladů objektu	15
Obr. 2.1	Současné logo firmy JRC	21
Obr. 2.2	Současné logo slovenských prodejen firmy JRC	21
Obr. 2.3	Organizační struktura oddělení logistiky firmy JRC.	24

Seznam tabulek

Tab. 2.1	Kontakty na prodejny JRC a BRLOH	22
Tab. 3.1	Náklady za pronájem prostor s rozdělením na sekce	26
Tab. 3.2	Náklady za služby spojené s pronájmem prostor rozdělené na sekce	27
Tab. 3.3	Mzdy oddělení logistiky po měsících roku 2020	27
Tab. 3.4	Souhrn ročních mezd oddělení logistiky po sekcích za rok 2020	28
Tab. 3.5	Nákupy obalů pro expedici e-shopu po měsících	28
Tab. 3.6	Nákupy obalů pro expedici skladu po měsících	29
Tab. 3.7	První příjem na sklad, počty kusů a dokladů za rok 2020	30
Tab. 3.8	Příjem redukcí z CZ prodejen, počty kusů a balíků za rok 2020	30
Tab. 3.9	Příjem redukcí z SK prodejen, počty kusů a balíků za rok 2020	31
Tab. 3.10	Souhrn nákladů na dopravu zásilek na CZ prodejny a z CZ prodejen	32
Tab. 3.11	Souhrn nákladů na dopravu zásilek CZ e-shopů	33
Tab. 3.12	Souhrn nákladů na dopravu zásilek SK e-shopu	34
Tab. 3.13	Souhrn nákladů na dopravu zásilek RO e-shopu	34
Tab. 3.14	Souhrn nákladů logistického oddělení firmy JRC a.s. za rok 2020	35

Tab. 3.15	Nepřímé náklady vstupující do kalkulace ABC.....	38
Tab. 3.16	Matice nákladů aktivit.....	39
Tab. 3.17	Rozdělení nákladů podpůrných aktivit na hlavní aktivity.....	40
Tab. 3.18	Vztahové veličiny aktivit logistického oddělení	40
Tab. 3.19	Kalkulace jednotkových nákladů aktivit	41
Tab. 3.20	Kalkulace celkových nákladů na nákladové objekty	43

Seznam zkratk

ABC	Activity-Based Costing
CNA	Celkový náklad aktivity
CZ	Mezinárodně uznávaná zkratka pro Českou republiku
JNA	Jednotkový náklad aktivity
MVA	Míra výkonu aktivity
PC	Osobní počítač
RO	Mezinárodně uznávaná zkratka pro Rumunsko
SK	Mezinárodně uznávaná zkratka pro Slovenskou republiku
Svazarm	Svaz pro spolupráci s armádou

Autor/ka BP	Radovan Podradský
Název BP	Identifikace logistických nákladů
Studijní obor	DOL
Rok obhajoby BP	2021
Počet stran	38
Počet příloh	0
Vedoucí BP	prof. Ing. Ivan Gros, CSc.
Anotace	Tato bakalářská práce zkoumá logistické náklady logistického oddělení obchodní firmy JRC a.s. za pomoci metody Activity-Based Costing. V práci byla použita data za rok 2020. Metoda Activity-Based Costing přiřazuje náklady za pomoci identifikovaných aktivit nákladovým objektům. Právě přiřazování nákladů přes aktivity umožňuje zjištění přesnějších nákladů na nákladové objekty.
Klíčová slova	logistické náklady, kalkulace, Activity-Based Costing, manažerské účetnictví
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	