

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení nákladů ve vybraném podnikatelském subjektu

Costs Management in the Selected Entity

Bc. Kateřina Voříšková

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení nákladů ve vybraném podnikatelském subjektu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 13. dubna 2014

.....
podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a cenné připomínky při zpracování.

Svůj dík bych chtěla též vyjádřit paní Ing. Martině Jurčagové, člence představenstva společnosti GES-ELECTONICS, a. s., za řadu konzultací, za trpělivost a velkou ochotu při poskytování informací.

Rovněž bych chtěla poděkovat paní Andree Svěcené, výkonné ředitelce GES-ELECTRONICS, a. s., která mi umožnila zpracování diplomové práce ve společnosti, a zaměstnancům společnosti, kteří se podíleli na šetření.

Obsah

Úvod.....	7
1 Význam nákladů v podnikovém řízení.....	9
1.1 Vymezení nákladu.....	10
1.2 Klasifikace nákladů.....	13
2 Nástroje, kritéria a metody pro řízení nákladů.....	19
2.1 Význam manažerského účetnictví při řízení nákladů.....	19
2.2 Plánování a rozpočtnictví.....	20
2.3 Kalkulace.....	23
2.3.1 Kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit.....	27
2.4 Analýza odchylek jako nástroj řízení nákladů.....	29
3 Představení společnosti.....	32
3.1 Charakteristika společnosti.....	32
3.2 Organizační struktura.....	33
3.3 Informační systém.....	34
3.4 Sledování nákladů.....	37
3.5 Popis nákladů společnosti.....	39
3.6 Plánování nákladů.....	41
4 Analýza řízení nákladů vztahujících se ke skladovému hospodářství.....	43
4.1 Náklady vztahující se ke skladovému hospodářství.....	44
4.2 Vstup zboží do firmy a převod zboží z prodejen na hlavní sklad.....	46
4.3 Výstup zboží z firmy a převod zboží z hlavního skladu na prodejny.....	51
4.3.1 Výstup zboží z firmy pro externí zákazníky.....	51
4.3.2 Převoz zboží v rámci firmy – z Logistického oddělení prodejnám.....	53
5 Analýza řízení nákladů v Logistickém oddělení.....	57
5.1 Příjem zboží.....	61
5.2 Expedice zboží.....	69
5.2.1 Expedice zboží externím zákazníkům.....	69
5.2.2 Expedice zboží prodejnám.....	78
6 Zhodnocení efektivity řízení nákladů v oblasti skladového hospodářství a návrhy možných zlepšení.....	85
6.1 Kritéria pro řízení osobních nákladů v Logistickém středisku.....	86
6.1.1 Administrativní příjem.....	87

6.1.2 Fyzický příjem.....	93
6.1.3 Administrativní expedice externím zákazníkům.....	95
6.1.4 Fyzická expedice pro externí zákazníky.....	99
6.1.5 Fyzická expedice prodejnám.....	102
6.2 Řízení osobních nákladů v rámci Logistického střediska.....	107
Závěr.....	110
Seznam tabulek.....	113
Seznam obrázků.....	114
Seznam použitých zkratk.....	116
Seznam použité literatury.....	117
Seznam příloh.....	119

Úvod

Společnost prošla v průběhu dějin složitým vývojem, ale snad ještě nikdy nebyl na podnikatelské prostředí vyvíjen takový tlak jako dnes.

Žijeme v časech, kdy pojmy jako „turbulence“ a „hyperkonkurence“ nejsou pro podniky cizí, ba naopak běžně se s nimi setkávají a jsou součástí každodenní reality, resp. tuto realitu velmi citelně ovlivňují. Být si jist svým tržním prostorem nemůže dnes žádný podnik (vyjma snad obecně prospěšných organizací), a tak společnosti vynakládají velké úsilí k udržení svých zákazníků a získání nových.

S tímto úsilím pak velmi úzce souvisí tržby, jež představují, velmi zjednodušeně řečeno, odměnu za vynaložené snažení. Na druhé straně však stojí náklady, které jsou, opět ve velmi zjednodušeném pojetí, jakýmsi finančním vyjádřením některých činností v rámci tohoto úsilí. Nákladová stránka podnikání je velmi důležitá, neboť zdroje, jež nelze získat zadarmo, neumožňují libovolné uspokojování potřeb zákazníků. Vždy zde platí známé rčení „něco za něco“.

Kategorie nákladů není charakteristickým znakem výlučně podnikatelského prostředí, ale běžně se s náklady setkává každý ekonomický subjekt. I v sektoru domácností můžeme sledovat existenci nákladů, i když si ji samy domácnosti neuvědomují a jejich pozornost je soustředěna především na výdaje. Hospodaření zde nebývá zaznamenáváno vůbec či jen v podobě jednoduché evidence příjmů a výdajů. Řízení výdajů vykonává obvykle každý člen domácnosti dle vlastního uvážení bez využití pomocných nástrojů. Tato praxe je vyvolána relativně jednodušší situací, kdy domácnostem stačí jednoduché informace o hospodaření, resp. je nevyžadují vůbec. Členům řady domácností často postačuje základní přehled o hospodaření ve své paměti bez nutnosti jeho zaznamenávání.

Jako nepředstavitelný se přístup domácností jeví podnikům, kde hlad po potřebných a kvalitně zpracovaných informacích může být utišen zavedením rozsáhlých informačních systémů. Požadavky na komplexní zaznamenávání hospodářských jevů prostupují každou úroveň podniku. Mít správné informace ve správný čas a ve správné podobě se stává předpokladem úspěchu. O nákladových informacích toto platí rovněž. Leckteré (nejen velké) podniky vyhodnocují své hospodaření za mnohem kratší časová období, než jsou k tomu povinovány ze zákona. Detailnější sledování nákladů umožňuje

jejich lepší řízení, přičemž existuje řada nástrojů a metod k více či méně kvalitnímu řízení. Problematikou nákladů a jejich řízení se bude věnovat tato práce.

Cíle a metodika práce

V rámci této práce bude provedena analýza řízení nákladů ve zvoleném podniku, resp. v rámci jeho skladového hospodářství. Vzhledem k tomu, že stěžejní část nákladů centrálního skladu představují osobní náklady, bude sledována zejména tato oblast. Práce si tedy klade za cíl stanovit měřítka / kritéria, pomocí kterých bude možno vyhodnocovat a řídit osobní náklady skladu.

Pro tento účel budou nejprve položeny základy pro pochopení sledované oblasti. Bude definována kategorie nákladu a vymezeny pojmy související s náklady včetně klasifikace nákladů. Dále budou charakterizovány metody a nástroje řízení nákladů s důrazem na moderní přístupy k této problematice, které jsou v odborné literatuře diskutovány.

Následně budou získané poznatky aplikovány na zvolený podnikatelský subjekt, kterým je obchodní firma GES-ELECTRONICS, a. s. V rámci firmy jako celku bude popsán systém evidence a řízení nákladů. Důraz bude položen na řízení nákladů v rámci skladového hospodářství. Aby bylo možné stanovit normy práce ve skladu, budou analyzovány především činnosti vykonávané skladníky. Na základě rozboru se uskuteční šetření mezi pracovníky skladu a výsledky budou vyhodnoceny a transformovány do podoby využitelné podnikem pro potřeby řízení.

1 Význam nákladů v podnikovém řízení

Spolu s historickým vývojem podnikání docházelo k postupnému rozvoji nástrojů, jimiž bylo sledováno hospodaření podniků – rozvíjelo se účetnictví v jeho různých podobách a významech, oddělovaly se jednotlivé oblasti v rámci řízení uvnitř podniku, myslelo se více na budoucnost a podobně.

Sledování nákladů se začalo rozvíjet až v průběhu 19. století; do té doby si podniky vystačily s jednoduchým přehledem o pořizovaných výrobních faktorech a o svých zobchodovaných výstupech, které oceňovaly v běžných cenách realizace. Skutečný přelom znamenal pro náklady a jejich řízení rozvoj účetnictví v době „revoluce účetnictví“, tedy počátkem první poloviny 19. století. V té době se účetnictví stávalo také zdrojem důležitých informací, které bylo možno transformovat a dále s nimi pracovat. Tak se prakticky začalo utvářet nákladové účetnictví – začaly se sledovat náklady jednotlivých (nově vznikajících) útvarů podniků, formovaly se přehledy nákladů ve druhovém třídění, byly položeny základy kalkulací. V té době se však pod pojmem „náklad“ neskrývaly stejné náklady jako dnes, např. nebylo uvažováno o odpisech a naopak se za náklady považovaly náklady na obnovu a rozšíření majetku. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

Významem těchto několika řádků o počátcích nákladového účetnictví není podat přehled o historickém vývoji sledování nákladů, nýbrž poukázat na dlouhou cestu, kterou muselo chápání nákladů a jejich sledování a řízení od svého prvotního vývoje podstoupit, aby dosáhlo současné úrovně. Nelze s jistotou tvrdit, že soudobé techniky sledování nákladů jsou teprve ty správné a dobré, neboť vždy existuje prostor pro zlepšení. Je snad ale možné tvrdit, že jsou optimální vzhledem k poznatkům, kterými současná teorie a praxe disponuje.

Historický vývoj sledování nákladů poukazuje také (a zejména) na to, jak je tato oblast důležitá. Řízení nákladů je významné, neboť je součástí řízení celkové výkonnosti podniku. Při sledování nákladů se současně pracuje s racionalitou všech prováděných výkonů podniku. Racionalitu lze sledovat při srovnání vynaložených ekonomických zdrojů s dosaženým ekonomickým prospěchem, a to ze tří pohledů – z pohledu hospodárnosti, ekonomické účinnosti a efektivnosti. Provádí-li podnik své procesy a aktivity hospodárným způsobem, znamená to, že v relaci k získaným výstupům vynakládá co nejnižší náklady. Hospodárnosti lze dosáhnout buď úsporností (zaměřená na minimální

náklady) či výtěžností (dosahuje maximálního výstupu se stávajícími zdroji). Míra ekonomické účinnosti je sledována prostřednictvím základního finančního kritéria – zisku, jakožto měřítka schopnosti tvorby podniku hodnoty v daném časovém úseku. Existuje řada kategorií zisku a je nutno zvážit, která kategorie bude v jakém případě použita. Ekonomická efektivnost představuje zhodnocení ekonomických zdrojů vložených do podnikání a navazuje na předchozí dvě kategorie racionality. Je kvantifikována jako zisk poměřený objemem použitých ekonomických zdrojů (buď celkovým objemem či určitou částí). (Král a kol., 2010)

1.1 Vymezení nákladu

Aby bylo dobře porozuměno celé problematice, je nutno nejprve pojem nákladu správně vymežit. Pro tento účel se náklady vymezují odděleně ve finančním účetnictví a manažerském účetnictví. Důvodem je jistě odlišný směr zaměření každého účetnictví resp. požadavky jejich uživatelů.

Finančně pojatý náklad lze vymežit jako snížení ekonomického prospěchu v účetním období, které má charakter úbytku či snížení užitečnosti aktiv nebo zvýšení závazků, a vede ke snížení vlastního kapitálu jinak než jeho odčerpáním vlastníky (Hinke, 2007). Tímto způsobem vnímají náklady spíše externí uživatelé účetních informací.

Finanční a manažerské účetnictví se ve vymezení nákladů liší nejen ve věcném hledisku, ale i v časovém. Finanční účetnictví totiž zachytí náklad až v okamžiku, kdy ekonomický zdroj, ke kterému se náklad vztahuje, sám o sobě ztrácí svoji užitnou hodnotu. (Král a kol., 2010)

Pro **manažery** a jiné interní uživatele účetnictví je prioritní hledisko nákladu jako: „*hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností*“ (Král a kol., 2010, str. 47). Přitom je nutné znovu zdůraznit následující charakteristiky:

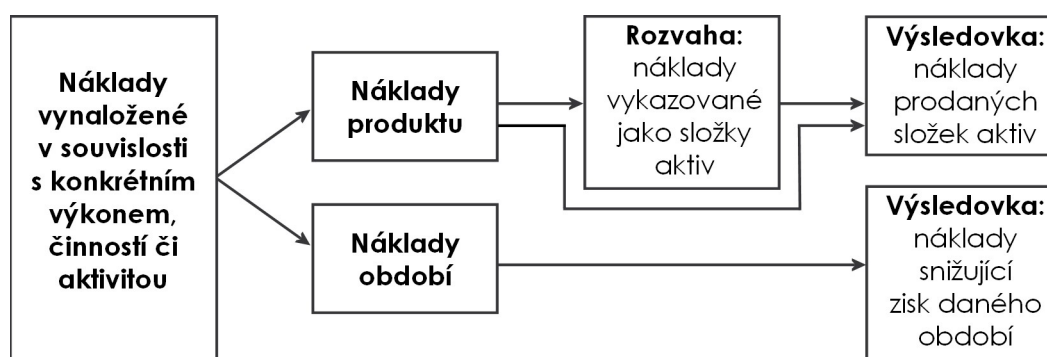
- účelné vynaložení, tj. náklad se vyznačuje racionalitou a přiměřeností v souvztažnosti k podanému výkonu;
- účelová souvislost, tj. náklad se úzce vztahuje k výkonu činnosti podniku, neboť je smysluplné požadovat zhodnocení vynaloženého ekonomického zdroje.

Tyto rysy jsou nutnými předpoklady pro hospodárnost vynakládaných nákladů.

Z časového hlediska je náklad v manažerském účetnictví zachycen dříve než ve finančním účetnictví. Pro účely řízení je totiž rozhodující již okamžik samotného vynaložení výrobního faktoru. Přitom dochází se vznikem nákladu často ke změnám pouze uvnitř podniku, tedy ke změně struktury aktiv podniku, nikoliv nutně ke změně (tedy úbytku) objemu aktiv jako celku. (Král a kol., 2010)

V této souvislosti je nutno zmínit i pojetí nákladů vycházejících pouze z činností vytvářených ve vlastní režii. Takto pojaté náklady lze rozdělit na **náklady produktu** a **náklady období** a trefně je vystihuje následující obrázek:

Obrázek 1 Náklady produktu a náklady období



Zdroj: Král a kol., 2010, s. 50

Náklady období (též náklady spotřebované) mají charakter úplné spotřeby výrobního faktoru. Z účetního hlediska dochází v důsledku jejich vynaložení k úbytku majetku či nárůstu dluhu zároveň s poklesem výsledku hospodaření běžného období. (Král a kol., 2010)

Náklady produktu (také náklady dosud nespotřebované) jsou pojímány jako nutné využití ekonomického zdroje k vytvoření dalšího zdroje, resp. aktiva. Dochází tak k aktivaci nákladu a ve svém ocenění se stává součástí rozvahy. (Král a kol., 2010) Jedná se tedy o jakýsi transformační proces nákladů, na jehož konci však také dochází k poklesu zisku v důsledku úbytku (prodeje) aktiva.

Odlišnosti v pojetí nákladů lze však spatřit i v rámci samotného manažerského účetnictví. Díky tomu vznikají tři skupiny nákladů, a to z pohledu:

- finančního;
- hodnotového;
- ekonomického.

Finanční pohled se vztahuje k finančnímu účetnictví, ostatní dva pohledy jsou pohledy manažerského účetnictví. Charakteristikou každé skupiny nákladů je specifická v jejich vyjádření a ocenění.

Finančně pojatým nákladem se rozumí vynaložený ekonomický zdroj s peněžním ekvivalentem. Existence nákladu je tedy podmíněna reálným odlivem peněžních prostředků z podniku. V účetnictví je oceňován na bázi historických pořizovacích cen. Řízení takto stanovených nákladů pak vede k zachování původní nominální hodnoty finančního kapitálu. (Král a kol., 2010)

Oproti tomu je **hodnotové pojetí nákladu** zaměřeno na aktuální podmínky uskutečňované činnosti, přičemž hledisko ekvivalentu peněžního výdaje zde není relevantní, podstatnější je jeho vliv na „ekonomickou racionalitu“ (Král a kol., 2010) uskutečňované činnosti. Náklad se zde tedy vztahuje k činnosti, která se vyznačuje jednak požadavkem návratnosti původních spotřebovaných ekonomických zdrojů a jednak požadavkem reprodukce těchto zdrojů na úroveň, která by odpovídala jejich současné hodnotě (Popesko, 2009). K tomuto účelu je využíváno reprodukčních cen, kterými se náklady oceňují. Je tedy zřejmé, že na této úrovni je sledováno zachování věcného kapitálu, kde je zisk generován až po plné reprodukci vlastního kapitálu vyjádřeného kapacitou podnikatelské činnosti. Náklady ve svém hodnotovém pojetí jsou sledovány v rámci nákladového účetnictví, a umožňují tak informovat příslušné úrovně běžného řízení a kontrolovat průběh prováděných činností v podniku.

V rámci manažerského účetnictví rozeznáváme ještě jednu skupinu pojetí nákladů, která se od finančního pojetí liší nejvíce, resp. vychyluje se z finančního vidění nákladů natolik, že zachycuje i ty náklady, které finanční účetnictví vůbec nebere v úvahu. Tyto, tzv. **ekonomicky pojaté náklady**, jsou chápány jako vyčíslení nejlepšího možného prospěchu, jenž účetní jednotce unikl v důsledku investování omezených ekonomických zdrojů do uskutečňované činnosti, proto se označují též pojmy „oportunitní náklady“ či „náklady obětované příležitosti“. Na časové ose se tento pohled na náklady posouvá nejvíce dopředu a zaměřuje se na budoucí podnikovou činnost. Ekonomicky pojaté náklady zahrnují tzv. explicitní a implicitní náklady. Tzn. že ekonomické náklady tvoří součet nákladů spojených se skutečnou spotřebou či využitím výrobních faktorů a nákladů, jež jsou ekvivalentní ušlému efektu z nerealizované nejlepší alternativy. Díky tomuto způsobu ocenění a zaměření na budoucnost je možno využívat informace účetnictví i pro rozhodování při volbě optimálních budoucích možností.

1.2 Klasifikace nákladů

Aby podnik byl schopen náklady řídit a používat tedy k tomuto účelu příslušné nástroje, musí znát svoji nákladovou strukturu, tedy které typy nákladů se v podniku objevují a též které jsou stěžejní, kterým je zapotřebí přikládat větší váhu při jejich řízení. K tomu účelu slouží klasifikace nákladů podle různých hledisek, jež budou dále představeny.

Druhové členění

Běžně známou klasifikací je klasifikace podle nákladových druhů. S tímto členěním počítá finanční účetnictví, kde jsou jednotlivé druhy zaznamenány ve směrné účtové osnově pro podnikatele v účtových skupinách, jež lze shrnout:

- spotřebované nákupy a služby;
- osobní náklady;
- odpisy investičního majetku podniku;
- další provozní náklady;
- finanční náklady.

V účtové osnově se dále objevují mimořádné náklady, se kterými však zde není počítáno jako se samostatným nákladovým druhem. Oprávněnost této myšlenky podporují i Mezinárodní standardy účetního výkaznictví, jež mimořádné náklady vůbec neuvažují.

Tato klasifikace vychází z myšlenky, že ekonomické zdroje, které jsou zároveň generátory nákladů, jsou reprezentovány třemi velkými skupinami, a to stálým majetkem podniku, jeho oběžným majetkem a pracovní silou, kterou si podnik najímá (Duchoň, 2007). Tento fakt se pak odráží v druhovém členění.

Jak již bylo zmíněno, je uvažovaná klasifikace základem sledování nákladů ve finančním účetnictví, proto lze v souladu s pojetím nákladů ve finančním účetnictví definovat následující charakteristiky nákladového druhu (Kráal a kol., 2010):

- náklad vymezený dle svého druhu je náklad, jenž podnik přijímá z vnějšího prostředí; je tedy externím nákladem;
- jedná se o prvotní náklad, který je v podniku zachycen poprvé, a to v okamžiku jeho vstupu do podniku;
- náklad nelze rozložit na dílčí kategorie, neboť samotný druhově členěný náklad je již nákladem jednoduchým.

Je však dobré podotknout, že ve zmíněné účtové osnově nenajdeme pouze druhovou klasifikaci nákladů, ale objevují se i prvky účelové klasifikace. A právě účelové členění řeší nedostatky sledování pouze nákladových druhů.

Účelová klasifikace

Problém druhově vymezených nákladů je, že nepodchycují vztah spotřeby ekonomických zdrojů vzhledem k výkonům podniku, na jejichž realizaci byly vyloženy. Klasifikace nákladů podle účelu umožňuje sledovat efektivnost spotřeby či využití těchto zdrojů, k čemuž dochází skrz zachycení příčinných vztahů vzniku nákladu (Fibírová a kol., 2007). Účelově vymezené náklady popisujeme pomocí několika nákladových podskupin.

Prvním hlediskem je *vztah nákladů k technologickému procesu*. Zde se rozlišují náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení.

Technologické náklady jsou v bezprostředním vztahu s technologií prováděné činnosti. Mohou jimi být jak jednicové náklady, tak i režijní náklady (viz text dále a obr. 2).

Náklady na obsluhu a řízení nevyplývají z používané technologie, tedy nejsou spjaty s technologií ve smyslu technologických nákladů, avšak, jak je již z názvu patrné, vyplývají z nutnosti zabezpečit podmínky pro efektivní provádění činností v podniku (Král a kol., 2010).

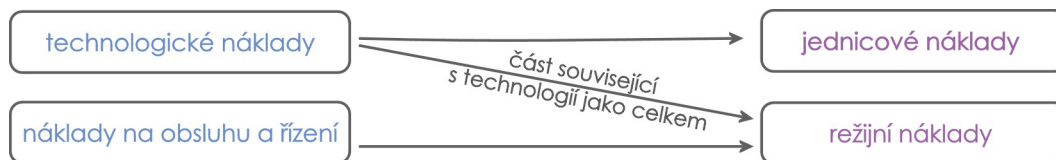
V návaznosti na toto členění lze vymezit druhou podskupinu účelových nákladů, která podrobněji vymezuje skupinu předchozí. Kritériem rozdělení je zde *vztah nákladu k jednotce výkonu podniku* a jedná se o jednicové a režijní náklady.

Jednicové náklady jsou technologickými náklady a vztahují se přímo k jednotce výkonu. Existuje zde tedy příčinná souvislost mezi vznikem výkonu a jednicovým nákladem (Fibírová a kol., 2007). Nástrojem řízení je zde kalkulace.

Režijní náklady lze vymezit v negativním vyjádření – tedy jsou to takové náklady, které nelze bezprostředně přiřadit k jednotce výkonu. Sledujeme zde spíše jejich souhrnný vztah k určitému druhu výkonu, ke skupině výkonů apod. (Fibírová a kol., 2007) V návaznosti na předešlou podskupinu nákladů jsou režijní náklady přiřazeny k nákladům na obsluhu a řízení, avšak částečně i k technologickým nákladům. V posledním případě se jedná o takové režijní náklady, které se vztahují k technologickému procesu, ale pouze jako k celku. Vztah obou podskupin účelového členění

znázorňuje následující obrázek. Režijní náklady jako takové zahrnují režijní náklady výroby, správy, odbytu a zásobování. Pro jejich řízení se využívají rozpočty.

Obrázek 2 Vztah mezi podskupinami účelové klasifikace nákladů



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

Pro sledování efektivnosti vynakládání ekonomických zdrojů je nezbytné, aby podnik přesně věděl, ve které své části dané náklady vznikají. Pro tento účel jsou sledovány **náklady podle odpovědnosti za jejich vznik**. Odpovědnost za ně je přiřazena konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, v němž, z důvodu uskutečňování dané činnosti, příslušné náklady vznikají. Takové středisko, aby mohlo za své náklady odpovídat, musí též disponovat patřičnými pravomocemi.

Klasifikace dle přiřaditelnosti nákladů k výkonům

Pro kvalitní nákladové řízení musí být znám účel vynaložení nákladů. Vymezením příčinného vztahu mezi náklady a výkonem podniku se zabývala účelová klasifikace nákladů. Kalkulační členění sleduje podobný vztah nákladů, avšak v upřesnění k nákladovému objektu, resp. kalkulační jednici. Lze ji tedy považovat za speciální větev účelové klasifikace.

Je tedy zřejmé, že tato klasifikace slouží především pro potřeby nákladových a cenových kalkulací.

Dle možností přiřaditelnosti nákladů ke kalkulační jednici rozlišujeme tedy přímé a nepřímé náklady. Zatímco u přímých nákladů lze najít bezprostřední vazbu k nákladovému objektu, u nepřímých nákladů toho nejsme schopni, protože jsou spjaty s více druhy výkonů najednou. Uvedená vazba je identifikována dvěma charakteristikami:

- specifická vazba – ekonomický zdroj je pořízen s danými náklady;
- exkluzivní vazba – použitý ekonomický zdroj již nemůže být znovu spotřebován či využit jinde v podnikatelském procesu.

Nepřímý náklad je pak dán zejména z důvodu buď neexistence exkluzivní vazby nebo neschopnosti podniku v rámci účetní evidence nákladů exkluzivní vazbu identifikovat či z důvodu neefektivnosti zjištění této vazby. (Popesko, 2009, s.38)

Přímé náklady mají podobu jednicových nákladů nebo té části režijních nákladů, kterou podnik vynakládá ve vztahu pouze k jednomu druhu výkonu a jejíž podíl na kalkulační jednici můžeme spočítat prostým dělením. Oproti tomu nepřímé náklady zahrnují ostatní režijní náklady společné více druhům výkonů. (Marek a kol., 2006)

Pro účely *kalkulace nákladů podle aktivit* jsou náklady členěny obdobně, avšak se specifiky. Zatímco přímé náklady svým charakterem odpovídají předchozímu vymezení, u nepřímých nákladů dochází k jejich detailnějšímu vymezení. Jednak jsou vymezeny nealokovatelné náklady, jež nejsou účelově spojeny s aktivitami prováděnými k zajištění výkonu a jsou tedy fixními náklady, a jednak jsou specifikovány náklady alokovatelné pomocí aktivit, jež dle literatury (Popesko, 2009) odpovídají režijním nákladům. S tímto tvrzením lze polemizovat, neboť režijními náklady jsou i náklady nealokovatelné. Přesněji lze náklady alokovatelné pomocí aktivit vymezit jako takové režijní náklady, které vznikají v rámci aktivit prováděných pro zajištění konkrétního výkonu. Nealokovatelné náklady, např. náklady vedení, vznikají v důsledku aktivit, které nesouvisí s vytvářeným výkonem.

Klasifikace dle vztahu k objemu prováděných výkonů

Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu výkonů se začala formovat ve 20. letech minulého století a od té doby si získala svoji pevnou pozici mezi ostatními klasifikacemi (Král a kol., 2010). Její významnost spočívá především v možnosti zaměřit se na řízení nákladů v budoucnosti. Toto členění totiž umožňuje sledovat, jak se bude měnit objem nákladů při budoucí změně objemu sledovaného výkonu. Pro tyto účely musí být identifikovány náklady v klasifikaci na variabilní a fixní náklady.

Variabilní náklady jsou takové, které se mění s objemem výkonů. Zvýší-li podnik objem svých výkonů, vzrostou i tyto náklady a opačně. Proporci, v jaké dojde ke změně nákladů ve vztahu ke změně výkonů, je možno modelovat třemi způsoby. Nejjednodušeji sledovatelnou a říditelnou, ale zároveň nejdůležitější položkou jsou náklady s proporciónálním vývojem, tedy mající lineární charakter. Proporciónální náklady zahrnují jednicové náklady a část režijních nákladů, které se odvíjí od stupně využití kapacity. (Král a kol., 2010) Pokud náklady rostou pomaleji než výkony, hovoříme o podproporciónálních nákladech. K tomu dochází například, pokud pro zvýšenou produkci podnik objednává větší množství vstupů a díky tomu obdrží na tyto vstupy množstevní slevu (Popesko, 2009). Náklady s progresivním charakterem jsou nadproporciónální náklady, které se vyskytují zřídka (Král a kol., 2010). Proporciónální

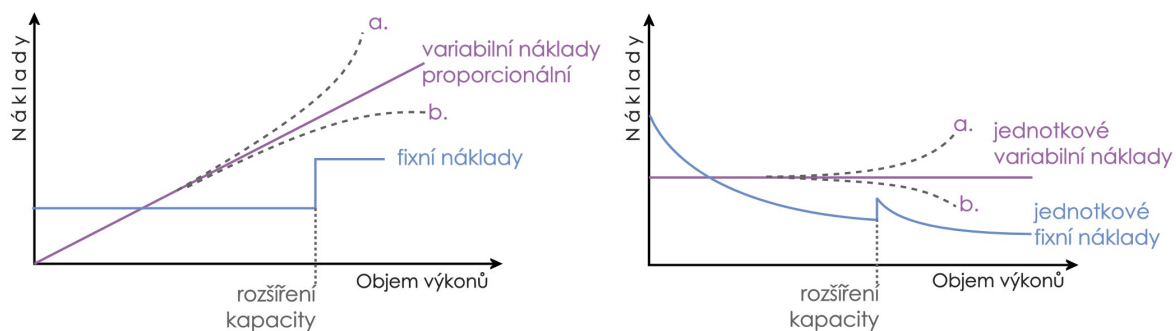
náklady v přepočtu na jednotku výkonu jsou konstantní, tzn. že při změně objemu výkonů se jednotkové náklady nemění.

Fixní náklady jsou náklady, které podniku vznikají, i když nevykonává žádnou činnost, a zůstávají stejné při různé úrovni podnikových výkonů v určitém rozsahu. Jsou označovány také jako náklady provozní připravenosti (Lang, 2005) a jsou tedy nutným předpokladem pro vytváření výkonů podniku (Reichmann, 2011). Fixní náklady se skládají z nákladů dvojího druhu (Král a kol., 2010):

- utopené fixní náklady – vyvolané nutností investic ještě před uskutečňováním aktivit; jejich snížení během prováděné činnosti lze dosáhnout pouze investičním rozhodnutím působícím v opačném směru, např. odprodejem investičního majetku;
- vyhnutelné fixní náklady – které jsou spjaty s využíváním již nabyté kapacity a lze dosáhnout jejich snížení i v průběhu činnosti.

Typickým znakem fixních nákladů je jejich degresivní charakter v jednotkovém vyjádření. Z toho vyplývá i způsob optimalizace těchto nákladů – nejnižších jednotkových fixních nákladů bude dosaženo při maximálním výkonu. Chce-li podnik tedy minimalizovat vliv fixních nákladů na jednotku výkonu, musí maximálně vytěžovat nastavenou kapacitu. Je však jasné, že toto platí pouze pro izolovaný pohled na řízení fixních nákladů. Pro řízení a optimalizaci fixních i variabilních nákladů současně je nutno využívat nástroje modelování nákladů, které stanoví optimální využití kapacity s ohledem na průběh obou typů nákladů.

Rovněž musíme uvážit, že fixní náklady jsou fixními pouze v určitém rozsahu provedených výkonů. Pokud podnik bude chtít zvýšit své výkony nad rámec současných možností, musí nutně zvýšit svoje kapacity, což povede k dodatečnému nárůstu fixních nákladů. Hovoří se o růstu fixních nákladů skokem. V opačném případě, pokud dochází ke snižování kapacit, není pravidlem současné snížení fixních nákladů. Jsou zde faktory, které vyvolávají náklady i nadále, např. úroky, pojištění a odpisy nemovitostí. Tento jev se v literatuře objevuje pod názvem „nákladová remanence“ (Lang, 2005).

Obrázek 3 Vývoj celkových a jednotkových variabilních a fixních nákladů

Legenda: a. - nadproporcionální variabilní náklady
b. - podproporcionální variabilní náklady

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

2 Nástroje, kritéria a metody pro řízení nákladů

V předchozí kapitole bylo popsáno, jaké typy nákladů existují a jaké se v podnicích objevují. Znalost nákladů, resp. znalost jejich objemu a struktury je základním předpokladem pro jejich řízení. Pokud se však podnik neomezuje pouze na sledování nákladů v současnosti a historickém vývoji, ale chce náklady skutečně řídit, musí být schopen odhadovat také jejich vývoj do budoucnosti. Cílem řízení nákladů je především jejich optimalizace co do objemu, tak i do struktury. Je ale jasné, že podnik nemůže řídit všechny náklady, nýbrž jen ty, které jsou podstatné ve vztahu ke sledovanému problému, tedy podnik řídí jen náklady relevantní pro daná rozhodování.

Pro řízení nákladů existují různé nástroje, jež samy prošly v průběhu historie větším či menším vývojem. Jejich rozvoj se odvíjel od požadavků, které si kladla podniková oblast v dané době. K současným trendům (resp. k trendu posledních desetiletí) zajisté patří i významná změna nákladové struktury podniků. Uvádí se (Eschenbach, 2004), že v 70. letech tvořily mzdové a materiálové náklady 85 % celkových nákladů podniku a režijní náklady pouze 15 %. V 90. letech se již tento poměr změnil tak, že každá z obou skupin zaujímala polovinu celkových podnikových nákladů. Podstatná změna vede ke hledání nových metod řízení nákladů, jež by se dokázaly lépe přizpůsobit aktuálnímu vývoji.

Některé tradiční i moderní nástroje řízení nákladů budou představeny v této kapitole.

2.1 Význam manažerského účetnictví při řízení nákladů

Význam manažerského účetnictví při řízení nákladů je nesporný. Manažerské účetnictví je subsystemem podnikového účetnictví, jež dokáže „*systémově zobrazit podnikatelský proces v jeho úplnosti a nepřetržitosti*“ (Král a kol., 2010, s. 98). Tak lze tuto větev účetnictví v podniku využít jako nástroj poskytující relevantní informace i jako nástroj řízení. Podstatné místo přitom zaujímá práce s nákladovými informacemi, což je základní odlišnost od finančního účetnictví (Dvořáková, Červený, 2011). Toto vyplývá též z historického vývoje manažerského účetnictví, na jehož počátku se formovalo tzv. účetnictví nákladové, které obdrželo přívlastek manažerského účetnictví první a druhé fáze (Král a kol., 2010). V těchto obdobích se podniky zabývaly zjišťováním skutečné spotřeby ekonomických zdrojů v porovnání se skutečně provedenými výkony, posléze i identifikací odchylek mezi skutečnými a požadovanými náklady. Skutečným nástrojem řízení nákladů se však manažerské účetnictví stalo až v jeho tzv. třetí fázi,

kdy začalo podávat informace nutné pro hodnocení dopadů různých připravovaných plánů na budoucí hospodaření podniku. (Král a kol., 2010)

V současnosti je tedy manažerské účetnictví uceleným přístupem k řízení a zahrnuje vlastně mj. všechny dále uvedené nástroje řízení nákladů. V poslední době se však častěji objevují námitky ohledně jeho operativního a taktického zaměření. Uvádí se zejména tyto připomínky (Horváth, 2009, s. 415, vlastní překlad):

- *„V současnosti převládají v nákladových strukturách podniků fixní a režijní náklady střednědobého a dlouhodobého charakteru vyplývající z procesů. Využívání krátkodobých, operativních informací manažerského účetnictví se pak jeví jako zastaralé a neúčinné.*
- *Z důvodu srozumitelnosti a jednoduchosti jsou pro stanovení krátkodobých úkolů vhodnější naturálně definované veličiny (např. množství a časové veličiny) spíše než nákladové veličiny.*
- *Informace tradičního manažerského účetnictví jsou vesměs interně orientované, zaměřují se na produkci a využití v produktové oblasti podniku. Nezohledňují podmínky externího prostředí podniku a neuvažují zákaznický orientovaná měřítka.“*

Počíná se tedy utvářet nová koncepce strategicky pojatého manažerského účetnictví s cílem podpory strategie, zvyšování komparativní výhody a propojení strategických cílů s nižšími úrovněmi řízení (Král a kol., 2010). Současná podniková praxe však zatím stále používá a rozvíjí systém tradičního manažerského účetnictví (Horváth, 2009).

2.2 Plánování a rozpočetnictví

Plánování a rozpočtování jsou pojmy, jež spolu úzce souvisí, avšak lze je od sebe odlišit. Zjednodušeně lze říci, že plánování představuje obecnější proces predikce budoucích veličin a rozpočetnictví má již konkrétnější podobu. V literatuře nepanuje jednotnost v jejich vymezení a leckdy jsou obě kategorie slučovány do jedné.

České vymezení je vysvětlováno v návaznosti na německé pojetí, kde je plánování procesem definování celopodnikových cílů a rozpočetnictví postupem stanovení úkolů pro vnitropodniková střediska a jednotlivé podnikové činnosti v hodnotovém vyjádření (Král a kol., 2010). Ale i v německé literatuře je plánování a rozpočetnictví často spojováno, když je rozpočetnictví charakterizováno jako proces řízení, ve kterém jsou definovány cíle, přiřazeny zdroje a finanční prostředky (Graumann, 2008).

Dle anglosaského pojetí je plánování chápáno jako „*obecný proces formulování cílů a cest jejich dosahování – v zásadě bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení, na niž tento proces probíhá*“ (Král a kol., 2010, s. 269). Vztahuje se tak k plnění strategických cílů. Rozpočtování stanovuje hodnotově vyjádřené cíle a zaměřuje se tedy na hodnotovou stránku podnikatelského procesu (Král a kol., s. 270).

Kvantitativní vyjádření výstupů obou procesů představují plány a rozpočty, do kterých je jasně vtisknut předpokládaný budoucí vývoj. Plán lze definovat jako stanovení úkolu v naturálním vyjádření k zajištění podnikových cílů. Rozpočet sleduje splnění těchto cílů z hlediska hodnotového. Obě kategorie mohou být zpracovávány na různé úrovni řízení, což odpovídá anglosaskému pojetí plánování a rozpočtování. Německé chápání toto sice zcela nevyklučuje, avšak stále vyjadřuje rozpočet jako formu plánu orientovanou na stanovený cíl a vyjádřenou v hodnotových veličinách, jež je dána ke splnění konkrétní samostatné jednotce (např. vnitropodnikovému útvaru či projektu) na určitou dobu a s určitým stupněm odpovědnosti (Graumann, 2008).

Je vhodné snad ještě podotknout, že oddělení plánování a rozpočtování je viditelné i z pozice jejich současného začlenění v podniku. Zatímco rozpočtováním se zabýváme v rámci manažerského účetnictví, stává se plánování úkolem řešeným již samostatně. Stále však nelze popřít vzájemné vazby. (Král a kol., 2010)

Význam rozpočtování je shledáván především v možnosti kladení úkolu (ať již na jakékoliv úrovni), jehož splnění vede k dosahování strategicky definovaných cílů. Rozpočetnictví plní při řízení nákladů důležité funkce:

- Rozpočet sleduje budoucí vývoj veličin a je tedy *nástrojem řízení*. Umožňuje zaměřit všechny aktivity v podniku na dosažení stanovených cílů. (Graumann, 2008)
- Umožňuje *zefektivňovat plánovací a rozhodovací procesy* (Král, 2010). Díky zaměření na budoucnost lze identifikovat možné příznivé i rizikové příležitosti. Podnik tak může sestavit různé varianty rozpočtů, sledovat, jaké účinky budou mít jednotlivé varianty, a podpořit ty, které budou mít příznivý důsledek na splnění cílů podniku.
- Rozpočet, resp. jeho sestavování může být impulsem ke zlepšení prováděných podnikových činností, neboť ukazuje na problémová místa v hodnotovém řetězci, a to také ještě před samotným započítáním výkonu činností. Rozpočet tedy plní funkci *koordinátora podnikových činností*. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008) V této souvislosti nelze opomenout ani schopnost na základě rozpočtu korigovat konfliktní

zájmy mezi jednotkami, na které se rozpočet vztahuje (zejména mezi vnitropodnikovými útvary).

- Splnění rozpočtu vyžaduje nejprve získání patřičných zdrojů. Na základě rozpočtu tak mohou být potřebné zdroje přiděleny jednotlivým jednotkám, na které se rozpočet vztahuje. Rozpočet tedy plní funkci kritéria pro *alokaci prostředků* v podniku. (Graumann, 2008)
- Rozpočet je *kontrolním nástrojem* a má své opodstatněné místo v *reportingu*. Pravidelné srovnávání rozpočtovaných a skutečně dosažených výsledků umožňuje vedoucím pracovníkům sledovat, v jaké míře dochází k plnění úkolu. V případě (především velkých) odchylek mohou včas zasáhnout a učinit nápravná opatření směřující k dosažení požadovaných výsledků. (Graumann, 2008)
- Umožňuje-li rozpočet stanovit úkol určité jednotce a je-li podnik schopen díky němu plnění tohoto úkolu sledovat, dává také *pojítka k motivačnímu systému*. Od míry plnění rozpočtu může být odvozeno odměňování dané jednotky. Toto propojení má pro podnik příznivý důsledek v opačném směru: aby jednotka mohla dosáhnout na co nejlepší ohodnocení, musí být její změřený výkon pro podnik na požadované úrovni. „Požadovaná úroveň“ znamená dosahování stanovených cílů. (Graumann, 2008)

System rozpočtů v podniku by tyto funkce měl splňovat. K zabezpečení tohoto by mělo napomoci zasazení rozpočtů do jejich strategické dimenze. Podnik by neměl k rozpočtování přistupovat jen na bázi ročního výhledu. Naopak roční prognóza vyplývá ve strategicky orientovaném podniku z již definovaných dlouhodobých rozpočtů, které navazují na cíle podniku.

Při sestavování jakéhokoliv rozpočtu dochází k základnímu postupu, jenž zahrnuje (Popesko, 2009):

- přípravnou fází, zabývající se získáváním informací a definováním cíle rozpočtu;
- vlastní sestavení rozpočtu;
- kontrolní fází, kdy je kontrolováno plnění rozpočtu v rámci rozpočtového období a jsou zjišťovány nejen samotné odchylky¹, ale i příčiny jejich vzniku a míra jejich dopadu na podnik;
- odstranění zjištěných nepříznivých odchylek, resp. jejich důsledků a přijetí opatření ve snaze předejít příštímu potenciálnímu výskytu.

1 Jedná se o analýzu odchylek, která je popsána v podkapitole 2.4.

Uvedený postup je v dnešní době často negativně kritizován pro nerespektování současných potřeb podniků. V literatuře (Graumann, 2008; Popesko, 2009) je uváděna řada nedostatků, z nichž patrně nejzávažnějším ve vztahu k nákladům je strnulost tradičních rozpočtů. Proměnlivost podmínek, za kterých byl rozpočet vytvořen a schválen, způsobuje neaktuálnost sestaveného rozpočtu v době jeho plnění, a tudíž neefektivní nástroj řízení nákladů. K absenci flexibility tradičního rozpočtu kromě chybějící vazby na tržní vývoj přispívá i často vysoká detailizace rozpočtu a byrokratická organizace celého podnikového rozpočetnictví.

Dalším nedostatkem je např. nesoulad rozpočtu a strategie, a to i přes předešlé konstatování, že rozpočty slouží k realizaci podnikových cílů. Příčina je shledávána v úzké vazbě rozpočetnictví na účetnictví a nezohledňování nefinančních měřítek. V této souvislosti také dochází k neprovázanosti jednotlivých rozpočtů, což brání nejen dosažení zastřešujících podnikových cílů, ale zřejmě i získání ucelených komplexních informací pro rozhodování.

V návaznosti na kritiku tradičního rozpočtování byly vyvinuty nové přístupy, jež jsou značeny jako moderní. Mezi ně patří rozpočtování podle aktivit (Activity-Based Budgeting), rozpočtování s nulovým základem (Zero-Based Budgeting) či Beyond Budgeting.

2.3 Kalkulace

Již ze samotného pojmu kalkulace (odvozeného od slovesa kalkulovat) je patrné, že se jedná o činnost (resp. výsledek činnosti, či dokonce část informačního systému) zabývající se budoucností. Tedy kalkulace (zde z pohledu nákladů) je opět zřejmým nástrojem řízení nákladů.

Kalkulaci lze definovat jako stanovení určité hodnotové veličiny (nákladů aj.) na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu (Král a kol., 2010).

Nákladové kalkulace mají v podniku široké použití – jakožto součást manažerského informačního systému mají za úkol především připravit podklady pro správné rozhodování. Manažeři na jejich základě rozhodují o optimální struktuře podnikových výkonů včetně způsobu jejich vykonání, dále řídí hospodárnost, sestavují rozpočty nákladů, výnosů a zisku, oceňují stav a změny stavu aktiv vyrobených vlastní činností a rozhodují o cenových variantách. (Král a kol., 2010)

Bylo uvedeno, že kalkulací dochází k přiřazení nákladů jednotce výkonu. Tato jednotka určená obsahově i objemově je nazývána kalkulační jednice. Kalkulační jednice spolu s kalkulačním množstvím (tj. se souhrnem kalkulačních jednic, kterému jsou přiřazeny celkové náklady) vymezují předmět kalkulace, kterým může být jakýkoliv výkon v podniku. Kalkulace se provádí však jen pro takový výkon, u kterého má přiřazení nákladů smysl. (Král a kol., 2010)

Každý podnik využívá různé kalkulace dle svých individuálních potřeb. Souhrn v podniku sestavovaných kalkulací a vazeb mezi nimi pak vytváří kalkulační systém (Král a kol., 2010).

Výběr relevantní kalkulace bude záležet na typu podniku, charakteru a struktury výroby (Popesko, 2009), na požadavcích, které jsou na kalkulace kladeny, a dalších faktorech.

Vzhledem k tomu, že kalkulace představují důležitý zdroj informací pro rozhodování, je oprávněný požadavek znalosti nákladové struktury v rámci kalkulace. Smyslem je lepší schopnost jednotlivé nákladové složky lépe řídit, vyšší flexibilita v různých situacích cenotvorby, zjištění úrovně pokrytí nákladů z dosažených výnosů aj. (Popesko, 2009).

Nákladová struktura je podnikem opět zvolena tak, aby co nejvíce vyhovovala požadavkům podniku. Její obvyklou (jednoduchou či strukturovanou) podobu znázorňuje následující obrázek:

Obrázek 4 Úrovně nákladů v rámci kalkulace



Zdroj: Popesko, 2009, s. 58

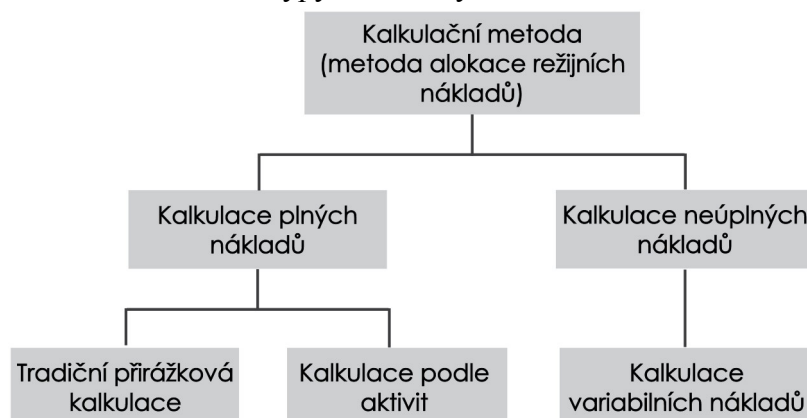
Celá problematika kalkulací je prakticky spjata s otázkou správného přiřazení nákladů kalkulační jednici. Způsob tohoto přiřazení je označován jako metoda kalkulace; v praxi jsou využívány různé způsoby a vychází z potřeb podniku. V této souvislosti je nutno navázat na členění nákladů, neboť každý náklad má svá specifika a je ho tedy vhodné alokovat jiným způsobem. Základem v kalkulacích je dělení nákladů na přímé a nepřímé, avšak uvažovat zde pouze klasifikaci dle přiřaditelnosti nákladů k výkonům je dnes považováno za omezené a nevhodné. Účinnější je rozlišovat také náklady jednicové a režijní, stejně jako variabilní a fixní. Zůstaneme-li však u tradiční kalkulační klasifikace, lze jistě konstatovat, že u nákladů přímo přiřaditelných kalkulační jednici se většinou² postupuje bez větších potíží. Složitější situace nastává v případě, kdy náklady vznikají pro vícero druhů výkonů bez vzájemného příčinného vztahu. Je snaha tyto náklady přiřazovat tak, aby alokace odpovídala co nejvíc realitě. K tomuto účelu je používáno základních metod kalkulace dělením a kalkulace přirážkové (Král a kol., 2010).

Jiný autor uvádí metody nákladových kalkulací jiným způsobem, když je uspořádá a třídí dle několika hledisek (Popesko, 2009):

- Prvním hlediskem je míra sledování nákladů. Podnik se buď snaží postihnout všechny náklady, které výkon vyvolal (absorpční kalkulace nebo také kalkulace úplných nákladů) nebo se soustředí pouze na variabilní náklady, přičemž fixní náklady zůstávají nerozpočítány (neabsorpční kalkulace nebo kalkulace neúplných nákladů).
- Druhým hlediskem je způsob alokace režijních nákladů předmětu kalkulace. Jednodušším přístupem je přiřazení režijních nákladů proporčně podle vztahu přímého nákladu k výkonu. Sofistikovanější přístup hledá příčinná pojítka od vzniku nákladu k výkonu.

Dle těchto hledisek byly vyvinuty tři metody nákladové kalkulace:

² Zde bychom mohli navázat na nutnost detailnějšího členění nákladů, minimálně na rozlišení přímých nákladů jednicových a režijních.

Obrázek 5 Základní typy nákladových kalkulací

Zdroj: Popesko, 2009, s. 61

Kalkulace neúplných nákladů (též kalkulace variabilních nákladů) uvažuje jinak než kalkulace plných nákladů, když odděluje fixní náklady od variabilních a řídí je samostatně. Na variabilní náklady je pohlíženo jako na spotřebu ekonomických zdrojů příčinně vyvolanou jednotkou prováděného výkonu a lze je tedy k ní dobře a správně přiřadit. Naprosto odlišně jsou pojaty fixní náklady, kde tato příčinná vazba chybí a je naopak identifikována souvislost s časovým obdobím. (Král a kol., 2010) Resp. fixní náklady představují „*nedělitelné bloky, které je třeba vynaložit v souvislosti se zajištěním podmínek pro výrobu a prodej druhu výrobku, výrobových skupin, útvaru nebo celostně chápaného podnikání v daném časovém období. Je tedy třeba je – jako celek – uhradit z rozdílu mezi výnosy z prodeje a variabilními náklady prodaných výkonů v zásadě bez ohledu na objem prodeje.*“ (Král a kol., 2010, s. 156)

V návaznosti na členění nákladů v předchozí kapitole lze konstatovat, že variabilní náklady se stávají náklady produktu a fixní náklady zase náklady období, neboť nejsou aktivovány do hodnoty aktiva.

Kalkulace plných nákladů mají společný princip, kdy jsou zjištěné celkové náklady strukturovány na jednicové a režijní náklady. Zatímco jednicové náklady jsou přímo propočteny na nákladový objekt, u režijních nákladů dochází k jejich přiřazování nepřímou pomocí odpovídajících množstevních či hodnotových vztahových veličin. Dílčím krokem je zde tedy vztažení nákladů na pomocnou veličinu a teprve později na nákladový objekt. (Reichmann, 2011)

Tento postup však sklízí kritiku. V literatuře je dokonce popisován jako početní fikce bez jakékoliv vazby na hospodářskou realitu (Reichmann, 2011). Tvrzení je podkládáno skutečností, že pro volbu konkrétní vztahové veličiny nemůže existovat uspokojitelné

zdůvodnění, a proto je výběr zatížen vlastní subjektivní úsudkem pracovníka, jenž kalkulaci připravuje. Z toho pak vyplývá porušení principu reálné příčinné souvislosti a následně zkreslení nákladové struktury podniku a podávání nesprávných informací pro rozhodování. (Reichmann, 2011)

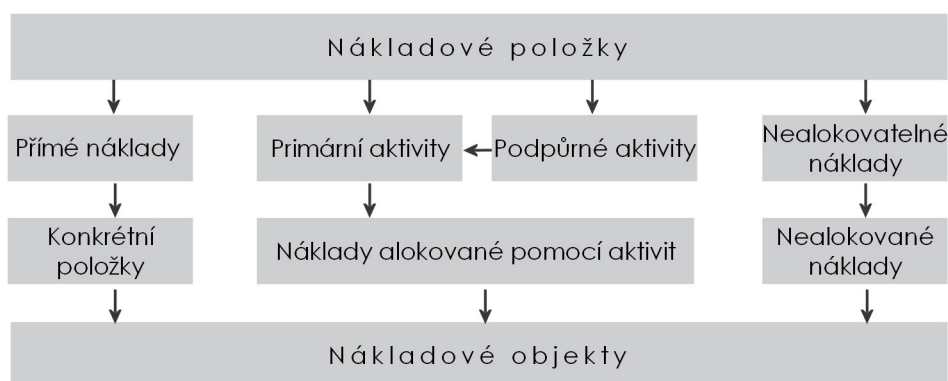
Princip příčinné souvislosti se snaží zachovat kalkulace podle aktivit.

2.3.1 Kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit

V předchozí kapitole bylo uvedeno třídění nákladů pro potřeby kalkulace nákladů podle aktivit. Jednalo se o náklady přímé, alokovatelné přes aktivity a nealokovatelné. Vzhledem k přímé účelové vazbě přímých nákladů k výkonům je postup při jejich přiřazování nákladovým objektům jednoduchý. K naprostému opaku dochází u nealokovatelných nákladů, kde chybí jakékoliv příčinné pojítko směrem k prováděným výkonům. Přiřazení nákladovým objektům je možné v návaznosti na zjištěný poměr celkových alokovatelných nákladů vzhledem k nákladovému objektu, příp. lze tyto náklady srovnávat s dosaženou marží s cílem jejich kompletního pokrytí touto marží. (Popesko, 2009)

U druhého typu alokovatelných nákladů (nákladů alokovatelných přes aktivity) je pro jejich přiřazení výkonům použita metoda kalkulace podle aktivit (metoda ABC, z angl. Activity-Based Costing), která se zaměřuje na aktivity jakožto na základní nákladové objekty. Aktivitou se přitom rozumí účelově prováděný úkon, úkol či jiná jednotka práce. Princip této kalkulace spočívá ve využití nákladů vyvolaných aktivitou jako základu pro přiřazení nepřímo alokovatelných nákladů k těm nákladovým objektům, u kterých je požadavek jejich sledování – např. produkty, služby, zákazníci. (Horngren, 2003)

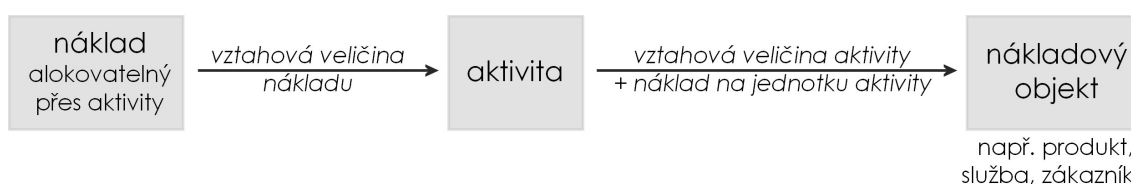
V podniku jsou běžně vykonávány tzv. primární (tj. zákazníkovi hodnotu přinášející) aktivity a podpůrné aktivity. Podpůrné aktivity mají charakter vnitřně nutných prací, tedy těch, jež přispívají k řádnému uskutečňování primárních aktivit. Zatímco primární aktivity lze rovnou přiřadit k nákladovému objektu, u podpůrných by se toho měl podnik vyvarovat, protože není pravděpodobné, že nalezne jasnou a reálnou příčinnou vazbu nákladu vůči výkonu. Efektivnější je nejprve přiřadit podpůrné aktivity primárním a teprve odtud alokovat náklady na výkony. (Popesko, 2009)

Obrázek 6 Skupiny nákladů v ABC systému

Zdroj: Popesko, 2009, s. 103

Kalkulace nákladů podle aktivit umožňuje co možná nejpřesnější, resp. skutečnost odražející alokaci, neboť při ní postupuje zjišťováním skutečných (měřitelných) výkonů prováděných v rámci aktivit. Její předností je tedy zachycení skutečného příčinného vztahu mezi náklady a výkony. Dochází k tomu na základě sledování podnikových procesů, jež jsou upřesňovány v činnostech a aktivitách. U této kalkulace není tedy stěžejním výstupem výsledné stanovení nákladů na kalkulační jednici, daleko víc spočívá její význam v podrobném poznání procesů a aktivit v podniku, prostřednictvím čehož dochází k lepšímu řízení nákladů.

Postup při procesní kalkulaci ukazuje, jak lze alokovatelný náklad přiřadit výkonu podniku, a je zobrazen na následujícím obrázku. Náklad je nejprve prostřednictvím vztahové veličiny nákladu přiřazen k aktivitě, jež jej spotřebovává. U každé aktivity je následně zjištěna suma na ni připadajících nákladů. Prostřednictvím vymezené vztahové veličiny aktivity jsou stanoveny náklady na jednotku aktivity. Pak lze pohodlně spočítat náklady na nákladový objekt (součinem jednotkového nákladu aktivity a objemu aktivity použitého pro pořízení sledovaného výkonu). (Šoljaková, 2003)

Obrázek 7 Postup při přiřazování nákladů alokovatelných přes aktivity nákladovému objektu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Postup je v literatuře jasně a logicky popsán. Jednoduchost jednotlivých kroků je však pouhým zdáním. Ve skutečnosti vyžaduje postup dokonalou znalost podnikových procesů. Ten, jenž se kalkulací zabývá, musí dokázat přesně určit jaký náklad (resp. jaká jeho část) se vztahuje k jaké aktivitě. Musí umět stanovit množství spotřebovaných jednotek aktivity uvažovaným nákladovým objektem. Ve vzrůstající složitosti vztahů v podniku se zdá toto býti až mravenčí prací.

2.4 Analýza odchylek jako nástroj řízení nákladů

Analýza odchylek představuje kontrolní nástroj, jenž v sobě skrývá také prvky řízení. Nutnost kontroly vyplývá z procesu, ve kterém je stanoven cíl, postup k realizaci cílů a skutečné provedení. Teprve kontrolou lze zjistit, zda bylo realizací požadovaného cíle dosaženo. Od pouhého zhodnocení stavu však analýza odchylek přechází k nástroji řízení skrze příčinnou analýzu, analýzu možných vlivů odchylek na všechny hodnocené části, které jsou odchylkou postiženy, a postupy pro zabezpečení budoucí eliminace významných negativních odchylek (Král a kol., 2010). Bylo použito slovo „významné“, neboť je pochopitelné, že se v podniku objevuje velké množství odchylek. Kontrola a analýza všech by byla do jisté míry neefektivní práce, proto se přistupuje pouze k významným odchylkám podle zvoleného klíče, např. stanovení hladiny významnosti odchylky. Při analýze jsou pak sledovány jen odchylky, jež přesahují definovanou hladinu; odchylky spadající pod tuto hladinu lze označit jako tolerované. Dochází tak k eliminaci přehnaného informačního toku, a řídicí pracovník se tak může soustředit pouze na podstatné odlišnosti od předpokládaného vývoje.

Odchylka vychází z komparace dvou veličin, kde se porovnává sledovaná veličina s veličinou stanovenou jako srovnávací základ (Eschenbach, 2004). Běžně je uváděno zjištění odchylek mezi skutečně dosahovanou hodnotou a standardní hodnotou³. Standardní hodnotou se rozumí předem stanovená cílová hodnota sledované veličiny (peněžně či naturálně vyjádřené) přepočtené na jednotku výkonu (Král a kol., 2010). Tato hodnota je užším vymezením plánované hodnoty, jež je stanovená před započítáním činnosti či období. Kvalitní vysvětlení pojmu se nabízí v německé literatuře, kde jsou standardní hodnoty (resp. standardní náklady) označovány jako hodnoty (resp. náklady), kterých „se má dosáhnout“ (tj. Sollkosten). Prakticky takové hodnoty odpovídají

³ Může však docházet i k porovnání mezi dvěma skutečně dosaženými hodnotami (benchmarking – benchmarking je tak vlastně specifickým druhem analýzy odchylek; dochází při něm k porovnání skutečných hodnot dosažených podnikem s hodnotami skutečně dosaženými jiným podnikem, tzv. „best-practice“) či porovnání mezi plánovanými hodnotami (Eschenbach, 2004).

plánovaným hodnotám získaným při skutečném výkonu (Preißner, 2008) – například při kontrole nákladů v produkci jsou standardními náklady plánované náklady přepočtené na skutečný objem produkce.

Odchylka se vyznačuje možností obousměrného pohybu, tj. buďto představuje pro podnik kladné vychýlení nebo naopak záporný, nežádoucí odklon.

Analýzu odchylek je možno vztáhnout k činnosti či k období a lze ji provádět až po ukončení činnosti či období nebo již průběžně. Je zřejmé, že v druhém případě je postup účinnější, neboť umožňuje korekci nežádoucí změny (Eschenbach, 2004).

Analýza odchylek může mít v podnicích široké uplatnění. Poměrně ucelený mechanismus lze pak spatřovat v **nákladové analýze odchylek**. Celková odchylka je zde dána diferencí mezi skutečně dosaženými náklady a plánovanými náklady. Omezí-li se však podnik pouze na tuto úroveň zkoumání, nezjistí, v kterých místech leží skutečné příčiny vychýlení, neboť k celkové odchylce může dojít vlivem více různých faktorů. V prvé řadě dochází k vyčlenění cenové odchylky, jež je faktorem přicházejícím z vnějšku podniku (je faktorem kolísání vstupních cen) a není tudíž důsledkem nehospodárnosti činností podniku. Vnitropodniková jednotka (útvary), které náklady byly přiřazeny, tedy za cenovou odchylku nenese odpovědnost. Tato odchylka vyplývá z ocenění skutečně spotřebovaného množství vstupů plánovanými cenami. Odečtením cenové odchylky od celkové je získána množstevní odchylka. Tato udává, do jaké míry se liší skutečně spotřebované množství vstupů v peněžním vyjádření od plánovaného množství spotřeby. Množstevní odchylku lze dále lépe analyzovat rozdělením na nejméně další dvě odchylky, a to odchylka zaměstnanosti⁴ a odchylka spotřeby. Odchylka zaměstnanosti vyplývá z kolísání využití kapacit a dochází při ní k porovnání standardních nákladů s plánovanými náklady, kde obě veličiny jsou přepočteny na skutečnou úroveň zaměstnanosti kapacit. Odchylka spotřeby vzniká v důsledku vychýlení nákladů vyplývajících ze skutečné spotřeby ohodnocené plánovanými cenami od standardních nákladů. Je měřítkem vnitropodnikové nehospodárnosti. (Reichmann, 2011)

Konkrétním příkladem analýzy odchylek jsou odchylky spojené s využíváním lidské práce. Zde jsou přímé náklady na pracovní sílu (mzdové náklady) porovnávány pomocí celkové odchylky (tedy pomocí difference standardních nákladů na pracovní sílu

⁴ Pojem „odchylka zaměstnanosti“ vychází z vlastního překladu německé literatury. Poměrně dobře vystihuje podstatu odchylky. V české literatuře se pro tuto odchylku objevují označení „odchylka vytížení“ či „kapacitní odchylka“.

a skutečně dosažených nákladů na pracovní sílu vážících se ke skutečnému výkonu). Celkovou odchylku lze v souladu s výše uvedeným rozdělit na cenovou a množství odchylku. Cenová odchylka se týká mzdových sazeb a lze ji spočítat jako rozdíl mezi skutečně využitým objemem práce ohodnoceným skutečnou mzdovou sazbou a skutečně využitým objemem práce ohodnoceným standardní mzdovou sazbou. Množství odchylka se vztahuje k míře využití pracovní síly (tedy k produktivitě práce) a je kvantifikována jako rozdíl mezi skutečně využitým objemem práce ohodnoceným standardní mzdovou sazbou pro současnou produkci a standardně využitým objemem práce ohodnoceným mzdovou sazbou pro plánovanou produkci. (Petřík, 2009)

V podniku by po zjištění významných odchylek mělo následně dojít ke zjištění příčin jejich vzniku. Tyto mohou být různé, mezi nejčastější se uvádí například změny v objemu využití pracovní síly, změny ve mzdových sazbách v důsledku motivačních odměn (pro cenové odchylky) a chyby v nastavených procesech (pro množství odchylky). (Petřík, 2009)

Závěrem snad ještě poznámka. Byly vyjmenovány a popsány některé nástroje, jež jsou dnes označovány jako moderní. Tyto se ve skutečnosti začaly formovat již bezmála před třemi desetiletími. Bezesporu každý nástroj či metoda potřebuje nějaký čas pro svůj vývoj. Od počátku vývoje moderních nástrojů však opět ubíhá nějaká doba, a tak se lze zamýšlet nad tím, zda-li je označení „moderní“ stále oprávněné a zda-li tedy stále dokáží reagovat na aktuální hospodářský vývoj a odpovídat tak potřebám podniků, jak bylo předpokládáno. Je-li ale vyzdvihování moderních nástrojů skutečně oprávněné, zdá se být znepokojující, pokud se řada podniků stále drží tradičních nástrojů.

3 Představení společnosti

V této kapitole bude nejprve představen podnikatelský subjekt, u kterého bude zkoumáno řízení nákladů. Zároveň zde bude subjekt představen i po stránce stěžejních informačních zdrojů, řízení a popisu nákladů.

3.1 Charakteristika společnosti

GES-ELECTRONICS, a.s. je obchodní společnost, která se zabývá obchodem s elektronikou a poskytováním dalších služeb.

Počátky společnosti sahají do doby, kdy byla v České republice zakládána řada nových podniků. GES ELECTRONICS byl založen 1. října 1991 na základě společenské smlouvy jako společnost s ručením omezením. Oblastí působnosti byl obchod s elektronickými součástkami, realizovaný převážně formou zásilkové služby. Firma měla jeden centrální sklad spolu s prodejnou v Plzni, kde pracovalo pět zaměstnanců.

V průběhu dalších let společnost prosperovala, a tak se stala jedním z významných dovozců a prodejců elektronických součástek na českém trhu a zároveň rozšířila svoji činnost o další služby jako např. montáž radiokomunikační a telekomunikační techniky.

Rozhodnutím valné hromady změnil podnik od 1. července 2002 svoji právní formu na akciovou společnost. Došlo k tomu bez veřejného úpisu akcií. Nyní má společnost již jediného akcionáře, jímž je jeden ze zakládajících společníků. Základní kapitál činí 25 milionů Kč a akcie společnosti nejsou obchodovány na burze.

V současnosti jsou předmětem podnikání aktivity, které sama společnost rozděluje do tří skupin. Tyto skupiny aktivit jsou pro vyšší specializaci na poskytování jejich služeb rozděleny do tří divizí:

Divize elektronické součástky – obchod s elektronickými součástkami představuje původní předmět činnosti podniku. Je realizován jak velkoobchodní distribucí, tak i maloobchodní formou. Přibližně od roku 2008 se měnila struktura zákazníků a významného postavení v ní dosáhli právě maloobchodní zákazníci. Velkoobchodní zákazníci představují mj. montážní firmy a průmysloví výrobci. Spektrum produktů elektrotechnického průmyslu a příbuzných oborů čítá na 40 000 položek. V sortimentu zboží jsou zahrnuty nejen samotné, především slaboproudé, elektronické součástky, ale i kabely, měřicí přístroje aj. (skupiny zboží jsou uvedeny v příloze A). Obchod se součástkami představuje spolupráci s více než 200 dodavateli, a to z České republiky

i ze zahraničí (např. Německa a Číny). GES-ELECTRONICS disponuje jedním centrálním skladem, který zboží dodává do pěti prodejen společnosti. Zákazníkům je zboží je dodáváno buď zásilkovou službou nebo osobním odběrem zákazníků.

Divize radiokomunikace – v rámci této divize nabízí GES-ELECTRONICS služby výstavby radiokomunikací, tj. realizuje zákaznická řešení radiových sítí, trunkových systémů TAIT a dodávky radiostanic. Jako konkrétní příklad lze jmenovat realizaci řídicích informačních systémů⁵ nebo budování privátních radiových sítí. Dále se společnost zabývá provozem vlastních radiových systémů a FM rozhlasových vysílačů. Pro realizaci zakázek dodává potřebný materiál a zajišťuje doplňkové služby (poradenství, vyřízení legislativních požadavků aj.)

Divize telekomunikační montáže – pracovníci této divize se soustřeďují na výstavbu telekomunikačních bodů a komplexní řešení poskytované výstavby. Služby zahrnují zajištění akvizičních činností, vypracování prováděcí projektové dokumentace, získání potřebných vyjádření a závazných posudků, zpracování podkladů pro získání stavebního povolení, realizaci výstavby stožárů včetně zajištění stavebního a technického dozoru, zajištění revizí a technických kontrol a doplňkové služby. Příkladem je výstavba infrastruktury GSM sítí pro mobilní operátory.

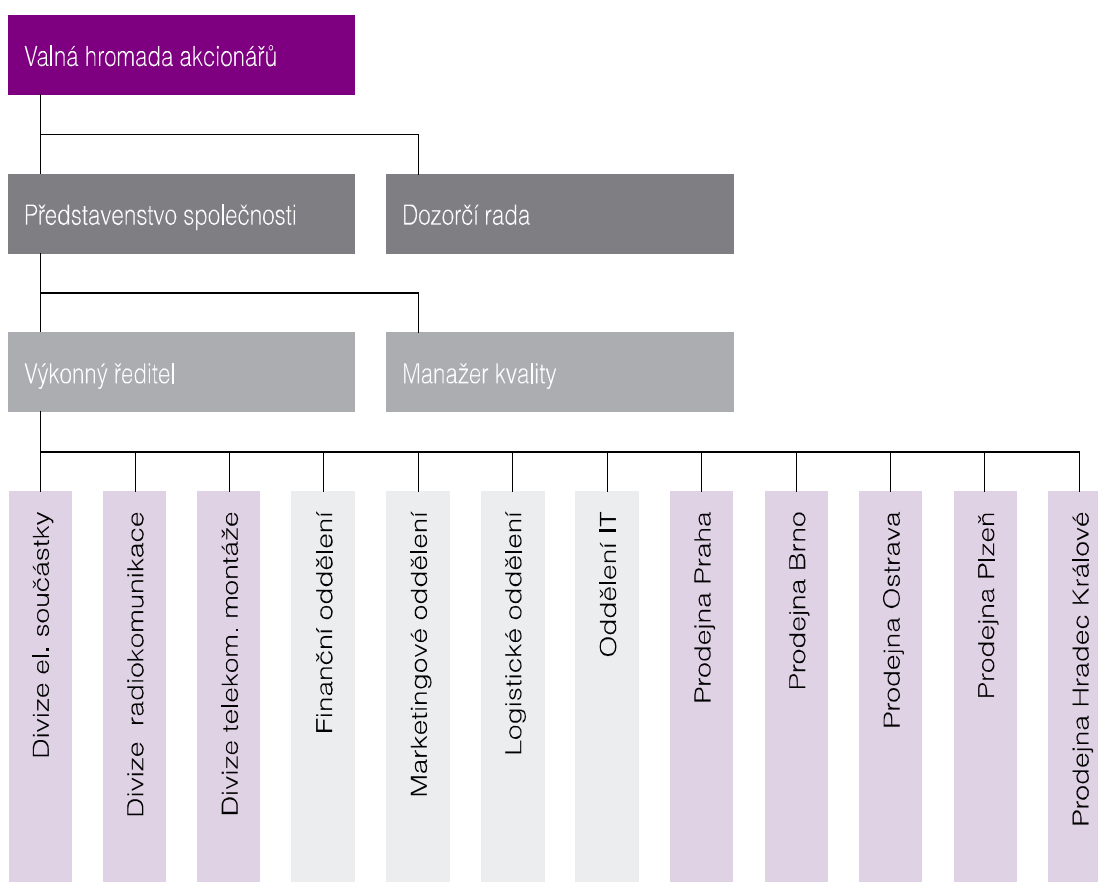
3.2 Organizační struktura

Společnost GES-ELECTRONICS užívá funkční organizační strukturu. Na jejím vrcholu stojí nyní jediný akcionář, který sleduje činnost představenstva společnosti (tři členové volení na funkční období pěti let) a dozorčí rady (také tři členové na funkční období pěti let). Vztahy jsou znázorněny na následujícím obrázku. Podstatné je rozložení jednotlivých funkčních útvarů, které všechny podléhají výkonnému řediteli. Zaměření podnikatelské činnosti je rozděleno do tří divizí, které již byly popsány výše. Prodejny, ve kterých probíhá prodej zboží zajišťované Divizí elektronické součástky, spadají organizačně pod kompetence výkonného ředitele. Avšak komunikační kanál v otázkách technických plyne i mezi prodejny a Divizí elektronické součástky. Takto nastavená neformální vazba společnosti nepůsobí komplikace, naopak je běžně respektována a považována za pozitivní.

⁵ V letech 2008 až 2010 vyvinul GES-ELECTRONICS ve spolupráci s dalšími externími specialisty (firmou Ing. Ivo Herman, CSc) komplexní dispečerský systém pro správu veřejné dopravy v České republice. V současnosti jej má instalován např. společnost Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Pro fungování podniku jsou nezbytné i další útvary. Náplň činností útvarů je patrná z jejich názvů. Účtováním a ekonomickými záležitostmi se zabývá finanční oddělení. Marketingové oddělení zaměřuje své aktivity na obchod s elektronickými součástkami a v tomto smyslu se snaží propagovat dobré jméno firmy spíše, než konkrétní zboží. Logistické oddělení se zabývá manipulací se zbožím ve skladu, ve společnosti je také běžně označováno pouze jako „sklad“ a blíže bude popsáno v kapitole 5.

Obrázek 8 Organizační struktura společnosti GES-ELECTRONICS



Zdroj: Interní materiál společnosti GES-ELECTRONICS, 2014

3.3 Informační systém

Jelikož jsou pro všechny úrovně rozhodování a řízení naprosto nezbytné správné a relevantní informace, je vhodné na tomto místě popsat informační systém, jenž společnost GES-ELECTRONICS používá a jenž poskytuje různá data.

Jedná se o **ERP systém KARAT** od společnosti KARAT Software, a. s.

Tento informační systém typu ERP (Enterprise resource planning) pořídila společnost v roce 2007 a představoval pro ni investici ve výši 7 milionů do softwarové části a zároveň další 4 miliony do hardwarové části. Důvodem pořízení byla snaha zefektivnit

některé procesy ve společnosti, což se částečně podařilo – např. došlo k redukcí pracovních míst na pozici účetní z původních šesti na současné dvě.

Verze ERP systému používaná společností se sestává z několika modulů, které pomáhají řešit problematiku ekonomickou, účetní a personální a procesy spjaté se skladovým hospodářstvím, s prodejem a nákupem.

Systém je propojen mezi všemi místy ve společnosti, je propojen i mezi jednotlivými prodejny a je rovněž napojen na e-shop, což je důležité, neboť musí docházet k zobrazení aktuálních hodnot jednotlivých skladů na e-shopu. Přístup ke všem datům nemají všichni zaměstnanci. Každá pozice může sledovat a měnit informace pouze v těch oblastech systému, které skutečně ke své práci potřebuje – přidělení přístupových práv bylo předmětem rozhodnutí vedení při zavádění systému. Běžná ochrana dat je prováděna prostřednictvím záloh dat a používáním antivirových programů.

Do systému jsou zadávána data na základě příslušných podkladů, zejména účetních dokladů. Na tomto místě je možná vhodné uvést, jaké typy dokladů GES-ELECTRONICS používá:

- externí – jedná se o doklady při fakturaci, pokladní doklady, výpisy z bankovních a úvěrových účtů; v rámci skladu se pracuje zejména s přijatými objednávkami a fakturami, reklamačními dopisy, celními doklady.
- interní – celá řada dokladů, která obsluhuje vnitřní účetní případy; v rámci skladu jsou typicky zpracovávány interní objednávky, příjmové, výdajové a převodové listy, reklamační protokoly.

Ve společnosti nejvíce využívanými výstupy ze systému KARAT ve smyslu sledování nákladů jsou především výkazy finančního účetnictví včetně dokumentů vztahujících se k daním a pojistnému, dále měsíční, čtvrtletní i pololetní přehledy hospodaření jednotlivých středisek spolu s grafickým znázorněním, případně přehledy nákladů a výnosů z významných zakázek a přehledy vybraných nákladů na zvolené činnosti (např. provoz aut, zaměstnání pracovníka). Oceňovanou vlastností KARATu je jeho kompatibilita s MS Office, resp. s MS Excelem, neboť rozpočty a podklady pro plánování jsou z informačního systému do tabulkového procesoru exportovány a zde se s nimi dále pracuje. Vedení však přiznává, že možnosti systému nejsou ve společnosti využívány zcela. Problém také nastává v případech, kdy pro požadovaný výstup nejsou v systému správně nastavena vstupní data.

Správu systému zajišťuje firma KARAT Software. Stará se o aktualizace při legislativních změnách, vyvíjí nové verze, poskytuje servis v případě problémů. S tím jsou spojeny náklady na provoz, které zahrnují základní podporu a vzdálenou správu. Celkově hradí firma GES-ELECTONICS přibližně 750 000 až 1 000 000 Kč ročně – podle toho, zda bylo nutno řešit potíže, byl k dispozici upgrade či firma objednala zakázkovou úpravu (např. propojení jiného systému se systémem KARAT). Základní sazba se odvíjí od počtu uživatelů, kteří se mohou připojit do systému ve stejný okamžik (je nastaven na počtu 85 zaměstnanců).

Pro řízení zásob je podstatné propojení ERP systému KARAT s programem **Planning Wizard** od společnosti Logio, s. r. o. Tento software umožňuje předpovídat poptávku, na jejímž základě řídí materiálové toky (*Představení Planning Wizard*. [online] Praha: Logio, s. r. o., 2005, [cit, 2014-02-02]. Dostupné na [www: <www.forecasting.cz>](http://www.forecasting.cz)). ERP systém KARAT, jakožto informační systém s evidenčním charakterem v oblasti skladových zásob, neplnil nároky společnosti na optimalizaci struktury zásob. Investice ve výši 3,7 mil. Kč byla plně nasazena od srpna 2013.

Pořízení softwaru znamenalo podstatnou změnu ve způsobu řízení zásob. Před jeho zakoupením bylo rozhodnutí o objednávce zboží (většinu zásob tvoří zboží) prováděno v propojení na dodavatele – nakupovalo se u těch dodavatelů, jejichž zboží dosahovalo nejvyšších obrátovostí. Planning Wizard sleduje zboží jako takové – rozděljuje ho do skupin metodou ABCD a definuje potřebu nákupu dané zásoby podle vlastních propočtů zohledňujících mj. počet prodaných jednotek za poslední časové období a počet objednaných jednotek bez návaznosti na konkrétního dodavatele. Situaci ohledně dodavatelských firem umí software také zohlednit – pak je do propočtů zohledněna i jejich běžná doba dodání objednaných zásob.

Podmínkou pro úspěšnou implementaci řídicího systému je však ochota pracovníků přijmout nový způsob myšlení. To se ve společnosti postupně daří zavést.

Planning Wizard pracuje na základě dat, která mu jsou dodána z ERP systému KARAT. Např. obdrží-li společnost objednávku, je tato zanesena odpovědným pracovníkem do systému KARAT. Dojde k automatickému přeposlání informace do systému řízení zásob, odkud opět přebírají informace příslušní pracovníci (technici), kteří dané zboží objednájí u dodavatele.

Propojení mezi vstupními daty, ERP systémem KARAT a programem Planning Wizard zobrazuje následující obrázek:

Obrázek 9 Informační vstupy do programu Planning Wizard



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak již bylo zmíněno, je oblíbeným nástrojem řízení také samotný **tabulkový editor MS Excel**. Zde jsou sestavovány rozpočty a plány na další období. Kalkuluje se nákladová náročnost zakázek Divizí radiokomunikace a telekomunikační montáže.

3.4 Sledování nákladů

Vnitropodnikové účetnictví ve společnosti není vedeno, avšak informační systém umožňuje sledovat náklady mj. podle místa jejich vzniku (stejně tak jsou sledovány i výnosy). Každý účet nákladů a výnosů má jako povinný údaj udání číselného označení *střediska*, kde náklad či výnos vznikl. Pro tyto účely byla společnost roztríděna do třinácti vnitropodnikových středisek a tyto v podstatě odpovídají rozložení organizačních útvarů ve firmě.

- Provoz;
- Finanční oddělení;
- Logistické oddělení (tj. centrální sklad);
- Marketingové oddělení + IT oddělení;
- Vedení;
- Divize elektronické součástky;
- Divize radiokomunikace;
- Divize telekomunikace;
- Prodejna Praha;
- Prodejna Plzeň;
- Prodejna Hradec Králové;
- Prodejna Brno;
- Prodejna Ostrava.

Náplň jednotlivých středisek je zřejmá (u většiny byla jejich činnost popsána již v podkapitole 3.2 Organizační struktura). Je však vhodné zmínit následující poznámky:

Středisko Vedení zahrnuje režijní náklady vrcholového managementu včetně představenstva společnosti.

Středisko Provoz soustřeďuje náklady a výnosy, jež nejsou přiřaditelné k ostatním střediskům, resp. jsou přiřaditelné, avšak zjišťování konkrétního poměru pro přiřazení k patřičným střediskům se zdá být neefektivní. Objevují se zde případné náklady na soudní spory ve věci provize za prodej či nájem nemovitosti nebo pronájem budovy na Krkavci, kde dříve sídlila Divize radiokomunikace aj.

Tímto způsobem se zaznamenávají pouze prvotní náklady, nikoliv druhotné.

Pro zjednodušení a jasný odkaz budou dále v této práci některá střediska sloučena a bude pro ně většinou použito označení: „Podpůrná střediska“ skládající se z Vedení, Finančního, Marketingového a IT oddělení a Provozu a „Obchodní část firmy“ zahrnující Divizi el. součástky, prodejny a Logistické středisko. Divize radiokomunikace a Divize telekomunikační montáže zůstávají samostatně.

Ačkoliv je středisko nejdůležitější činitel, na který jsou náklady sledovány, není rozhodně jediný. Další pohledy na odpovědnost za náklady poskytují „Činnost“, „Zakázka“ a „Dealer“. Jsou vybrány příslušné nákladové, ale samozřejmě i výnosové účty, u kterých je udání odpovědného místa povinným údajem.

Odpovědnostní pohled „Zakázka“ sleduje zakázky, resp. objednávky jednotlivých divizí. Na každou zakázku jsou sledovány výnosy a náklady s ní související. Sledují se však pouze náklady přímo přiřaditelné zakázkám. Nejsou zde zahrnuty např. mzdy administrativních pracovníků těchto divizí. Běžně tento pohled využívá firma u zakázek Divize radiokomunikace a Divize telekomunikační montáže.

Pohled „Činnost“ představuje vybrané konkrétní generátory nákladů. Sledují se stěžejní činnosti, například provoz automobilů, náklady na zaměstnance, náklady na telefonické služby – odděleně pevné linky a mobilní hovory a opravy a servis Divize elektronické součástky a Divize radiokomunikace.

Konkrétně se u činnosti „provoz automobilů“ sledují pro konkrétní vozidlo náklady na pohonné hmoty, servis, dálniční známky, pojištění, silniční daň, parkovné aj.

Odpovědné místo „Dealer“ sleduje techniky, kteří jsou zodpovědní za objednávky zboží od příslušných dodavatelů. Dnes již GES tomuto způsobu sledování nákladů nepřisuzuje velkou váhu.

3.5 Popis nákladů společnosti

Hospodaření firmy prochází těžkým obdobím, kdy již čtyři roky za sebou dosahuje záporného výsledku. Ztrátu působí úbytek zakázek. Na tuto skutečnost působí celá řada faktorů – např. vlivem celosvětového hospodářského vývoje od firmy odcházeli významní odběratelé (citelně byla postihnuta Divize elektronické součástky, jež ztratila řadu velkoodběratelů); na druhou stranu zase klesá zájem maloodběratelů o elektronické součástky vlivem vyšší dostupnosti již hotových produktů; v oblasti radiokomunikací a telekomunikačních montáží panuje velmi tvrdé konkurenční prostředí, kde zákazníci vyhledávají nejnižší ceny, které GES-ELECTONICS nedokáže v některých případech nabídnout. S tím jsou spojeny nižší výnosy výnosových středisek, které po pokrytí vlastních nákladů přispívají jen malou částkou na úhradu nákladů pouze nákladových středisek. Rok 2013⁶ byl ovlivněn poklesem zakázek především v oblasti radiokomunikací a telekomunikačních montáží (o 51 % oproti roku 2012, přičemž náklady se snížily pouze o 38 %). Za podnik jako celek lze sledovat nepříznivě se vyvíjející poměr náklady ku výnosům, kdy v posledních třech letech náklady převyšují výnosy.

Tabulka 1 Přehled nákladů a výnosů GES-ELECTRONICS za rok 2011, 2012 a 2013 (v Kč) a poměr nákladů ku výnosům

	2011	2012	2013*
Náklady	125 530	129 682	113 864
Výnosy	121 318	128 807	101 835
<i>Hospodářský výsledek</i>	<i>-4 212</i>	<i>-875</i>	<i>-12 029</i>
Poměr náklady ku výnosům	1,03	1,01	1,12

* Hodnoty roku 2013 jsou předběžné.

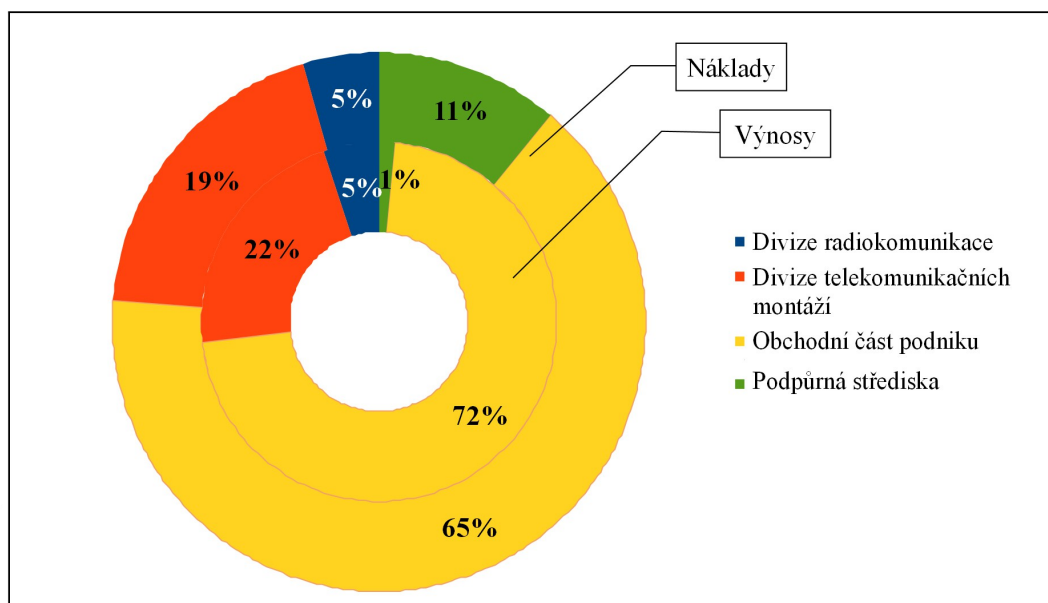
Zdroj: Účetní výkazy GES-ELECTRONICS za rok 2013

Při zmínce o vnitropodnikových střediscích je vhodné znát jejich podíl na celkovém hospodaření společnosti. O tomto informuje následující obrázek, kde je patrná struktura nákladů i výnosů dle vnitropodnikových středisek. Přitom je však třeba brát v úvahu, že v každé dimenzi (nákladové a výnosové) se vychází z jiného základu (absolutní hodnoty za rok 2013 jsou uvedené v tabulce 1). Například Divize radiokomunikace zaujímá 5 % podnikových nákladů i podnikových výnosů, avšak dosahuje ztráty 238 251 Kč za rok 2013. Z obrázku tedy nelze usuzovat na ziskovost dílčích středisek. Je však patrné, že hlavní činností společnosti zůstává obchodní činnost (do obchodní

⁶ Nákladové a výnosové informace vztahující se k roku 2013 jsou zatím předběžné. Vzhledem k tomu, že se jedná o auditovanou společnost, docházelo v době zpracování této práce teprve k uzavírání účetnictví za rok 2013.

části podniku se zahrnuje Divize elektronické součástky, pět prodejen a Logistické středisko). Rovněž je zřejmý nákladový podíl podpůrných (nákladových) středisek (Vedení, Finanční, Marketingové a IT oddělení, Provoz), který je téměř celý nutno uhradit z výnosů ostatních částí podniku.

Obrázek 10 Podíl částí společnost na celkových nákladech a výnosech GES-ELECTRONICS za rok 2013 (v procentech)

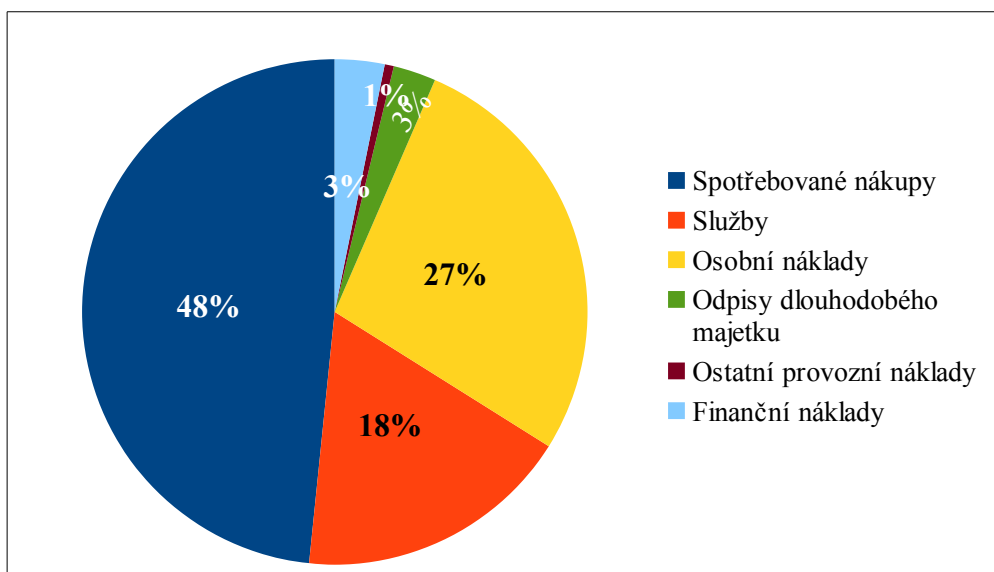


Zdroj: Účetní výkazy GES-ELECTRONICS za rok 2013

Struktura nákladů a výnosů za jednotlivé části podniku v absolutních hodnotách je přiložena v příloze C.

Druhá struktura nákladů je za poslední roky přibližně stejná. Za rok 2013 ji zobrazuje obrázek 11. Na spotřebovaných nákupech (55 084 tis. Kč za rok 2013) se především podílí náklady na prodané zboží (z 83 %; zde se k obchodní části firmy vztahuje 96 %). Dále je zastoupena spotřeba materiálu (12 % ze spotřebovaných nákupů), spotřeba energií a pohonných hmot (celkem 5 % ze spotřebovaných nákupů).

U služeb (20 156 tis. Kč za rok 2013) představují významnější náklady Divize telekomunikačních montáží, jejíž činnost vyžaduje nákup služeb ve smyslu návrhu a montáže odpovídajících technologií. Obchodní část firmy se podílí na podnikových nákladech za služby především nájmy prodejen a náklady za přepravu a poštovné.

Obrázek 11 Druhov \acute{a} struktura nákladů GES-ELECTRONICS v roce 2013

Zdroj: Účetní výkazy GES-ELECTRONICS za rok 2013

Osobní náklady představují druhou největší skupinu nákladů (31 231 tis. Kč za rok 2013). V roce 2013 společnost evidovala 88 zaměstnanců zaměstnaných na pracovní smlouvu a 6 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce⁷.

Odpisy dlouhodobého majetku (3 113 tis. Kč za rok 2013) jsou představovány především odpisy budovy, ve které společnost sídlí, odpisy informačních softwarů, odpisy firemních vozidel aj. Ostatní provozní náklady jsou ve výši 658 tis. za rok 2013 a tvoří je zejména náklady pojištění. Finanční náklady (3 622 tis. Kč) představují zejména nákladové úroky hypotečního úvěru, dále kurzové ztráty a finanční náklady vyplývající z možnosti plateb zákazníků platebními kartami.

Analýza nákladů bude dále provedena jen pro obchodní část firmy (kapitoly 4 a 5).

3.6 Plánování nákladů

Plánování nákladů je součástí plánování obratu, probíhá pouze na roční bázi a na úrovni vedení. Vychází z výsledků v minulosti dosažených a z jejich zhodnocení a z očekávaných vnějších vlivů na podnikání, s přihlédnutím ke známým a předpokládaným zakázkám v plánovaném období. Plán obratu (se zahrnutím plánovaných nákladů) je rozpracován na jednotlivá vnitropodniková střediska společnosti a dále na kratší časové úseky – čtvrtletní a měsíční. Takto je předkládán vedoucím středisek k plnění. Vedoucí jednotlivých středisek již samostatné plány nesestavují, avšak monitorují jim předložený

⁷ Obsah osobních nákladů bude lépe přiblížen v kapitole 5 u osobních nákladů Logistického střediska, neboť dílčí části osobních nákladů jsou ve všech střediscích obdobné.

dílčí plán obratu a jeho plnění. V praxi je běžné, že teprve v druhé polovině měsíce sledují, zda-li dokáží plán naplnit. K jeho splnění jsou motivováni odměnami. Plán obratu je totiž sestaven ve třech scénářích – realistickém, pesimistickém a kritickém. Pokud střediska naplní obrat na úroveň vyšší než realistickou, dostávají odměnu navázanou na úroveň překročení. Pokud však tuto úroveň nenaplní, avšak dosáhnou pesimistické úrovně, je sledován výsledek hospodaření. V kritickém případě, není-li dosaženo ani kritické hodnoty obratu, může vedení po předchozím detailnějším přezkoumání situace dané středisko zcela zrušit.

Po skončení roku, na který byl plán sestavován, je provedeno zjištění odchylek. Porovnání se vztahuje ke skutečně dosaženému obratu vzhledem k plánovanému. Při zjištěném výraznějším rozdílu jsou spolu s vedoucím příslušného střediska analyzovány příčiny vzniklých odchylek, tedy i v oblasti nákladové.

4 Analýza řízení nákladů vztahujících se ke skladovému hospodářství

Podstatou činnosti obchodních firem je mj. zvýšit dostupnost zboží pro zákazníky. Nejinak je tomu i u společnosti GES-ELECTRONICS (resp. její obchodní části). Elektronické komponenty a podobné druhy výrobků lze získat z různých zemí světa v různé kvalitě a různé cenové úrovni. Některé druhy součástek však nejsou pro drobného zákazníka v našich zeměpisných šířkách běžně k dostání a existuje řada bariér pro jejich objednání z jiných a leckdy i velmi vzdálených zemí. Postavení obchodní firmy umožňuje společnosti GES-ELECTRONICS většinu bariér překonávat, a vytvářet tak širokou nabídku produktů různých výrobců. Aby společnost dokázala plnit své poslání, tedy být „spolehlivým partnerem“, musí být schopna zajistit expedici zboží, nabízeného na e-shopu, v katalogu či jinou cestou, v co nejkratším časovém intervalu. Vzhledem k rozmanitosti přijatých objednávek⁸ a diverzifikaci dodavatelů společnosti je nejbezpečnější cestou dispozice skladovými zásobami. Tímto je myšleno, že není možné, aby společnost nechávala zboží od dodavatele zasílat rovnou zákazníkovi.

Správně řízené skladové zásoby jsou tedy životně nutnou dovedností společnosti, resp. techniků Divize elektronické součástky. S pohybem zboží ve společnosti je spojeno více vnitropodnikových středisek a je tedy zřejmé, že náklady vztahující se ke zboží vznikají na různých místech firmy. Analýzou pohybu zboží a souvisejících nákladů se zabývá následující text.

Činnosti kolem zboží budou popsány v rozložení na vstup zboží do společnosti a převod zboží z prodejen na hlavní sklad a na výstup zboží ze společnosti a na převod zboží z centrálního skladu do prodejen. Pro bližší vysvětlení jsou důležité tyto útvary: Logistické oddělení, Divize elektronické součástky, pět prodejen společnosti (tedy obchodní část firmy) a Finanční oddělení (kam směřují doklady).

Jak již bylo uvedeno, je Logistické oddělení organizačně zařazeno jako samostatný útvar spadající pod dozor výkonného ředitele. V organizační struktuře je označeno jako Logistické oddělení, avšak běžně užívané je označení „hlavní sklad“ či jen „sklad“. Zároveň však velmi těsně komunikuje s ostatními útvary, neboť samo o sobě řízení zboží nezajišťuje, jeho úkolem je uchování zboží od chvíle jeho vstupu do firmy do okamžiku jeho výdeje ze skladu.

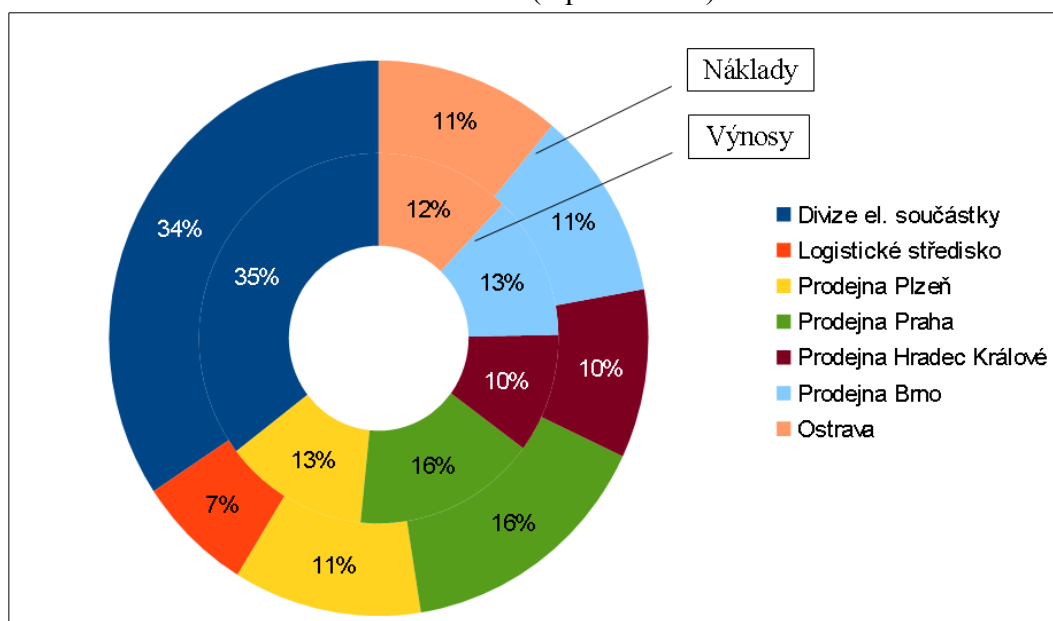
⁸ Zejména v situaci, kdy velkoodběratelé tvoří neustále se zmenšující skupinu zákazníků společnosti.

4.1 Náklady vztahující se ke skladovému hospodářství

Skladovým hospodářstvím se zabývají střediska, kterými nějakým způsobem prochází zboží. Jedná se tedy o obchodní část firmy. Skladem materiálu a zboží také disponuje Divize telekomunikace; tento sklad zde však nebude sledován. Jedná se o sklad oddělený, fungující na odlišném principu a zaměstnávající vlastní pracovníky.

Obchodní část firmy (jedná se tedy o Divizi el. součástek, pět prodejen a Logistické středisko) hospodaří s náklady na úrovni 74 174 648 Kč za rok 2013⁹. Tento objem představuje 65 % nákladů dosahovaných podnikem jako celkem. Na druhé straně výnosy obchodní části firmy v objemu 73 073 020 Kč za rok 2013 představují 72 % z celkových výnosů podniku. Výsledek hospodaření se v posledních letech nevyvíjel příznivě a v roce 2013 nabyly ztráty ve výši 1 101 628 Kč. Obecně je hospodaření obchodní části firmy negativně ovlivňováno z části samotným Logistickým střediskem, které jakožto nákladové středisko „přispívá“ pouze do nákladové stránky hospodaření a do výnosové jen nepatrným zlomkem. Náklady logistické středisko představují zhruba 7 % nákladů obchodní části firmy. Podíl nákladů skladu a ostatních středisek na celkových nákladech obchodní části firmy prezentuje následující obrázek. Za poslední tři roky zůstává podíl přibližně stejný. Pro zasazení střediskových nákladů do kontextu je uvedena i dimenze výnosů.

Obrázek 12 Podíly jednotlivých středisek na celkových nákladech a výnosech obchodní části GES-ELECTRONICS za rok 2013 (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

⁹ I zde se jedná o předběžné hodnoty pro rok 2013.

Logistické středisko dosahuje velmi nízké hodnoty výnosu (0,01 % výnosů), a tak není na obrázku uvedeno. Významný nákladový i výnosový podíl zaujímá Divize elektronické součástky, což je pochopitelné vzhledem k rozsahu činnosti¹⁰. Prodejny v souhrnu dosahují 59 % celkových nákladů a 64 % celkových výnosů obchodní části firmy.

Z hlediska druhové struktury jsou nejpodstatnějšími náklady spotřebované nákupy v hodnotě 47 330 386 Kč v roce 2013. Toto je z podstaty obchodní činnosti logické, neboť při obchodu se zbožím firmě musí nutně vznikat náklady na prodané zboží (ty tvoří 93 % spotřebovaných nákupů a jsou ve vztahu 65 % k tržbám za prodané zboží). Druhou významnou skupinu představují osobní náklady ve výši 17 376 398 Kč v roce 2013. Největší podíl na nich mají Logistické středisko a Divize elektronické součástky (zhruba po 25 %). Osobní náklady zahrnují hrubé mzdy, odměny, pojistné na sociální pojištění, zdravotní pojištění a úrazové pojištění¹¹.

Tabulka 2 Přehled nákladů a výnosů obchodní části firmy za rok 2013 (v Kč a v %)

	Kč	%
<i>Celkem náklady</i>	74 174 648	100%
Spotřebované nákupy	47 330 386	63,8%
Služby	7 366 439	9,9%
Osobní náklady	17 376 398	23,4%
Ostatní provozní náklady	576 694	0,8%
Finanční náklady	1 524 731	2,1%
<i>Celkem výnosy</i>	73 073 020	100%
Tržby	72 626 855	99,4%
Změna stavu zásob	144 785	0,2%
Jiné provozní výnosy	159 538	0,2%
Finanční výnosy	141 843	0,2%

Zdroj: Účetní výkazy GES-ELECTRONICS za rok 2013

Ostatní provozní náklady tvoří z 84 % odpisy dlouhodobého majetku (485 377 Kč za rok 2013), jež se vztahují zejména ke dvěma vozidlům, stolní bodové svářečce a v poměrné části k nově pořízenému softwaru. S provozem souvisí pojistné na pojištění zásob centrálního skladu i skladů prodejen, movitého majetku a skleněných výloh, pojistné na pojištění odpovědnosti z provozu vozidla a havarijní pojištění (v souhrnu 48 892 Kč za rok 2013, tj. 8 % ostatních provozních nákladů). Dále společnost eviduje

¹⁰ Bude přibliženo v následujících podkapitolách (včetně činnosti a nákladů prodejen).

¹¹ O těchto nákladech bude blíže informováno v kapitole 6 v rámci analýzy nákladů skladu. Princip stanovení, výpočtu a přiřazení je totiž obdobný. K obsahové náplni hrubých mezd se vyjádří text v následujících podkapitolách.

v ostatních provozních nákladech nedobytnou pohledávku (4 % ostatních provozních nákladů), silniční daň, rozhlasové poplatky aj. (3 % ostatních provozních nákladů).

Finanční náklady tvoří zejména úroky z hypotečního úvěru v poměrné části připadající na střediska sídlící v Plzni (tj. Divize el. součástky, Logistické středisko a Prodejna Plzeň), dále kurzové ztráty (z obchodů se zahraničními partnery) a finanční náklady vyplývající z možnosti plateb zákazníků platebními kartami.

Z hlediska výnosů je z tabulky vidět zásadní význam tržeb, a to tržeb za zboží (67 709 344 Kč, tj. 93 % z celkových tržeb). Ostatní tržby spolu se změnou stavu zásob se vztahují k malovýrobě, které se věnuje pracovník Divize elektrické součástky a jedné prodejny. Jedná se o výrobu a repasování tzv. akubloků.

V následujících částech budou analyzovány náklady obchodní části podniku podél toku zboží firmou.

4.2 Vstup zboží do firmy a převod zboží z prodejen na hlavní sklad

K nákupu zboží dochází v Divizi elektronické součástky. Zde pracují pracovníci, kteří jsou označováni jako **technici**. Náplní jejich práce je mj. rozhodování o objednavce zboží (viz objednávka vydaná na obrázku 13). Pro tyto účely jim slouží program Planning Wizard¹². Nicméně je na rozhodnutí každého z nich, zda skutečně zboží objedná dle pokynů programu či zda zohlední i další skutečnosti, které program při výpočtu nebral v úvahu. Těmito skutečnostmi může být například aktuální nabídka dodavatele. Svoji volbu však musí být technik schopen obhájit – neprovádí se sice pravidelné kontroly souladu doporučeného množství k objednání a skutečně objednaného množství, vedení však snadno získá tyto údaje a může je pak vyhodnocovat.

Zboží, jež GES-ELECTONICS nabízí, je rozděleno do deseti skupin (jsou uvedeny v příloze A). Každá skupina je přiřazena právě jednomu technikovi. Jeden technik má samozřejmě na starosti více skupin. Každý technik pak zodpovídá za nákup zboží ve skupinách, které mu jsou přiděleny.

Dalšími činnostmi techniků je sondáž dodavatelů, sledování trhu, podávání návrhů o zařazení novinek do sortimentu zboží, ale i prodej zákazníkům – velkoobchodním i maloobchodním a oprava vadného zboží. Předností techniků, na které se zakládá dobré

¹² Program byl popsán dříve. V tomto smyslu poskytuje technikům, na základě propočtů minulých pohybů zboží a dosud nevyřízených objednávek, údaj o množství zboží, které je vhodné objednat k pokrytí poptávky zákazníků a zároveň minimální vázanosti kapitálu v zásobách.

jméno firmy, jsou jejich technické znalosti věci. Tím dochází i k odbornému poradenství pro zákazníky.

Divize elektronické součástky zaměstnává celkem pět techniků, resp. čtyři a jednoho vedoucího divize. Všichni technici jsou zaměstnání na plný úvazek.

Na objednané zboží dochází do společnosti faktura od dodavatele. Dodavatelé společnosti tvoří jak tuzemští, tak i zahraniční (např. z Německa, Číny a Taiwanu) a jsou jimi samotní výrobci (např. Bateria Slaný CZ, s. r. o.), ale rovněž i distributoři (výrobci tvoří zhruba 30 % dodavatelů, distributoři asi 70 %). Zde připadají v úvahu dva typy faktur: klasická faktura přijatá na zboží a zálohová faktura přijatá. V obou případech přebírají fakturu pracovníci „náběru“, kteří spadají rovněž pod Divizi elektronické součástky (viz modrá šipka FAP na obrázku 13). Tito jsou zodpovědní za její zadání (nikoliv zaúčtování) do informačního systému a doručení její papírové podoby do Logistického oddělení k další práci (viz další modrá šipka FAP na obrázku 13). Faktura může být společnosti doručena také zároveň se zásilkou zboží. V tomto případě ji přijímá Logistické oddělení, avšak nutnost její evidence nutí k jejímu převodu do náběru, jenž ji posléze zase vrací do skladu (na obrázku je tato možnost zobrazena přerušovanou šipkou). V ojedinělých případech dostávají i technici přijaté faktury elektronickou poštou a předávají je pracovníkům náběru (tato možnost do obrázku zanesena nebyla, neboť se nejedná o typický příklad).

Dalšími činnostmi, jež náběr zajišťuje, je evidence přijatých objednávek zboží, administrativní podpora techniků a zejména jakákoliv komunikace se zákazníky. Náběr zahrnuje tři pracovníky na plný úvazek.

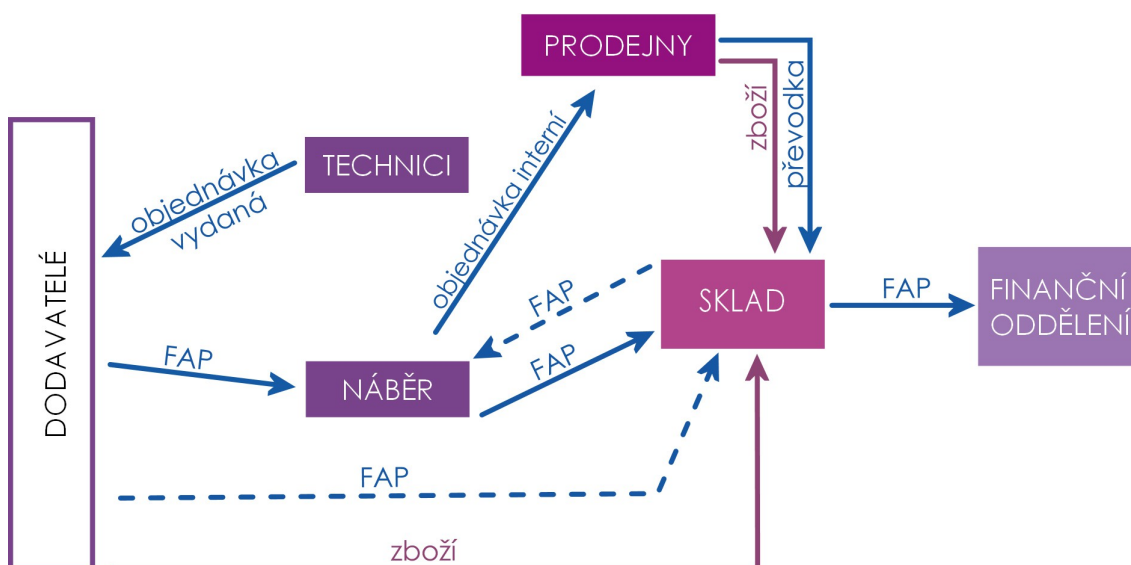
Přijatá faktura zaevidovaná náběrem dále putuje do **Logistického oddělení**, kde je porovnávána s přichozím zbožím, zda doručené zboží opravdu souhlasí z hlediska druhu, množství. Na zkontrolované zboží je vystavena příjemka. Přijaté zboží pracovníci skladu zakládají na příslušná místa¹³. U příjemky dochází po jejím potvrzení pracovníkem skladu k automatickému zaúčtování, přijatá faktura naopak směřuje do účetního oddělení, kde teprve dojde k jejímu zaúčtování.

Platba za přijatou fakturu na zboží je realizována z firemního bankovního účtu. Platby vyřizuje člen vedení společnosti. Doba splatnosti bývá kolem 30 dní.

Tím jsou činnosti spojené s objednávkou a přijetím zboží uzavřené. Celý postup zobrazuje následující obrázek:

13 Více informací k Logistickému středisku v další kapitole.

Obrázek 13 Dokladové a zbožové toky při vstupu zboží do společnosti GES-ELECTRONICS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Barevné obdélníky značí útvary společnosti GES-ELECTRONICS, „TECHNICI“ a „NÁBĚR“ patří do jednoho útvaru Divize elektronické součástky. Bílý obdélník charakterizuje subjekt vně firmy. Zatímco hnědá šipka ukazuje směr toku zboží, na modrých šipkách je demonstrován pohyb dokladů vztahujících se ke vstupu zboží do firmy. „FAP“ je zkratka pro přijatou fakturu.

Na hlavní sklad vstupuje zboží také interním převodem od prodejen společnosti. K tomuto kroku existují dva důvody:

- zákazník firmy požaduje zboží, které se aktuálně nenachází v zásobách centrálního skladu a u něhož by jeho dodání dodavatelem trvalo delší dobu; je ale k dispozici na jiné prodejně, odkud je převedeno na hlavní sklad a poté odesláno zákazníkovi;
- prodejně leží na jejím skladu zboží s nízkou obrátkou (skupina zboží C či D) déle, než společnost považuje za vhodné, a proto je stahováno zpět na hlavní sklad.

V prvním případě je oprávněn interně objednávat náběr, avšak po předchozí konzultaci s techniky. V rámci této dohody je rozhodnuto, zda je výhodnější zboží objednat externě od dodavatele či se vyplatí zboží spíše odebrat ze zásob prodejny. Rozhodnými kritérii jsou dispozice požadovaného zboží na skladě prodejny, doba dodání zboží od dodavatele aj.

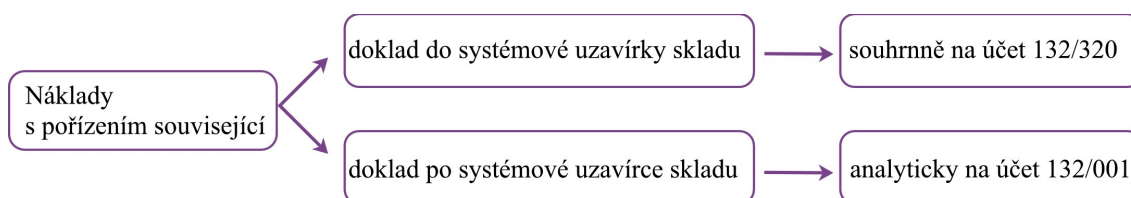
Druhý případ není běžný, dochází k němu asi jednou ročně na základě rozhodnutí vedení společnosti. Do obrázku tedy není zakomponován.

O zásobách je ve společnosti GES-ELECTRONICS účtováno způsobem A.

Pracuje-li sklad se zbožím a vystavuje-li na něj příjemku, je nutno poukázat na důležité souvislosti ohledně skladových zásob. Na základě příjemky je totiž účtováno o přijetí zboží na sklad, tedy na syntetický účet 132 – Zboží na skladě, avšak s analytickým účtem 320 (číselné označení Divize elektronické součástky), tj. 132/320. Z toho je tedy zřejmé, že sklad zboží účetně přísluší Divizi elektronické součástky, avšak fyzicky se nachází v samostatném skladovém středisku. Resp. zboží, které se nachází v prostorách skladu, vlastní středisko Divize elektronické součástky, nikoliv Logistické středisko. Dále je zboží naskladněno na skladech prodejen společnosti. Každá prodejna má svůj analytický účet a je sem také účtováno při převodu zboží z hlavního skladu.

Na účet 132 – Zboží na skladě vstupuje zboží ve své pořizovací ceně, tedy v ceně pořízení a nákladech s pořízením souvisejícími. Do těchto nákladů je zahrnuto balné a expedice, dopravné, příp. clo. Často však dochází k situaci, kdy vyúčtování nákladů s pořízením souvisejících není zahrnuto na jedné faktuře spolu s cenou pořízení zboží. Snad jen položky balného a expedice bývají běžně na stejném dokladu. V ostatních případech může dojít ke dvěma odlišným situacím v účtování těchto nákladů. Pokud GES obdrží fakturu za dopravu či potvrzení od celního úřadu ve stejný okamžik, kdy je vypsána příjemka, nebo v době, dokud je sklad zboží systémově otevřen, účtují se náklady s pořízením související na účet 132/320, tj. na účet Zboží na skladě Divize elektronické součástky. V druhém případě je firmě doručen patřičný doklad až po systémové uzavírce skladu. Položky takto vzniklých nákladů nelze započítat k ceně pořízení, tudíž tyto náklady plynou na syntetický účet 132, avšak s analytickým účtem 001 – Vedlejší náklady, tedy 132/001. Obě možnosti znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 14 Účtování nákladů souvisejících s pořízením zboží



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V této souvislosti se jeví analytická evidence účtu 132 – Zboží na skladě poněkud nepřehledná. Na první pohled se totiž zdá, že cena pořízení a část vedlejších nákladů spadají pod Divizi elektronické součástky, avšak některé vedlejší náklady se analytickým účtem 001 – Vedlejší náklady dostávají do jakéhosi vzduchoprázdna. Zde by tedy snad přišlo na mysl jako možné řešení zavést dva analytické účty – první

analytický účet by představoval číselné označení střediska, jemuž přísluší zboží, a druhý analytický účet by rozlišoval, zda se jedná o cenu pořízení zboží a části nákladů souvisejících s pořízením zboží nebo pouze o vedlejší náklady zaúčtované až po systémové uzavírce skladu. Přesnější by snad bylo ještě detailnější rozdělení druhého analytického účtu na cenu pořízení, vedlejší pořizovací náklady zúčtované v běžném režimu a vedlejší pořizovací náklady zúčtované po systémové uzavírce skladu:

- 132/320/000 – Zboží na skladě příslušící Divizi el. součástky – cena pořízením;
- 132/320/001 – Zboží na skladě příslušící Divizi elektronické součástky – vedlejší pořizovací náklady zúčtované v běžném režimu;
- 132/320/002 – Zboží na skladě příslušící Divizi elektronické součástky – vedlejší pořizovací náklady zúčtované po systémové uzavírce skladu.

Problémem tohoto návrhu je jeho technická nerealizovatelnost v aktuálním čase. Účetní systém, jenž je součástí ERP systému KARAT, společností povoluje použití pouze jednoho analytického účtu o třech znacích. Bez nutnosti přenastavování systému společností KARAT Software by se nabízelo zavést odlišný třímístný analytický účet 32X, kde první dvě číslice označují středisko 320 – Divize elektronické součástky a poslední číslice (1/2/3) se týká části pořizovací ceny tak, jak bylo uvedeno výše. Číslice 321 až 323 účetnictví společnosti ve své analytické evidenci na jiných místech nepoužívá, a tak je zabezpečen požadavek jedinečnosti analytického účtu. Obměna by tedy měla tuto podobu:

- 132/321 – Zboží na skladě příslušící Divizi elektronické součástky – cena pořízením;
- 132/322 – Zboží na skladě příslušící Divizi elektronické součástky – vedlejší pořizovací náklady zúčtované v běžném režimu;
- 132/323 – Zboží na skladě příslušící Divizi elektronické součástky – vedlejší pořizovací náklady zúčtované po systémové uzavírce skladu.

Výhodou tohoto postupu je vyšší přehlednost.

Postup účtování při výdeji zboží ze skladu je v souladu s účetními předpisy, je využívána metoda FIFO. Vedlejší pořizovací náklady z účtu 132/001 jsou rozpouštěny až na konci roku poměrně k objemu vyskladněného zboží za uvažovanou dobu.

Zboží, které se fyzicky nachází v hlavním skladu a se kterým společnost obchoduje, ze své podstaty nepotřebuje další úpravy. Je rovněž vyloučeno jeho podléhání zkáze. Zboží tedy může zůstat na svém místě po libovolně dlouhou dobu bez nutnosti zásahů

pracovníků skladu k zachování jeho stavu, a to do doby, než je požadováno k expedici. Až v tento moment dochází k jeho přípravě a zabalení.

4.3 Výstup zboží z firmy a převod zboží z hlavního skladu na prodejny

Požadavek na expedici zboží z hlavního skladu mohou podat dvě skupiny středisek. Prvním oprávněným je Divize elektronické součástky a druhou skupinou jsou prodejny společnosti. Díky tomuto dochází k odlišným způsobům vyskladnění zboží z hlavního skladu.

4.3.1 Výstup zboží z firmy pro externí zákazníky

Objednávky na prodej zboží od externích zákazníků přijímají pracovníci **náběru** Divize elektronické součástky. Tyto jsou jimi zaneseny do systému se všemi patřičnými informacemi. Na základě těch objednávek, jež je možno uspokojit (zcela nebo i jen částečně), je následně v Logistickém oddělení vyžádáno zboží k expedici.

Podstatným dílčím úkolem náběru je sledování realizovatelnosti objednávky. U každé objednávky sledují pracovníci, zda je zboží aktuálně k dispozici na hlavním skladu. Skladu jdou vždy jen ty objednávky, které lze alespoň částečně splnit. Pokud požadované zboží chybí, je prostřednictvím informačního systému okamžitě zjištěno, zda-li je daný předmět možno stáhnout ze skladu některé prodejny společnosti (přednostně z prodejny Plzeň) či za jak dlouho jej může dodavatel dodat (interní objednávka u technika). Rozhodnutí, od koho plyne zboží, náleží konzultaci pracovníků náběru s techniky. V obou případech je pak zboží přijímáno na hlavní sklad, odkud je posléze expedováno. Na obrázku 15 je tento postup znázorněn přerušovanými šipkami „interní objednávka“ a „požadavek“. Přerušovaná linie značí, že k postupu nemusí dojít. Interní objednávkou proces nekončí; dodáním zboží do firmy či převodem zboží v rámci firmy se však zabýval předešlý text, a tak pro zachování přehlednosti obrázku zde není zakomponován. Ve chvíli naskladnění zboží na sklad, je možno přijatou objednávku splnit, což se sklad dozví skrze automaticky zobrazené realizovatelné objednávky.

Přijaté objednávky k expedici slouží tedy jako podklad pro činnost v **Logistickém středisku**. Tyto objednávky sledují příslušní pracovníci skladu a na jejich základě vybírají požadované zboží z regálů. Ke každé objednávce, u níž dochází k fyzickému vyskladnění zboží, je vystavena vydaná faktura, která pak směřuje do účetního oddělení k zaúčtování, a výdejka, jež je po potvrzení pracovníkem skladu automaticky zaúčtována ve prospěch účtu 132/320 – Zboží na skladě Divize elektronické součástky a

na vrub syntetického účtu 504 – Prodané zboží. K nákladovému účtu není veden žádný analytický účet. Není tedy např. zřejmé, které skupiny zboží se vyskladnění týkalo. Jak již ale bylo uvedeno, všechny nákladové a výnosové účty používané společností GES-ELECTRONICS mají povinný údaj uvedení střediska, ve kterém k nim došlo. Informační systém tedy poskytuje přehled o tomto účtu v rozložení na střediska. V některých případech je sledována i zakázka.

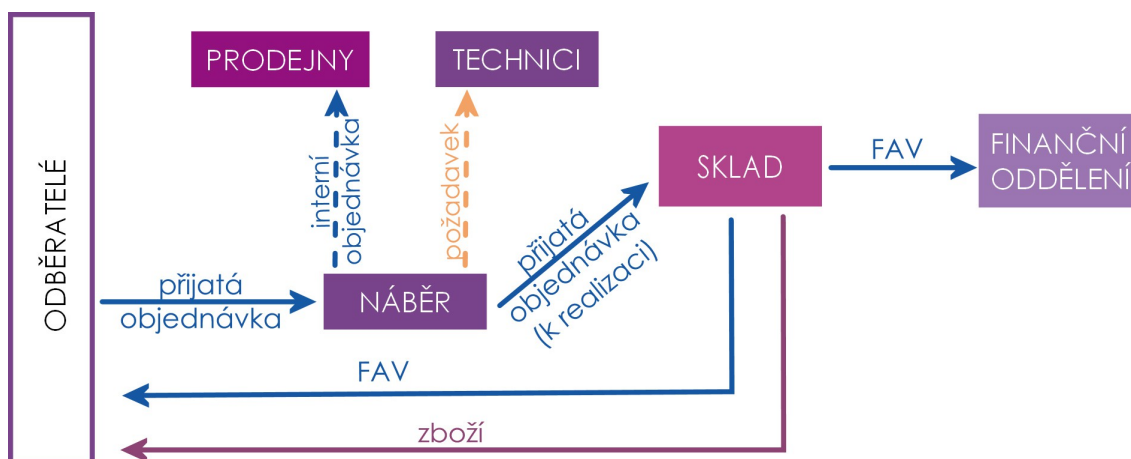
Společnost sleduje na základě dat programu Planning Wizard ziskovost jednotlivých definovaných skupin zboží. Program však nedokáže informovat o nákladovosti těchto skupin. Zdá se tedy účelné zavést analytickou evidenci k účtu 504 – Prodané zboží v členění podle skupin zboží. Těchto skupin formulovala firma deset a jsou uvedeny v příloze A. Kupříkladu první dva analytické účty by měly tuto podobu:

- 504/001 – Prodané zboží: elektronické součástky;
- 504/002 – Prodané zboží: kabely, konektory.

Tím dojde k možnosti lepšího řízení nákladů vztahujících se k zásobám zboží.

Ve skladu je vyskladněné zboží dále na příslušném místě zabaleno a připraveno k odeslání spolu s fakturou vydanou. Proces je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 15 Dokladové a zbožové toky při výstupu zboží ze společnosti GES-ELECTRONICS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Barevné obdélníky opět značí útvary společnosti GES-ELECTRONICS a bílý obdélník subjekt vně firmy. Obdélník „PRODEJNY“ zastupuje všechny prodejny společnosti, je však zřejmé, že interní objednávka směřuje jen jedné z nich. Oranžová šipka „požadavek“ má charakter interní objednávky, avšak nedochází k vystavení dokladu,

nýbrž se jedná spíše o komunikaci mezi oběma útvary, jež se zdá, že funguje dobře. Zkratkou „FAV“ je označena vystavená faktura.

4.3.2 Převoz zboží v rámci firmy – z Logistického oddělení prodejnám

Druhým způsobem vyskladnění zboží z hlavního skladu je jeho převod na sklady prodejen společnosti. K osobnímu prodeji zřídil GES-ELECTRONICS pět **prodejen**, jak bylo popsáno dříve. Tyto prodejny, aby mohly plnit svoje poslání, musí nutně mít vlastní sklad zboží, jehož zásobuje centrální sklad.

Obsluhu každé prodejny zajišťuje pět až šest zaměstnanců včetně jednoho vedoucího pracovníka. Osobní náklady všech prodejen dohromady tvoří přibližně 28 % osobních nákladů za celou společnost.

Pracovní náplní prodavačů je obsluha zákazníků. Konkrétně se jedná o osobní prodej zákazníkům, vyřizování došlých objednávek a výdej předem objednaného zboží, inkasa plateb, též prodej na fakturu, poradenství v technických otázkách ohledně nabízeného zboží aj. Nezbytnou součástí je vystavování interních objednávek zboží a naskladňování zboží na vlastní sklad.

Zboží plyne prodejnám z hlavního skladu na základě interních objednávek dané prodejny. Podněty pro objednání zboží jsou trojího druhu:

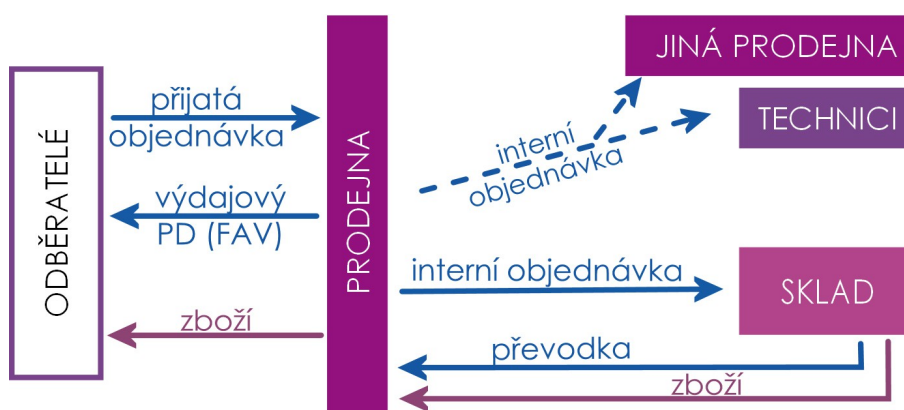
- na základě údajů plynoucích z programu Planning Wizard;
- z došlých objednávek zboží od zákazníků na danou prodejnu;
- podle aktuální situace – rozhodnutí jednotlivých prodavačů.

Do **Logistického oddělení** dorazí interní objednávka zboží. Dochází opět k vybrání příslušného zboží v příslušném množství pracovníky skladu. Pokud zboží není k dispozici na hlavním skladu, je objednáváno techniky Divize elektronické součástky (přerušovaná čára na obrázku 16). Lze také objednat chybějící zboží u jiné prodejny, avšak to je omezováno pouze pro případ, kdy impulsem k vnitřní objednávce byla objednávka zákazníka prodejny a zároveň technik potvrdí problematickou dodávku zboží od dodavatele (např. časově). Jsou tak omezovány zbytečně vynakládané přepravní náklady.

Ve chvíli, kdy je zboží objednané technikem přijato na hlavním skladu, je tento schopen zboží prodejně expedovat. Logistické oddělení se zabývá již jen realizovatelnými interními objednávkami a vystavuje na ně převodku, jež je automaticky zaúčtována po potvrzení. Převoz zboží je účtován na vrub účtu 132/Analytický účet prodejny –

Zboží na skladě příslušné prodejny a ve prospěch účtu 132/320 – Zboží na skladě příslušící Divizi elektronické součástky. Do nákladů je zboží účtováno až při jeho prodeji prodejnou.

Obrázek 16 Dokladové a zbožové toky při převodu zboží ve společnosti GES-ELECTRONICS (resp. při výdeji ze skladu)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Způsob barevného odlišení obdélníků a šipek je opět shodný jako v předchozích dvou obrázcích. Zkratka „PD“ znamená pokladní doklad a „FAV“ zase vystavenou fakturu.

Doručení zboží na prodejny se děje dvěma cestami. Do prodejen v Praze, Brně, Ostravě a Hradci Králové je zboží z hlavního skladu v Plzni zasíláno prostřednictvím přepravce. S přepravcem PPL CZ, s. r. o. má společnost GES-ELECTRONICS rámcovou smlouvu, přepravné je jí fakturováno jedenkrát měsíčně a vstupuje do nákladů příslušných prodejen na účet 518/006 – Služby – pošta, doprava, přeprava. Ze samotného účtu opět není patrné, které prodejny se náklad týká. Avšak jako všechny nákladové účty, tak i tento má povinný údaj uvedení střediska. Informační systém pak dokáže vyfiltrovat náklady na přepravu konkrétní prodejny. Vážnější problém tohoto účtu je jeho jakýsi souhrnný charakter. Analytický účet 518/006 totiž zahrnuje nejen náklady na přepravu zboží z hlavního skladu na prodejnu, ale i dopravné zákazníkovi a náklady na další využití poštovních služeb. Zde by bylo tedy vhodné provést úpravu v analytickém účtu a rozdělit jej alespoň na tři:

- 518/061 – Služby: přepravné v rámci firmy;
- 518/062 – Služby: přepravné při expedici zboží zákazníkům;
- 518/063 – Služby: ostatní přepravné, dopravné a pošta.

Druhá cesta přepravy zboží je o poznání jednodušší a nejlevnější. Tato cesta je však možná pouze mezi hlavním skladem a prodejnou Plzeň. Prodejna Plzeň i hlavní sklad jsou umístěné v jedné budově, v níž navzájem sousedí. Zboží směřující do prodejny Plzeň není tedy nutno pečlivě balit. Náklady spojené s přepravou této prodejny odpadají. Zboží je pouze přeneseno z expedičního místa Logistického střediska do skladu prodejny (vzdálenost asi deset metrů).

Prodejna Plzeň má ještě jednu zvláštnost. Existuje zde totiž možnost vyskladnění zboží z hlavního skladu bez nutnosti vystavení převodky. Prodávač v případě potřeby může zboží pro jeho prodej rovnou odebrat z hlavního skladu. Takto se obvykle děje, pokud zákazník při osobním prodeji požaduje zboží, které momentálně není na skladu prodejny. Účetně se jedná o úbytek zboží z hlavního skladu příslušícího Divizi elektronické součástky (132/320), souvztažně se zápisem na vrub účtu 604 – Prodané zboží. Tento účet je pouze syntetický, avšak ERP systém KARAT opět umožňuje firmě sledovat výnosy za prodej zboží v členění na jednotlivé prodejny.

Vyhledávání a vyskladňování zboží z hlavního skladu však trvá delší čas, což zdržuje prodavače od jejich práce, a tak je upřednostňován převod zboží na sklad prodejny.

Expediční poplatek

Stejně jako zákazníci Divize elektronické součástky, tak i zákazníci všech prodejen společnosti mohou využívat zásilkovou službu. Pro odeslání zboží zákazníkům jsou využívány služby některých z dopravců. Dopravné je vyfakturováno společností GES-ELECTRONICS, která jej účtuje na nákladovém účtu 518/006 Služby – pošta, doprava, přeprava, a to v příslušném středisku, kterému tento náklad vznikl (tedy buď Divizi elektronické součástky nebo prodejnám). Problémem však je, že tento analytický účet zachycuje i jiné náklady spojené s poštovními službami, nikoliv jen přepravu zboží zákazníkům. Tyto náklady se pochopitelně odvíjí od podmínek konkrétního dopravce. Příslušné středisko pak fakturuje dopravné zákazníkovi spolu se zasílaným zbožím. Expediční poplatek je nastaven tak, aby co nejvíce odpovídal skutečně vynaloženým nákladům na dopravu – neúčtuje si tedy jednotný paušální poplatek. Pro dané středisko představuje tržbu z prodeje služeb účtovanou na účet 602/200 – Tržby z prodeje služeb – expediční poplatek.

Na nákladový účet 518/006 směřují i náklady expedičního poplatku, které hradí společnost sama. Dochází k tomu ve třech případech:

- zákazník objedná zboží v hodnotě vyšší než 3 000 Kč;
- zákazník odebírá zboží tzv. dělenou dodávkou (tj. objednávka je expedována ve dvou dodávkách) – $\frac{3}{4}$ expedičního poplatku za obě dodávky dohromady hradí sám odběratel, GES se podílí na expedičním poplatku čtvrtinovým podílem;
- rozhodnutím vedoucího skladu (např. se jedná o významného zákazníka).

Z uvedeného lze předpokládat, že marže z expedičního poplatku bude záporná. Záporný výsledek vyplývá z obchodní politiky společnosti, jež se snaží udržet si své zákazníky. Sledovat však marži z expedičního poplatku přímo z účetnictví nelze, neboť na nákladový účet jsou zachycovány i jiné přepravní náklady. Nelze tedy stanovit, jak je těmito náklady společnost zatěžována a jak se tato zátěž v čase vyvíjí. Proto by bylo vhodné zavést detailnější analytickou evidenci uvedenou výše.

5 Analýza řízení nákladů v Logistickém oddělení

Ačkoliv náklady Logistického oddělení nepředstavují hlavní část nákladů středisek nakládajících různým způsobem se zbožím, ba naopak tvoří nejmenší podíl, je nezbytné se jim detailněji věnovat a upřednostnit je před náklady ostatních středisek. Slabina tkví totiž v nejasnosti jejich vzniku a absenci jejich komplexního zmapování. Do této oblasti je tedy směřován úmysl diplomové práce.

O významu skladu bylo již pojednáno v předchozí kapitole. Zde budiž zdůrazněno, že mezi úkoly Logistického střediska nepatří nákup a prodej zboží. Tyto činnosti spadají pod jiná oddělení, jak bylo popsáno výše. Funkcí skladu je zajišťování příjmu zboží, jeho uskladnění a jeho expedice. V tomto smyslu je sklad nákladovým střediskem firmy. Je však nutno podotknout, a vyplývá to i z výše uvedeného, že činnost hlavního skladu má povahu poskytování služby pro jiné útvary – konkrétně pro Divizi elektronické součástky a pro prodejny, pro které zboží skladuje a expeduje ho. Sklad má tedy zajisté druhotné výnosy, které však nejsou společností sledovány.

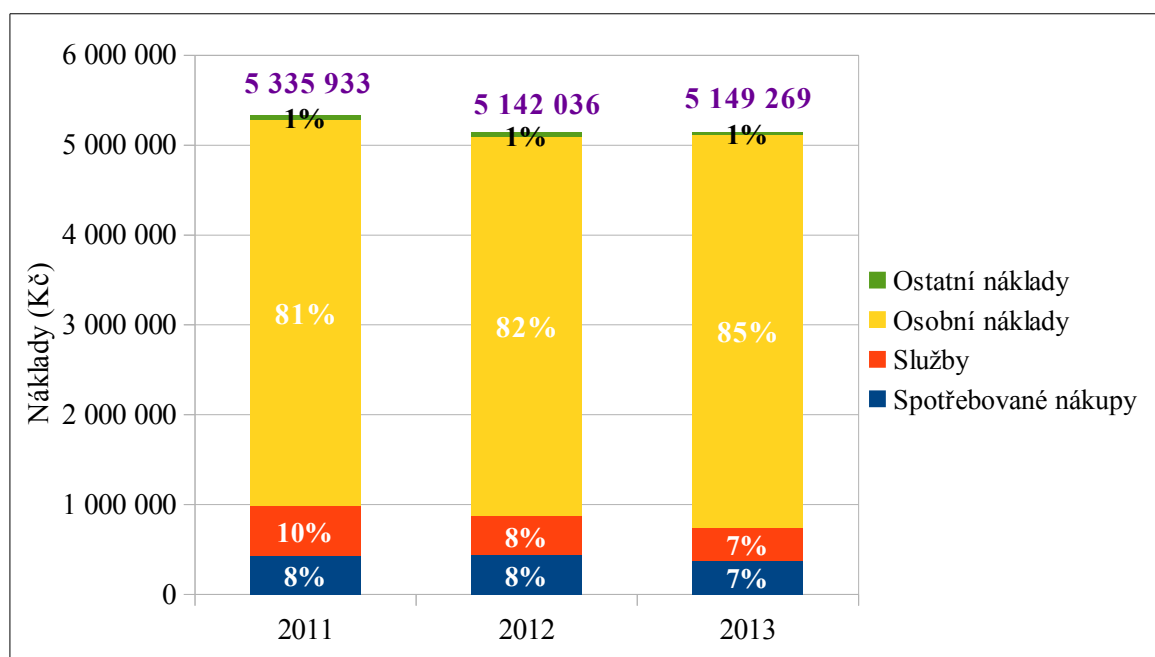
Z organizačního hlediska je hlavní sklad samostatný útvar spadající pod řízení výkonného ředitele, a leží tedy na stejné úrovni jako Divize elektronické součástky a prodejny.

Struktura nákladů Logistického oddělení

Náklady Logistického oddělení se pohybují na úrovni 5 149 269 Kč za rok 2013¹⁴, což představuje asi 7 % nákladů středisek zabývajících se obchodem (Divize elektronické součástky, Logistického oddělení a prodejen). Jejich vývoj za poslední tři roky zachycuje následující obrázek. Na pokles nákladů mezi lety 2011 a 2012 mělo největší vliv ukončení leasingové smlouvy a z ní vyplývajících závazků. Strukturu nákladů v absolutních hodnotách podle druhů lze spatřit v příloze D.

14 Jak již bylo zmíněno, představují údaje za rok 2013 předběžné hodnoty, neboť v době zpracování této práce nebylo účetnictví roku 2013 uzavřené.

Obrázek 17 Vývoj celkových nákladů Logistického střediska (v Kč) a vývoj nákladové struktury (v %) v letech 2011, 2012 a 2013



Zdroj: Účetní výkazy GES-ELECTRONICS za roky 2011, 2012 a 2013

Z obrázku je navíc patrná struktura celkových nákladů Logistického střediska a její vývoj – v posledních třech letech nezaznamenala významnější změny. Podstatný je samotný podíl jednotlivých nákladů. Je zřejmé, že v popředí stojí osobní náklady, a proto jim bude věnován detailněji i následující text. Je totiž nutné poznat, co se za těmito náklady skutečně skrývá. Osobní náklady zahrnují hrubé mzdy pracovníků (bude specifikováno v kapitole 6) a odměny. Odměny se odvíjí od hospodaření střediska. Pokud středisko hospodaří v souladu s plánem, má nárok na odměnu, jejíž výše záleží také na hospodaření podniku jako celku. Rozdělení odměn v rámci střediska jednotlivým zaměstnancům je v kompetenci vedoucího skladu. Do osobních nákladů samozřejmě patří pojistné na sociální pojištění (ve výši 25 % z vyměřovacího základu) a na zdravotní pojištění (ve výši 9 % z vyměřovacího základu) hrazené zaměstnavatelem podle platných právních předpisů. Společnost platí rovněž pojistné na úrazové pojištění zaměstnance podle zákona č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, a to ve výši 5,6 % vyměřovacího základu (zákona č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, § 41 odst. 1).

Spotřebované nákupy zahrnují spotřeby materiálu, energií a pohonných hmot v celkové výši 381 158 Kč za rok 2013, přičemž spotřeba energií (včetně tepla) představuje asi 78 % spotřebovaných nákupů a je středisku přiřazena jako poměrná část dle rozlohy

střediska. Jako materiál (15 % spotřebovaných nákupů) spotřebovává středisko kancelářské potřeby, drobný majetek, čisticí prostředky a zboží vydané do spotřeby (např. potřebují-li pracovníci novou baterii do kalkulačky či hodiny do kanceláře). Spotřeba pohonných hmot se vztahuje na služební automobil, který má středisko k dispozici – jedná se o cesty za účelem vyzvednutí zboží či jeho dodání přímo zákazníkovi, cesty na pobočky České pošty či celní úřad aj.

Tabulka 3 Přehled nákladů Logistického střediska za rok 2013 (v Kč)

Druh nákladu / výnosu	Kč	%
Celkové náklady střediska	5 149 269	-
Spotřebované nákupy	381 158	100%
Spotřeba materiálu	57 265	15,0%
Spotřeba energie	296 634	77,8%
Spotřeba PHM	27 259	7,2%
Služby	357 858	100%
Opravy a udržování	12 740	3,6%
Náklady na reprezentaci	269	0,1%
Ostatní služby	344 849	96,4%
Osobní náklady	4 383 071	100%
Mzdové náklady	3 254 586	74,3%
Zákonné pojištění sociální a zdravotní	1 128 485	25,7%
Ostatní náklady	27 182	100%
Daň silniční	3 000	11,0%
Ostatní daně a poplatky	338	1,2%
Ostatní provozní náklady	6 184	22,8%
Odpisy	17 725	65,2%
Ostatní finanční náklady	-65	-0,2%
Celkové výnosy střediska	9 852	0,2 % z celkových nákladů
Provozní výnosy	9 852	

Zdroj: Účetní výkazy GES-ELECTRONICS za rok 2013

Nejvýznamnějšími složkami služeb jsou náklady na úklid (27 % celkových nákladů služeb), připadající díl nákladů souvisejících s provozem informačního systému a zabezpečení budovy (po 19 % nákladů služeb), náklady na telefonní služby a vodné (12 % a 16 % nákladů služeb). Některé z těchto nákladů bývají hrazeny za firmu jako celek a vnitropodnikově rozpočteny na jednotlivá střediska (např. na základě rozlohy části budovy, kterou středisko využívá, či podle počtu zaměstnanců). Do služeb jsou zahrnuty také náklady na opravy a udržování firemního automobilu, využití poradenských služeb, školení vedoucího střediska a náklady na reprezentaci (například pozornost pro obchodního partnera, se kterým sklad jedná).

V ostatních nákladech jsou především odpisy hmotného a nehmotného majetku (65 % ostatních nákladů). Odepisovány jsou policové regály a po dobu prvních čtyř měsíců roku 2013 byly zahrnuty také odpisy vysokozdvížného vozíku. Dále je zde evidováno pojistné na pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, havarijní pojištění, silniční daň (dohromady 34 % ostatních nákladů). Nepatrnou část tvoří rozhlasový poplatek a haléřová vyrovnání.

Sklad je nákladovým střediskem, a nepředstavuje tedy výdělečné středisko. Jeho dosahované výnosy se nevztahují na podstatu existence střediska. Výnos, který za rok 2013 dosahuje 2 % celkových nákladů skladu (tj. 9 852 Kč), plyne středisku od jeho zaměstnance, jenž používá firemní automobil také pro osobní účely.

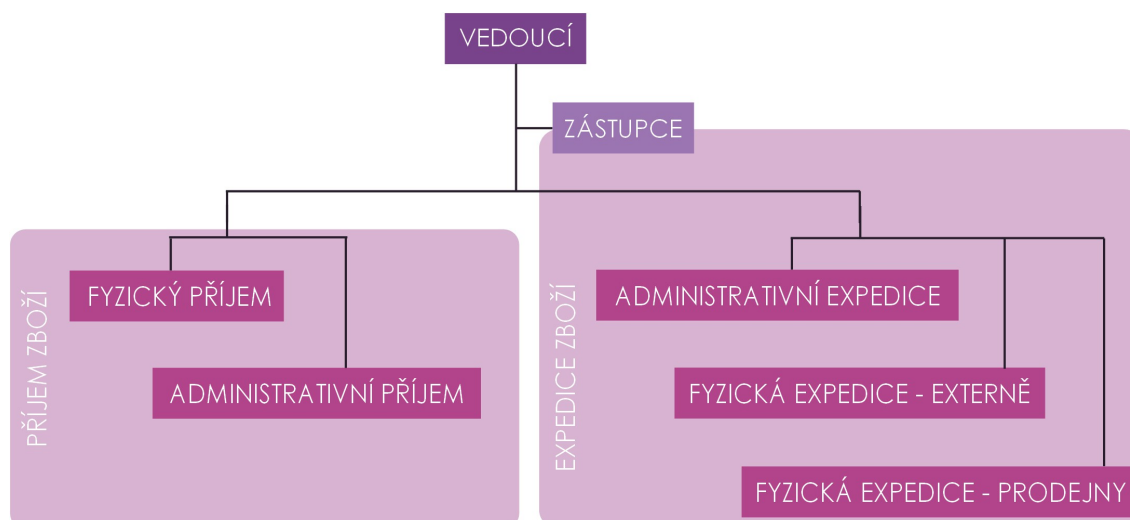
Organizace útvaru skladu

Hlavní sklad je umístěn v prostorách budovy, kde zároveň firma sídlí. V této budově je soustředěna většina aktivit společnosti GES – od vedení, přes podpůrné útvary (finanční oddělení aj.) a všechny tři divize, až po hlavní sklad a jednu prodejnu. Bezprostřední sousedství Divize elektronických součástek, hlavního skladu a prodejny nese sebou řadu výhod:

- vzniklé problémy lze řešit osobně;
- telefonní komunikace se odehrává přes podnikovou linku, takže v souvislosti s těmito hovory nevznikají žádné dodatečné náklady;
- přesun zboží ze skladu do prodejny v Plzni nevyžaduje náklady na přepravu.

Fyzická blízkost finančního oddělení umožňuje snadné předávání dokumentů (faktur, příjemek apod.).

Činnosti, které jsou ve skladu vykonávány, lze rozdělit podle směru toků zboží. Jedná se tedy o příjem zboží a o expedici zboží, jak bylo popsáno v předchozí kapitole. Na toto rozdělení napojuje i organizační struktura skladu.

Obrázek 18 Organizační struktura Logistického oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Řízením skladu je pověřen vedoucí skladu, který stojí nejvýše v rámci Logistického střediska. Podřízen je výkonnému řediteli společnosti. Jeho pomocným článkem je zástupce vedoucího skladu. Vedoucí dohlíží nad Příjmem zboží a Expedicí zboží. Pracovníci těchto dvou skupin pracují v rozdělení podle činností, které vykonávají. Činnosti přibližně kopírují pohyb zboží napříč skladem. Příjem zboží zpracovává zboží na vstupu do hlavního skladu. Expedice zase zahrnuje vše, co se týká toku zboží směrem z hlavního skladu (ať už to je externím zákazníkům nebo interním zákazníkům v podobě prodejen). Do práce Expedice je částečně zapojen i zástupce vedoucího skladu.

5.1 Příjem zboží

Příjem zboží pracuje s činnostmi, které se týkají vstupu zboží na hlavní sklad. Neřeší tedy zboží, které může konkrétní prodejna objednat individuálně na svůj sklad. Dále se zabývá příjmem zboží od prodejen – pokud prodejny vrací zboží zpět na hlavní sklad (např. žádá-li si zákazník Divize elektronické součástky zboží, které aktuálně není na hlavním skladu, lze ho stáhnout ze skladu prodejny).

Příjem zboží se odehrává na dvou úrovních. První úroveň je administrativní vystavení příjemky, druhou úroveň fyzické zakládání zboží na příslušná místa. Prostorově se obě úrovně nacházejí na dvou pracovištích – příjmová kancelář a příjmová hala. Oba prostory spolu bezprostředně sousedí. Z hlediska pracovišť se obě úrovně částečně prolínají. Administrativní příjem sídlí v příjmové kanceláři, kde mají stoly i pracovníci

fyzického zakládání. Příjmová hala je zase vybavena paletami na odložení zásilek; pohybují se zde více pracovníci fyzického zakládání, avšak i administrativní pracovníci sem vstupují za účelem vyzvednutí zboží pro svoji další práci.

Administrativní příjem zboží

Na této pozici jsou zaměstnáni čtyři pracovníci na plný úvazek. Průměrný měsíční hrubý plat pracovníka činí 15 000 Kč. Jejich pracoviště se nachází v příjmové kanceláři, jež zahrnuje potřebné vybavení (psací stůl, počítač, kancelářské potřeby a tiskárnu štítků pro každého pracovníka, tiskárnu a kopírovací přístroj, vozíky na převoz zboží aj.).

Pracovníci jsou zodpovědní za vystavování příjemek, což v sobě zahrnuje řadu dílčích činností, jež budou popsány v následujícím textu. Proces vystavení příjemek je navázán na přijaté faktury. Další náplní práce je zpracovávání převodek (pro zboží plynoucí centrálnímu skladu od prodejen).

Po doručení zásilky do příjmové haly je tato uložena na volné místo. Zásilka musí být otevřena a musí být zjištěno, zda-li obsahuje *fakturu* (převážně provádí pracovníci Fyzického příjmu – viz dále). Pokud dorazí bez faktury, je o tomto zpraven pracovník Administrativního příjmu, jenž volá technikovi Divize elektronické součástky, zda-li byla faktura doručena jemu. Pokud ani technikovi nebyla faktura doručena, okamžitě naváže s dodavatelem kontakt s žádostí o rychlé zaslání faktury mailovou poštou. Obdrženou fakturu pak technik předá náběru, jenž ji zaeviduje a dále doručí do příjmové kanceláře. Pracovník Administrativního příjmu získává tedy fakturu vynětím přímo z doručené zásilky nebo s časovou prodlevou od technika.

K obdržené faktuře je provedena kopie – originál bude později doručen do Finančního oddělení (nyní je předán do náběru Divize elektronické součástky k zaevidování do informačního systému, pokud již náběrem neprošel), kopii si ponechává pracovník Administrativního příjmu ke své práci.

Podle přijaté faktury najde pracovník v systému *objednávku*, na jejímž základě byla zásilka nyní doručena a jež tedy souvisí s fakturou. Každou položku na faktuře srovnává s položkami v objednávce, tzn. kontroluje druh zboží, zadává došlé množství dle faktury a kontroluje, zda souhlasí cena, za kterou bylo objednáno. Zde může nastat situace, kdy cena nesouhlasí:

- v případě velmi nízkých rozdílů, je tato skutečnost ponechána bez dalšího řešení;
- v případě významnějších rozdílů informuje pracovník technika Divize elektronické součástky a ověřuje přijatelnost cenového rozdílu.

Hranice významnosti rozdílů v ceně není stanovena vyšší organizační úrovní a závisí tedy pouze na úsudku pracovníka.

Tato práce, ať se zdá jednoduchá, vyžaduje ve skutečnosti značnou soustředěnost pracovníků, a to zejména při fakturách o několika set položek. V souvislosti s držbou širokého sortimentu zboží mohou do společnosti docházet faktury za nákup jak několika jednotek či desítek druhů zboží, tak i za nákup téměř tisíce druhů. Optimální se dle úsudku pracovníků zdají faktury s maximálně 200 položkami. Nejneoblíbenější k zpracování jsou přijaté faktury o 800 až 1 000 položek. Vedení se pracovníkům snažilo vyjít vstříc, a tak měli technici uvádět na jedné objednávce relativně nižší počet položek. Zvýšila se však frekvence objednávání u stejného dodavatele, a tak docházelo k tomu, že dodavatel dvě objednávky vyfakturoval současně. Do firmy tedy přišla opět jedna faktura o několika set položek.

Díky doplňování informací do objednávky podle přijaté faktury mají technici Divize elektronické součástky přehled o míře, v jaké byla splněna objednávka.

Pracovníci Administrativního příjmu na základě upravené objednávky vygenerují v systému *příjemku*. Zkontrolují náležitosti příjemky (zda sedí označení dodavatele, číslo faktury, celková cena aj.). Příjemku vytisknou. Podle tištěné příjemky kontrolují zásilku, zda obsahově souhlasí s příjemkou, resp. také s fakturou. Již rozbalenou zásilku vyzvedávají v příjmové hale, jež sousedí s příjmovou kanceláří. Pro usnadnění přemístění zásilky (tedy krabice se zbožím) jim slouží vozíky.

Kontrola zásilky probíhá z hlediska druhu a množství. Aby pracovník správně rozpoznal daný druh zboží, slouží mu k tomuto účelu buď dodavatelské označení, jež sleduje na příjemce i na daném předmětu, nebo stručný popis zboží uvedený na příjemce a někdy i na předmětu. V komplikovanějších situacích slouží pracovníkovi odkaz v informačním systému na firemní e-shop, kde si může uvažovaný předmět prohlédnout, a podle obrázku ho v zásilce také najít. Kontrola množství probíhá prostým přepočtením. V tuto chvíli se prolíná činnost pracovníků Administrativního i Fyzického příjmu. Pokud totiž mají pracovníci fyzického příjmu splněné své pracovní povinnosti (viz dále), mohou zásilku připravit pro práci svých kolegů. Vzhledem k tomu, že nemají

k dispozici příjemku ani fakturu a nedokáží tedy porovnat skutečné množství zboží s dokladovým údajem, mohou pouze připravovat některé zboží pro jejich kontrolu. Tzn. že například kusové kabely, jež přichází volně vložené v zásilce, spočítají, vloží do průhledného uzavíratelné sáčku a na samolepicí štítek napíší spočtené kusy. V některých případech dochází k „překompletování“ zboží, např. měřicí kabely balené dodavatelem po dvou kusech (jeden kus je červený, druhý kus je černý) je nutno vybalit a znovu zabalit obvykle po deseti kusech zvlášť červené a zvlášť černé. Pokud jsou však pracovníci Fyzického příjmu zaneprázdněni, provádí přepoččet sami pracovníci Administrativního příjmu. Tito mají také povinnost ke každému druhu (někdy i ke každému kusu) vytisknout a přilepit *etiketu s čárovým kódem*, která kromě čárového kódu obsahuje i označení zboží a tzv. GES-kód.

Takto zkontrolovanou, příp. přetříděnou zásilku přemístí pracovníci *zpět do příjmací haly*. Následují činnosti pracovníků Fyzického příjmu.

Při činnosti pracovníků Fyzického příjmu může dojít ještě k některým změnám (např. jiné umístění zboží než původně určené). Pak jsou o tom pracovníci Administrativního příjmu informováni a tyto změny jimi zaneseny do systému. Teprve pak je příjemka úplná a lze ji *potvrdit*, čímž dojde k jejímu automatickému zaúčtování.

Pokud je tedy vše v pořádku, mohou pracovníci Administrativního příjmu doručit originál přijaté faktury (který jim byl navrácen z náběru) do Finančního oddělení k zaúčtování a její kopii spolu s příjemkou uložit v příjmové kanceláři k archivaci.

K rozdělení práce mezi sebe používají pracovníci Administrativního příjmu následující systém: V MS Excelu tvoří dvě tabulky. Do jedné se zaznamenávají zahraniční přijaté faktury a do druhé tuzemské přijaté faktury. V případě tuzemských faktur, jsou do Excelu zaznamenávány přijaté faktury v pořadí, v jakém do firmy došly. Informace¹⁵ zapisuje jeden pracovník, na kterého daný týden „vyjde řada“ (střídání pracovníků pro danou službu je v týdenních cyklech). Informace jsou přebírány od pracovníků Fyzického příjmu, příp. od pracovníků náběru. Tabulka je umístěna na firemním intranetu, takže k aktuální verzi mají přístup všichni čtyři pracovníci. Pracovník, jenž dokončil příjemku a může tedy pokračovat v další, otevírá tabulku a vidí, které zásilky nejsou ještě přijaté na sklad. První nevyřízenou zásilku tedy v tabulce označí tak, aby bylo patrné, že se jí již někdo věnuje, a pouští se do provádění přejímky. Po úplném

¹⁵ Těmito informacemi se rozumí označení dodavatele, číslo příslušné objednávky, datum přijetí zásilky a hmotnost zásilky. Na jednu zásilku tedy připadá jeden řádek tabulky.

provedení přejímky jsou pole v daném řádku označeny žlutou barvou a zapsán datum dokončení práce¹⁶.

V případě zahraničních faktur je systém obdobný. Zde však většinou zásilka není zpracovávána aktuálně „volným“ zaměstnancem. Pracovníci mají zahraniční dodavatele rozděleny mezi sebe, a tak příchozí zásilku od konkrétního dodavatele přebírá pracovník, který daného dodavatele neformálně přijal „za svého“. Tento postup není zadán vyšší organizační pozicí a probíhá na základě domluvy mezi pracovníky.

Pro jasný odkaz na tento systém je dále v této práci používáno označení „*Přehled přijatých a zpracovávaných zásilek*“.

Tento systém se zdá dobře fungovat. Pro vedení může být i podkladem pro získávání dalších informací. Avšak aby bylo možné tyto informace využívat pro hodnocení pracovníků, musela by tabulka zaznamenat některé úpravy. Zejména se jedná o tyto dvě :

- Přiřazení zpracování příslušné zásilky konkrétnímu pracovníkovi je po jejím dokončením smazáno, tudíž není možné následně zjistit, kdo se této zásilce věnoval. Zpětně je toto možné dohledat v ERP systému KARAT, kde v evidenci objednávek je údaj o pracovníkovi, který vyřizoval přijetí zásilky vztahující se k dané objednávce. Ke komplexnímu hodnocení pracovníků by byl tento postup zdlouhavý a neefektivní.
- Druhým podnětem je nutnost sledování počtu položek přijaté faktury. Jak již bylo uvedeno, každá faktura může obsahovat od jedné položky až po tisíc položek, čímž se významně mění časové nároky na její zpracování.

Upravený Přehled přijatých a zpracovávaných zásilek pro tuzemské zásilky (u zahraničních by tabulka vypadala podobně) by měl tedy tuto podobu:

Obrázek 19 Upravený Přehled přijatých a zpracovávaných zásilek

Datum doručení zásilky	Číslo objednávky	Označení dodavatele	Váha zásilky (kg)	Datum vystavení příjemky	Číslo příjemky	Počet položek příjemky	Příjemku vystavil

Zdroj: Vlastní zpracování podle již zavedeného Přehledu přijatých a zpracovávaných zásilek, 2014

¹⁶ Označení o tom, že zásilka je již „ve vyřizování“, se provádí vybarvením příslušné buňky v příslušném řádku, a to barvou, jež přísluší danému pracovníkovi. Každý pracovník má přiřazenu svoji barvu. Tímto lze rozlišit zásilky, u nichž je přejímka v průběhu, a zásilky s dokončenou přejímkou. U zásilek s dokončenou přejímkou jsou tato políčka žlutá.

Pokud by se úpravy v tomto systému zavedly a pracovníci Administrativního příjmu by skutečně zapisovali požadované údaje (zvýšená náročnost je téměř nulová), byl by získán reportingový nástroj, který by umožňoval částečně porovnávat produktivitu jednotlivých pracovníků mezi sebou.

Dále se pracovníci Administrativního příjmu věnují zpracování převodek. To je prováděno podobným postupem. Zaměstnanci obdrží zásilku a podle převodového listu provádí částečnou přejímku na centrální sklad. Rozdíly oproti částečné přejímce zboží od dodavatele spočívají tedy zejména v tom, že proces není navázán na vydanou objednávku a že některé zboží (týká se reklamovaného zboží) není založeno, ale je předáno zástupci vedoucího skladu k vyřízení reklamace.

Fyzický příjem

Ve Fyzickém příjmu pracují dva zaměstnanci na plný úvazek. Hrubá mzda jednoho pracovníka je 12 500 Kč za měsíc. Pro výplň své práce se pohybují v přijímací hale, přijímací kanceláři i ve vlastních skladovacích prostorách. Činnosti, které vykonávají, souvisí s příjmem zboží od dopravce a se zakládáním zboží k uskladnění. Detailněji jsou popsány následovně:

Po příjezdu přepravce otevře pracovník Fyzického příjmu vrata a *přijme zásilku*. O zásilce zapisuje některé údaje – den přijetí zásilky, označení dodavatele, hmotnost zásilky (pokud toto není uvedeno přímo na krabici, zváží zásilku sám pracovník) a informaci, zda-li současně se zásilkou byla doručena i faktura. Zvláště je tato tabulka vedena pro zásilky od tuzemských dodavatelů a zvláště pro zásilky od zahraničních dodavatelů. U zásilek ze zahraničí je nutno uvádět i údaj o počtu přijatých balíků. Tato informace je důležitá pro INTRASTAT spolu s dalšími informacemi, které zapisuje pracovník na samostatný formulář.

Poté ukládá balík na volné místo v přijímací hale. Informace o přijatých zásilkách jsou předány pracovníkovi Administrativního příjmu, jenž má daný týden službu, k zapsání do Přehledu přijatých a zpracovávaných zásilek. Případně si pracovník Administrativního příjmu pro tyto informace chodí sám.

Pokud pracovník Fyzického příjmu není v daný čas zaneprázdněn činností, jež přísluší pouze jemu, *připravuje zásilku pro snadnější přejímku* zboží pracovníky Administrativního příjmu. Tj. předměty přepočítává a vkládá do průhledného sáčku či do krabice s údajem o počtu kusů, drobnější předměty přepočítává nejvýše do 100 kusů,

kusové kabely, jež jsou od dodavatele baleny po dvou kusech, vybaluje a vkládá do sáčku po deseti kusech (opět s údajem o počtu) atd.

Hlavní náplní práce je však *zakládání zboží* do regálů. Zboží pro tento účel přebírá pracovník z příjmové haly poté, co na něj byla již vytvořena příjemka.

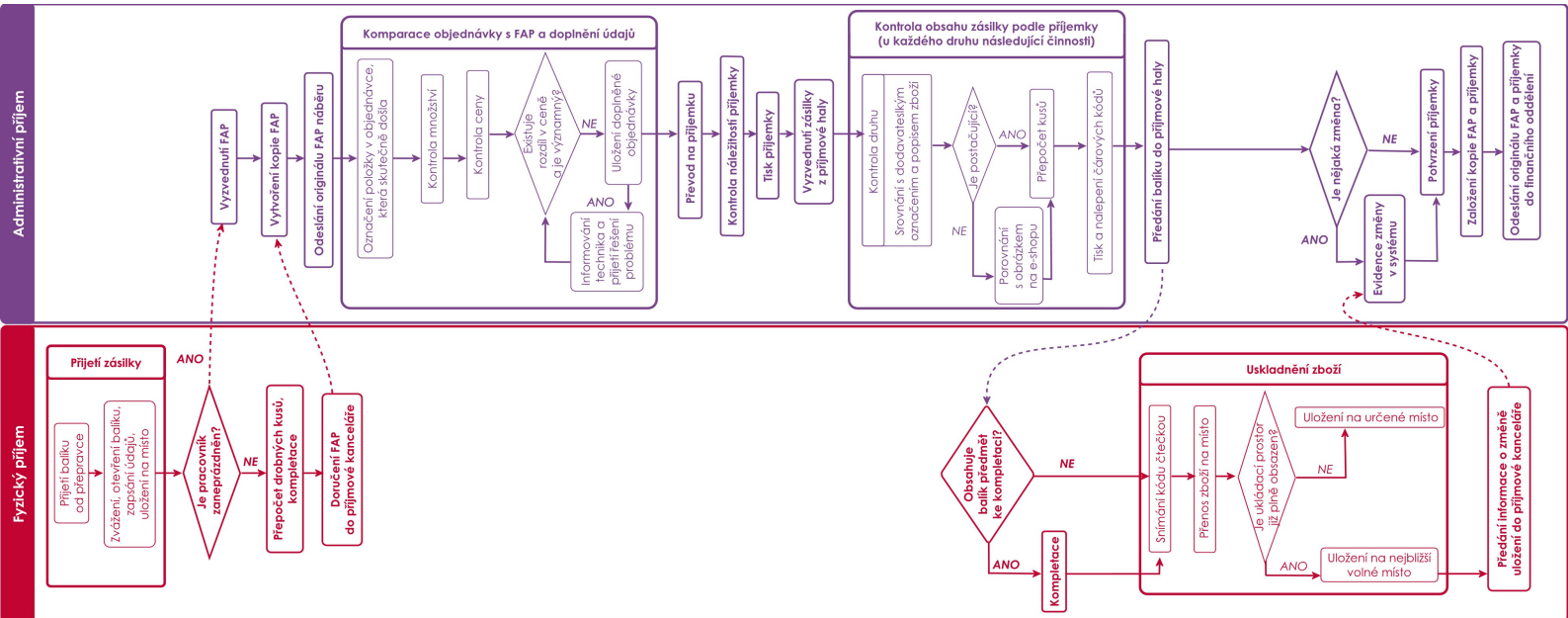
Zboží je umístováno do vlastního skladového prostoru. Ten je roztríděn na sektory s číselnou řadou, dále upřesňován písmenem a dalšími znaky. Prostor je zaplněn regály, paletami na zemi, stojany s kabely a speciálním skladem pro chemikálie. Sklad disponuje vysokozdvizným vozíkem, jenž je sice využíván, avšak není jej stále zapotřebí. Do vyšších polic regálu lze pohodlně dosáhnout ze žebříku, a jsou zde tedy umístovány předměty o nižší hmotnosti.

Pro samotné zakládání zboží slouží zaměstnancům čtečky a čárové kódy, které jsou danému zboží přiděleny pracovníky Administrativního příjmu. Pracovník Fyzického příjmu odebere zboží z příjmové haly, čtečkou snímá čárový kód a na displeji čtečky se objeví informace o druhu zboží a hlavně umístění zboží. Díky tomu jasně ví, na jaké místo má zboží uložit. V případě, že příslušné místo je plně obsazeno, hledá nejbližší volné místo a na papír zapisuje označení nového uložení. Tento údaj předá do Administrativního příjmu, kde je zanesen do informačního systému. Jedenkrát za den na konci pracovní doby se tyto změny v umístění zboží aktualizují ve čtečkách (aktualizace probíhá automaticky po vložení čteček do nabíjecích stanic).

Problémem ve Fyzickém příjmu je, že zboží do firmy nedochází kontinuálně, a tudíž nemají pracovníci zabezpečenu nepřetržitou práci – během jednoho časového úseku musejí ukládat zboží z několika zásilek, během druhého časového úseku není žádné nové zboží k uložení a ani k přípravě pro Administrativní příjem.

Graficky je proces celého příjmu zboží znázorněn na následujícím obrázku. Činnosti jsou rozděleny v souladu s předchozím popisem, tedy na část administrativní a část fyzického naskladnění, a jsou zachyceny v časové posloupnosti. Není zde zachycen proces zpracování převodek, jenž ve svém základě sebou nese obdobné činnosti.

Obrázek 20 Činnosti v Příjmu zboží Logistického oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2 Expedice zboží

Opačný směr toku zboží v Logistickém středisku oproti jeho příjmu představuje expedice zboží. Expediční činnost je druhá významná aktivita hlavního skladu (viz obrázek 18). Úkoly Expedice jsou vystavování výdejek a faktur, příprava zboží, balení zásilek apod. Organizačně je rozdělena na dvě skupiny podle toho, od koho plyne požadavek: Expedice externím zákazníkům a Expedice prodejnám.

Expedice pro externí zákazníky dodává zboží odběratelům, kteří objednávají u Divize elektronické součástky¹⁷. I když je zřejmé, že sklad vykonává službu pro interního zákazníka – Divizi elektronické součástky, je zde použit termín „externí zákazníci“. Zákazníkům této divize totiž dodává sklad zboží přímo adresně. Lze tedy hovořit o expedici pro externí zákazníky. Naopak expedice prodejnám je zřejmě vnitropodniková dodávka zboží, a jedná se tedy o interního zákazníka. Toto je podloženo i účetním zachycením zboží na účtu 132 s příslušnou analytickou evidencí. Při vyskladnění zboží pro (externí) zákazníky Divize elektronické součástky je účtován rovnou úbytek zboží z analytického účtu 132/320 – Zboží na skladě příslušící Divizi elektronické součástky současně se zápisem na vrub účtu 504 – Prodané zboží. Je-li vyskladněno z hlavního skladu pro prodejny, dochází pouze k převodu zboží na jednotlivé sklady prodejen. Účetně tedy ve prospěch účtu 132/320 – Zboží na skladě příslušící Divizi elektronické součástky a na vrub účtu 132/Analytický účet příslušející skladu dané prodejny.

Zde je nutné připomenout, že expedicí (zejména externím zákazníkům) nevznikají Logistickému středisku žádné výnosy. Logistické středisko samo o sobě neprodává zboží. Prodej zboží je řazen do Divize elektronické součástky, již poskytuje sklad služby spojené s příjmem a expedicí zboží. Sklad tak zaznamenává pouze náklady plynoucí z poskytování služby divizi. Druhotné výnosy, které by zde stejně jako v Příjmu bylo možno identifikovat, společnost nesleduje.

5.2.1 Expedice zboží externím zákazníkům

Expedice pro externí zákazníky dodává zboží pro všechny vnější zákazníky, kteří objednávají u Divize elektronické součástky – tedy nikoliv přímo na prodejně. Objednávky jsou možné prostřednictvím internetu (mailovou poštou či přes e-shop), telefonicky nebo písemně zaslané poštou; přijaté jsou vždy náběrem.

¹⁷ Další skupinou externích zákazníků jsou zákazníci prodejen. Tito jsou však obsluhováni prodavači samotné prodejny a sklad má na ně vazbu pouze nepřímou – přes prodejny. Práce se tedy vztahy k těmto odběratelům podrobněji nezabývá.

Obdobně, jako u Příjmu zboží, i zde je zavedena dvouúrovňová organizace práce. Úrovně jsou označeny jako Administrativní expedice externím zákazníkům (AEE) a Fyzická expedice externím zákazníkům (FEE). Prostorově je této části Expedice vymezena expediční kancelář a sousedící balicí prostor I. V expediční kanceláři je soustředěna Administrativní expedice. Pracovníci Fyzické expedice se pohybují krátce v expediční kanceláři (pro vyzvedávání či odevzdávání úkolů), v samotném skladu a v balicím prostoru I.

Administrativní expedice pro externí zákazníky (AEE)

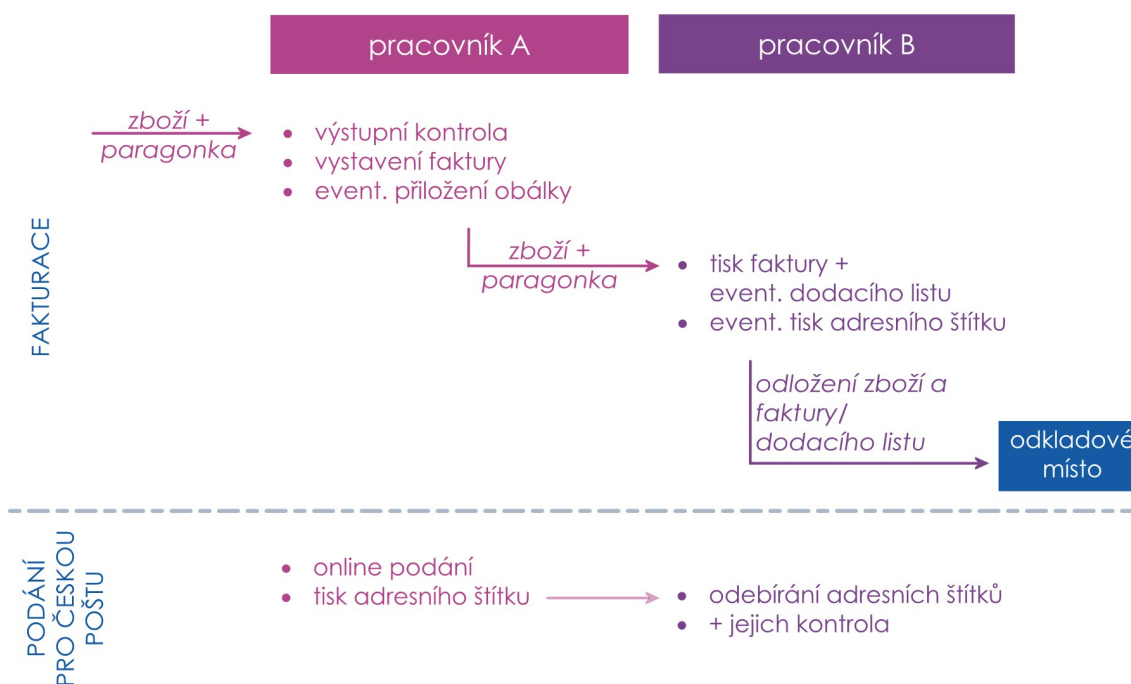
Tato část Expedice zahrnuje dva pracovníky s průměrnou hrubou mzdou 15 500 Kč měsíčně. Oba pracovníci jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Náplní práce je vystavování výdejek a faktur a příprava nutných podkladů pro přepravce.

Impulem pro práci zaměstnanců je přijatá objednávka, jež je zaevidována náběrem a označena jako schopná realizace (dodání). Realizovatelné objednávky jsou takové, u kterých společnost aktuálně disponuje zbožím na hlavním skladě. V rámci konkurenčního boje je společností GES-ELECTRONICS nabízena i služba částečné dodávky, tj. v případě, že se požadovaná položka objednávky momentálně nenachází na hlavním skladu, ani ji nelze převézt ze skladů prodejen a zároveň zákazník ve své objednávce požadoval tzv. „dělenou zakázku“, je mu dodána ta část objednávky, kterou společnost okamžitě disponuje. Chybějící část objednávky expeduje sklad v druhé dodávce po přijetí zboží od dodavatele. Tato informace je důležitá. Při dvojí expedici jedné objednávky dochází nejen ke zvýšení náročnosti práce, a tudíž i růstu nákladů (především mzdových nákladů), ale i k růstu nákladů skrz podíl společnosti na expedičním poplatku (jak bylo uvedeno v podkapitole 4.3.2).

Na základě přijaté objednávky k expedici je vytvořena pracovníkem *výdejka* ke zboží, jež je pak po potvrzení automaticky zaúčtována. Ze stejné objednávky také generuje (zároveň s výdejkou) a poté tiskne zvláštní tiskárnou podklady pro další činnost – jedná se o tzv. „paragonku“ a samolepicí štítky s popisem zboží. Paragonka představuje speciální podobu výdejky pro jednoho zákazníka transformovanou pro potřeby skladu. Lze si ji představit jako běžnou pokladní účtenku, kde v hlavičce je identifikace zákazníka a následují položky objednávky, které lze aktuálně expedovat, s přiřazeným čárovým kódem (pro potřeby pracovníků Fyzické expedice; bližší vysvětlení v odstavci Fyzická expedice pro externí zákazníky). Vytisknutou paragonku spolu se štítky vloží pracovník do krabičky, odkud si je berou pracovníci Fyzické expedice externím zákazníkům.

Činnost se opakuje pro další objednávku. Takto pracují oba pracovníci vždy ráno na začátku pracovní doby a podle potřeb i v průběhu dne. Po vlastním uvážení přerušují tuto práci a začínají proces *fakturace*. Fakturaci je možno započít vždy až po té, co je zboží fyzicky vyskladněno a doneseno do Administrativního příjmu. Zde si práci dělí. Pro jasnou představu je postup zobrazen na následujícím obrázku:

Obrázek 21 Rozdělení práce pracovníků Administrativní expedice externím zákazníkům při fakturaci a podání pro Českou poštu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Každý pracovník má ke své práci přidělen jeden počítač (na obrázku označení *pracovník A* a *pracovník B*). Pracovník A přijme vyskladněné zboží a v ERP systému KARAT otevírá příslušný nevyfakturovaný výdajový list (nachází jej podle údajů na paragonce, jež byla přiložena k objednanému vyskladněnému zboží a zůstává u něj až do okamžiku přiložení vystavené faktury). Kontroluje, zda souhlasí počet druhů zboží fyzicky s počtem položek na výdejce. Pokud některý druh zboží nebyl pracovníky Fyzické expedice doručen, je situace řešena v následující posloupnosti:

1. Pracovník AEE informuje daného pracovníka FEE, jenž objednávku vyskladňoval, a požádá ho o kontrolu, zda se chybějící zboží opravdu na svém místě nenachází či zda není odloženo poblíž. Ze zkušenosti pracovníků AEE jsou případy pochybení pracovníků FEE spíše výjimkou.

2. Není-li zboží na svém místě a přesto mělo být expedováno (tento případ je podle vyjádření pracovníků AEE častější s blížícím se koncem roku), kontaktuje pracovník AEE prodejnu Plzeň s dotazem na dispozici daného zboží na jejím skladu. Pokud prodejna Plzeň zboží má, je vyhotovena převodka a zboží je doručeno pracovníkovi Administrativního příjmu. Tento je pak upozorněn pracovníkem Expedice, jenž přebírá zboží osobně, aby nebylo naskladněno na hlavní sklad, což by znamenalo zbytečnou práci navíc. Zboží může být konečně zákazníkovi odesláno.
3. V případě, že zboží nelze okamžitě získat ze skladu prodejny Plzeň, žádá pracovník AEE pracovníka nákupu o vyřešení situace. Objednávka je odložena do doby, než Administrativní expedice dostane informaci o tom, zda má být objednávka realizována neúplná nebo zda má počkat na příchod zboží od dodavatele apod.

Pokud však vyskladněné zboží z hlediska počtu druhů souhlasí s počtem položek na výdejce, nebo pokud je chybějící zboží již dodáno, může pracovník Administrativního příjmu generovat na základě výdejky *fakturu*. Zde musí zadat odpovědného pracovníka z nákupu, který objednávku přijal a kterého tedy zákazník v případě nutnosti může kontaktovat, a dále zadává formu přepravy (tu volí zákazník ve své objednávce). Expedice z hlavního skladu může zásilky dodávat prostřednictvím dvou přepraveců, s nimiž má uzavřeny rámcové smlouvy. Jedná se o Českou poštu, s. p. a PPL CZ, s. r. o.

Vystavenou fakturu musí samozřejmě v systému uložit.

Dle formy přepravy a velikosti zboží volí *obalový materiál* (různý typ obálky či krabice; obálky na cenná psaní má pracovník A při ruce a může ji ke zboží přiložit, přikládá rovněž obálky k dopisům posílaným přes Českou poštu. Ostatní obalový materiál je uložen v balicím prostoru k práci pracovníků FEE. Pokud má být zboží zasláno speciálně, je ke zboží přiložena lepenková destička s výstižnou instrukcí¹⁸). Takto připravené zboží předá pracovník A na vozík, a opakuje celý postup u další objednávky.

Pracovník B přebírá zboží připravené pracovníkem A a v ERP systému KARAT otevírá příslušnou fakturu vydanou rovněž pracovníkem A (fakturu najde opět pomocí údajů na paragonce). Údaje na faktuře již nekontroluje. Pouze sleduje, zda je identifikační číslo partnera a faktury shodné. Je-li rozdílné, znamená to, že fakturační a dodací adresa je různá. Proto pracovník B tiskne fakturu a dodací list. Fakturu vloží do obálky

¹⁸ Tato destička má velikost cca. A5 formátu, tudíž je nepřehlédnutelná. Její použití pracovník A nezdržuje v práci, neboť nepopisuje s instrukcemi novou desku vždy s každou další objednávkou zasílanou se speciálním požadavkem. Tyto desky má u sebe k dispozici ve větším množství. „Použité“ desky mu jsou zase vráceny zpátky.

s okénkem na adresu a dodací list přiloží ke zboží. Shodují-li se identifikační čísla, je faktura i zboží zasíláno na jednu adresu, a tak pracovník B tiskne pouze fakturu (bez vystavení dodacího listu), kterou přiloží ke zboží.

V tuto chvíli sleduje, prostřednictvím kterého přepravce bude zásilka odeslána. Má-li být zákazníkovi doručena společností PPL CZ, s. r. o., generuje pracovník B k faktuře *adresní štítek* a tiskne jej. Štítek přiloží ke zboží a faktuře (nebo dodacímu listu) a společně je ukládá na příslušné místo¹⁹. Pokud zákazník volil Českou poštu jako přepravce, je zboží s fakturou rovnou odloženo na příslušné místo – adresní štítek s informace pro zaslání bude tištěn až později.

Činnost pracovníka B se opakuje pro další objednávky.

Vzhledem k tomu, že využívání přepravní služby České pošty vyžaduje *online hromadné podání zásilek*, a tudíž nelze zároveň při vystavení a tisku faktury tisknout i adresní štítek, jako to je možné u zásilek přepravovaných PPL CZ, vyhradili si pracovníci AEE určitý čas v rámci pracovní doby pouze na tuto činnost. Již ze zkušenosti dokáží pracovníci odhadnout, kdy musí s činnostmi ohledně fakturace skončit, aby stačili podat elektronicky všechny zásilky pro Českou poštu a zároveň pracovníci Fyzické expedice měli dostatek časového prostoru pro jejich zabalení.

Při online hromadném podání zásilek pro Českou poštu mají zaměstnanci opět rozdělenou práci. Pracovník A zaznamenává zásilky v aplikaci České pošty na jejich webových stránkách. Zde není nutno, aby všechny patřičné údaje pracovník vyplňoval. Do poštovní aplikace jsou všechny informace jednoduše importovány z ERP systému KARAT. Import však provádí zvlášť pro jednotlivé typy psaní a také zvlášť pro tuzemská a zahraniční podání. V tuto chvíli, pokud nedokončuje tisk vydaných faktur, je pracovník B bez práce. Elektronické podání je však činnost s časovou náročností do několika málo minut.

Po elektronickém podání zásilek je možno tisknout adresní štítky. Zde je činnost nastavena tak, že pracovník A označuje v aplikaci České pošty jednotlivé typy psaní a dává příkaz k tisku štítků. Speciální tiskárnu má ve svém dosahu pracovník B, který štítky odebírá (jedná se o roli s příslušným počtem štítků pro jednotlivé typy psaní), přepočítává je a porovnává s počtem v programu (ústní sdělení pracovníka A).

¹⁹ Příslušným místem se rozumí místo v regálech či na vozíku v rozdělení podle toho, zda bude zásilka doručována přepravcem PPL či Českou poštou – u zásilek pro Českou poštu pracovníci rozlišují zásilky podle typu zásilky (balík, cenné psaní apod.). Toto rozlišení později pomáhá pracovníkům v rychlé orientaci a rovněž k přednostnímu zabalení zásilek pro PPL CZ, jenž přijíždí dříve.

Po vytištění štítků pro všechny zásilky daného dne se oba pracovníci přesunou k regálům s připraveným zbožím. Zde jeden pracovník (označení A a B již není důležité) bere adresní štítky do ruky a čte jména adresátů. Druhý pracovník hledá dané jméno na faktuře u připraveného zboží a lepí štítek na obálku nebo štítek ke zboží a faktuře volně přiloží. Zároveň zkontroluje, zda je adresa vytištěna na štítku úplně. Pokud např. jméno adresáta bylo příliš dlouhé a na štítku je vytištěno jen zčásti, dopisuje chybějící ručně. Zdálo by se, že vyhledávání zboží znějící na správné jméno, může trvat příliš dlouho a celou činnost tak velice zdržovat. Ve skutečnosti se však díky roztřídění zásilek i štítků podle typu psaní vyhledávání zkracuje.

Poté, co pracovníci Fyzické expedice zboží zabalí, musí zásilku zvážit a její hmotnost na ni zapsat. Tento údaj pak pracovníci AEE přepisují do aplikace České pošty ke každé podané zásilce.

Ve zbytku pracovní doby připravují pracovníci další paragonky nebo vystavují faktury.

V případě výpadku pracovníků FEE, kdy ani pracovník Fyzické expedice prodejnám nemůže dočasně převzít práci, se pracovníci AEE dohodnou na dřívějším příchodu do práce a po přípravě paragonek vyskladňují zboží pro svoji další práci (tj. fakturaci).

Fyzická expedice pro externí zákazníky (FEE)

Druhou úrovní Expedice pro externí zákazníky je Fyzická expedice pro externí zákazníky (zkráceně FEE). Zde pracují čtyři zaměstnanci, z toho jeden na zkrácený pracovní úvazek (7 hodin denně), ostatní na plný pracovní úvazek. Průměrná hrubá mzda pracovníků se pohybuje na úrovni 13 500 Kč měsíčně. Pracovní činnost těchto zaměstnanců představuje fyzické vyskladnění zboží podle požadavků zákazníků a jeho balení. Pomůckami pro práci pracovníka FEE je čtečka a vozík s nutným obalovým materiálem.

Podkladem pro fyzické vyskladnění zboží je paragonka, kterou získává pracovník Fyzické expedice společně se štítky od pracovníka Administrativní expedice. Jak již bylo uvedeno, představuje paragonka seznam zboží, které si zákazník objednal. Každá paragonka je jedinečně přiřazena k jedné objednávce. Obsahuje základní informace o objednávce a položkový seznam zboží. Tento seznam je u každé položky tvořen mj. GES-kódem, čárovým kódem zboží a počtem požadovaných kusů zboží.

Na displeji *čtečky*, kterou snímal pracovník FEE čárový kód na paragonce, se zobrazí údaj o umístění zboží, na jehož základě pracovník ví, kam má pro předmět dojít.

Pro kontrolu, zda-li se jedná opravdu o požadovaný druh, snímá čárový kód umístěný na krabici s daným zbožím. Kódy se musí shodovat. Příčinou neshody je výběr špatného druhu. Důvodem špatného výběru je např. totožný vzhled předmětů, ovšem každý z nich má jiné technické parametry. Po nalezení *odpočítá požadované množství*. Náročnost tohoto úkolu závisí na druhu zboží a na požadovaném množství. Při vyskladnění dvou kusů žárovek je jeho splnění snadné. Jedná-li se však např. o 200 kusů LED diod, je práce charakteristická vyšší časovou náročností. Pokud zákazník požaduje vysoký počet drobných dílů (např. 600 kusů LED diod), pomáhá si pracovník vážením, kdy podle váhy jednoho kusu zváží příslušný počet kusů. Náročné je rovněž měření kabelů.

Co se týče množství zboží, respektují skladníci (a to jak příjmoví, tak i expediční) nepsané pravidlo. Pokud pracovníci Příjmu napočítali určité množství drobnějšího zboží, vložili ho do plastového sáčku a otvor sáčku přelepili štítkem s udaným množstvím, mohou se pracovníci expedice při vyskladňování spolehnout na správnost množstevního údaje. Je-li však štítek roztržen, nebo je-li štítek nalepen na sáčku, avšak nikoliv přes otvor, nelze udanému počtu věřit a skladník zboží počítá.

Pracovník dále pokračuje vložením zboží buď do průhledného plastového sáčku, obalením průhlednou fólií nebo ponecháním volně. Na obal předmětu či přímo na něj *nalepí štítek s popisem zboží*. Tato popiska je určena pro zákazníka, aby mohl snadno identifikovat obdržené zboží. Pracovník popsaný předmět dále vloží do košíku a odškrtně položku na paragonce, aby bylo zřejmé, že zboží je již součástí připravované zásilky. Pokud zboží na svém místě ani v jeho blízkosti nenalezne, poznamená tuto skutečnost na paragonku a při odevzdávání paragonky v expediční kanceláři ji oznámí pracovníkům Administrativní expedice.

Uvedenou činnost *opakuje* pro další položku na paragonce, počínaje načtením informace o umístění zboží prostřednictvím čtečky a čárového kódu a konče odškrtnutím položky na paragonce. Seznam objednaného zboží je sestaven tak, aby každá další položka na paragonce byla ve skladu umístěna co nejbližší té předchozí. Pracovník tak jde jednou cestou, při které postupně vybírá zboží, a nemusí se vracet do stejné uličky.

System čteček a čárových kódů byl zaveden k usnadnění práce. Před jejich implementací byli pracovníci odkázáni na svoji paměť. Nyní pohodlně zjistí umístění zboží pomocí čtečky. Zrychlení vyhledávání napomohlo i seřazení druhů zboží na para-

gonce podle blízkosti umístění zboží. Pracovník tak při sběru zboží projde jeden okruh po skladu a nemusí se do stejného sektoru vracet.

Má-li všechno zboží z paragonky nabráno, vrací se do expediční kanceláře, kde zboží odkládá pro další činnost pracovníků Administrativní expedice. V kanceláři si bere další paragonku se štítky a celý postup se opakuje.

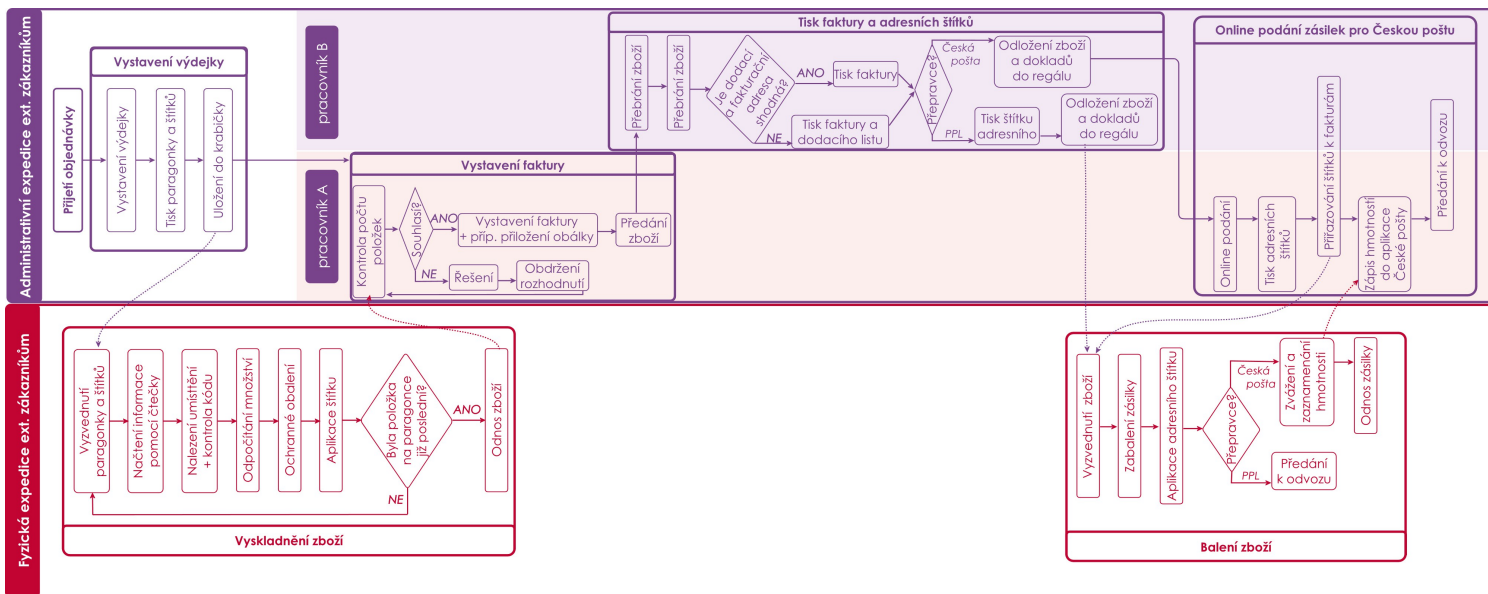
V druhé polovině pracovní doby se pracovníci FEE soustřeďují na *balení zásilek*. Přijímají připravené zboží s vydanými fakturami či dodacími listy a obálkami či informačními destičkami a adresním štítkem (vše si dováží na vozíku do balicího prostoru). Zásilkám se věnují pracovníci u stolu, kde mají připravené bublinové obálky a kartonové krabice. Tyto krabice skládají, přelepují víka a rohy lepicí páskou, vkládají zboží s dokladem do krabice a prázdný prostor v krabici vyplňují skartovanými papíry. Tato výplň nepředstavuje pro společnost nutnost jejího pořízení, neboť je prakticky odpadovým materiálem ze všech útvarů v plzeňské části společnosti. Krabici uzavřou, přelepí, přelepí páskou s logem firmy a nalepí adresní štítek. Menší zásilky²⁰ balí do bublinových obálek, uzavřou a nalepí adresní štítek. Zásilky odloží na odkládací plochu. Když jsou všechny zásilky v krabicích takto připravené, jsou přesunuty k váze, aby je bylo možno zvážít a zapsat jejich hmotnost přímo na adresní štítek. Váhy jsou k dispozici dvě a jsou vzdáleny zhruba tři metry od balicích stolů. Zásilky následně přebírají pracovníci Administrativní expedice, aby mohli zapsat jejich hmotnost do programu České pošty. Zásilky doručované prostřednictvím PPL CZ není třeba vážit.

Běžně jsou odesílány i zásilky většího objemu. Pro manipulaci s nimi je povolán některý pracovník Fyzické expedice prodejnám, aby je pomohl přenést, zvážít apod. Tento typ zásilek se objevuje každý den do počtu zhruba 8 balíků. Zde jsou tedy zřejmé vyšší nároky na pracovní sílu.

Postup práce Expedice externím zákazníkům je znázorněn na následujícím obrázku. Byl zvolen stejný způsob znázornění činností jako u obrázku 20.

²⁰ Kritériem pro výběr krabice či obálky je jednak velikost celé zásilky, ale i křehkost zboží. Zde se zdá, že pracovníci FEE mají dobrý odhad pro výběr správného obalového materiálu, a dokonce i pro výběr krabice patřičné velikosti hned na poprvé.

Obrázek 22 Činnosti v Expedici externím zákazníkům Logistického oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.2 Expedice zboží prodejnám

Plyne-li požadavek na vyskladnění zboží z centrálního skladu od prodejen společnosti, je požadavek zpracováván Expedicí prodejnám.

Expedice prodejnám funguje na obdobném principu jako Příjem zboží a Expedice zboží externím zákazníkům. Práci spojenou s vydáváním dokladů se zabývá Administrativní expedice prodejnám (zkráceně AEP), kdežto vyskladňování zboží je prací Fyzické expedice prodejnám (FEP). Prostorově je Expedice prodejnám více oddělená než předchozí útvary. Administrativní úroveň sídlí v kanceláři vedoucího skladu, fyzická úroveň se pohybuje v balicím prostoru II, jenž těsně přiléhá k prodejně Plzeň, a ve vlastních skladovacích prostorách. Z nastavení dvou úrovní se odvíjí i následující text.

Administrativní expedice pro prodejny (AEP)

Administrativní část expedice pro prodejny zajišťuje zástupce vedoucího Logistického střediska, zaměstnaný na plný pracovní úvazek a sdílející kancelář s vedoucím skladu. Tohoto zaměstnance lze dále označovat jako „pracovníka AEP“. V náplni práce zástupce vedoucího skladu je více činností (vyřizování reklamací aj.), v rámci tohoto textu bude popsána pouze část týkající se administrativní expedice zboží prodejnám, tedy vystavování převodek.

Prodejny vystavují interní objednávky na zboží, jež potřebují doplnit na svůj sklad. Impuls k objednávce pochází z programu Planning Wizard, objednávky zákazníka či od samotného prodáváče (viz podkapitola 4.3.2). Tyto objednávky vystavují prodáváči přímo v ERP systému KARAT bez nutnosti jejich tištěné verze. Požadavky, které lze plnit, směřují přímo pracovníkovi AEP. Požadavky na zboží, které není aktuálně k dispozici na skladu, jsou zasílány nejprve technikům Divize elektrické součástky k externímu objednání. Teprve po příjmu zboží na hlavní sklad se interní objednávka prodejny zobrazí v AEP.

Pracovník AEP otevírá v systému evidenci interních objednávek, a to postupně podle jednotlivých prodejen. V rámci jedné prodejny vidí všechny objednané položky. Nelze však uspokojit objednávky všech položek najednou, a proto se pracovník AEP rozhoduje, *které upřednostní* a které ponechá na později. Např. pražská a brněnská prodejna vystavují denně objednávky s velkým množstvím položek. Aby nedošlo k tomu, že na Fyzické expedici prodejnám věnují celé dopoledne (resp. čas do příjezdu

přepravce) na vyskladnění zboží pouze pro jednu prodejnu, je vystavena převodka jen na určitou část objednávky jedné prodejny. Velikost této „části“ není dána vyšší organizační úrovní a není ani nastavena informačním systémem, závisí pouze na úsudku pracovníka. Nejčastěji je maximem výdejka o cca. 90 položek²¹. O výběru, které položky budou do výdejky zařazeny, rozhoduje také pracovník AEP. K tomuto účelu slouží klasifikace položek:

- podle priorit;
- podle možnosti komplexnosti dodávky objednaného druhu zboží.

Prvořadě je **hledisko priorit**. Priority jsou nastaveny v následujících skupinách:

- PR – interní označení pro samostatnou skupinu objednávek zboží, jenž si vyžádal externí zákazník přímo na některé z prodejen, avšak prodejna dané zboží neměla na svém skladu, a proto jej musí objednávat z centrálního skladu;
- ABCD – označení skupin zboží vyplývající z ABCD analýzy, kde je třídění odvozeno od obratovosti zboží; objednaným druhům zboží je automaticky přiřazeno toto označení na základě nastavení v programu Planning Wizard a pracovník AEP může objednané druhy řadit ve skupinách.

Prioritní představují objednávky, které si objednali externí zákazníci na prodejnu (PR) a na které pracovník AEP vystavuje samostatnou převodku pro každou prodejnu. Tyto jsou realizovány všechny a okamžitě. Druhou v pořadí je skupina objednaného zboží s nejvyšší obrátkou (skupina A). Zde už není vystavována samostatná převodka, avšak zboží z této skupiny je v rámci ABCD skupin první v pořadí k vyskladnění. ABCD analýza tedy zde (v praxi podniku) potvrzuje fakt, že tato metoda umožňuje zefektivňovat řízení zásob prostřednictvím rozdílného řízení skupin zásob (Kislingerová a kol., 2010).

Dalším kritériem pro rozhodování je **stupeň možnosti dodání** zboží. Pro každý interně objednaný druh zboží vidí pracovník AEP v systému v barevném odlišení, zda lze dodávku realizovat úplně či jen částečně. V druhém případě zkoumá vhodnost částečné dodávky. Například pokud je objednáno 20 metrů kabelu, avšak na hlavním skladu je

²¹ Význam omezení položek na převodovém listu pro každou prodejnu spočívá v několika faktech. Předně nedochází k zahlcení pracovníků FEP prací. Tj. pokud by byly vyskladněny všechny objednané položky naráz, pracovníci FEP by stanovenou prací nestihli za jeden den a pokračovali by v ní druhý den. Ovšem druhý den přijímá AEP nové objednávky na přednostní expedici (zejména ze skupin PR a A) a z důvodu již vystavených převodek na velké množství položek by došlo k neuspokojení přednostních objednávek. Zároveň znamená pro prodejny pravidelné zásobování nižší zátěž.

k dispozici pouze 12 metrů, není dodávka této položky realizována nebo je příslušná prodejna dotázána, zda přijímá i jen 12 metrů. Přednostně jsou vždy vyskladňovány kompletně plnitelné objednávky daného druhu zboží. Objednávky zákazníků prodejen nebývají plněny částečně.

V neposlední řadě se při výběru položek pro zařazení do výdejky řídí pracovník také vlastním úsudkem²².

Výsledkem této práce je vygenerování převodových listů podle jednotlivých příjemců (prodejen). Zvláště jsou vystaveny převodové listy, u nichž byly podkladem interní objednávky pro zákazníky prodejen²³. Na každé převodce jsou vybrány položky podle výše uvedených kritérií²⁴.

Převodka je vyhotovena ve dvojí podobě:

- převodka, jež slouží pro potřeby pracovníků Fyzické expedice prodejnám, obsahující označení zboží, čárové kódy a množství zboží;
- převodka, jež je zasílána spolu se zbožím na prodejnu, obsahující jak vnitropodnikové označení zboží (GES-kód), tak i jeho dodavatelské označení.

Převodky jsou vytištěny a následuje vytisknutí samolepicích *štítků* s popisem zboží – jedná se o stejné štítky, které používá Expedice pro externí zákazníky. Pracovník přiřazuje k jednotlivým převodkám příslušné štítky a ještě převodku označuje zkratkou PR, že se jedná o objednávku, kterou je nutno vyskladnit přednostně. Vytisknuté dokumenty odnáší do balicího prostoru II, kde je přebírají pracovníci Fyzické expedice prodejnám.

Po vykonání práce pracovníky Fyzické expedice prodejnám se převodky s čárovými kódy vracejí pracovníkovi AEP a s datem odeslání jsou archivovány pro případné reklamace.

Převodové listy vystavuje a tiskne pracovník AEP na začátku jeho pracovní doby (tj. před sedmou hodinou). Kolem 11 hodin vystavuje další převodové listy na nově

22 Např. přidává položky, které jsou sice ze skupin s nízkou obrátkou, avšak již uplynuly např. dva dny od jejich objednání prodejnou.

23 Tyto jsou vystavovány zvláště ze dvou důvodů. Zaprvé proto, aby pracovníci FEP dokázali zboží z této skupiny vyskladnit přednostně. Zadruhé proto, aby prodavači na prodejně nebyli zatíženi vyhledáváním požadovaného zboží z běžné zásilky. Při vyšším počtu objednaných položek by zabírala tato činnost značný časový prostor.

24 Kritéria slouží pouze pro rozhodnutí o zařazení položky do aktuálního převodu, nikoliv o pořadí položek na převodovém listu. Pořadí je určeno podle umístění zboží ve skladu tak, aby docházelo k ulehčení manipulace při vyskladnění.

došlé interní objednávky PR (zde je tedy prioritou objednávek zákazníků zřejmá). Množství nově objednaných položek je každý den různé. Pokud jsou nově přijaté objednávky zboží ze skupiny A početnější a pracovníci FEP nejsou vytíženi dosavadně přidělenou prioritní prací, jsou tyto objednávky uspokojeny tak, aby je bylo možno expedovat ještě též den. Jinak jsou objednávky ponechány na expedici další den.

Administrativní expedice pro prodejny (AEP)

Vyskladňováním zboží a jeho balením se zabývá Fyzická expedice pro prodejny (zkratka AEP). Zaměstnává čtyři zaměstnance na plný pracovní úvazek a jednoho zaměstnance na sedmihodinovou pracovní dobu. Průměrná měsíční hrubá mzda se pohybuje na úrovni 13 000 Kč.

Činnost pracovníků Fyzické expedice prodejnám je velmi podobná činnosti Fyzické expedice pro externí zákazníky. Stejně jako u Fyzické expedice externím zákazníkům tak i zde používají pracovníci čtečky a vozík s nutným obalovým materiálem.

Pracovníci AEP vyskladňují zboží na základě *převodových listů s čárovými kódy*. Převodky se nachází v polici v balicím prostoru II, kam je přináší zástupce vedoucího skladu. Pracovník AEP bere převodku buď kompletní (jedná-li se o jeden až dva listy), nebo bere jen část celé převodky, např. jeden až dva listy z celé převodky (pokud převodka zahrnuje více listů). Zbylé listy ponechává svým kolegům²⁵. Dochází tak k dělbě práce, čímž se předchází zahlcení jednoho skladníka prací a prostojům ostatních. Pracovník přednostně vybírá převodové listy s označením PR a A (bylo popsáno u administrativní části expedice prodejnám). Tato přednost platí i v případě, kdy pracovník FEP má rozpracovaný jiný převodový list a pracovník AEP donese převodku s vyšší prioritou (PR či A). Pracovník v danou chvíli přerušuje práci a vyskladňuje výdejku s vyšší prioritou. Čtečkou pracovník snímá čárový kód a dle zobrazené informace o umístění vyhledává příslušné zboží. Správnost vybraného druhu zboží kontroluje snímáním čárového kódu přímo na přihrádce se zbožím a musí se shodovat s kódem na převodovém listu. Skladník odpočítává požadované množství. V případě vysokého počtu objednaného drobnějšího zboží, lze použít váhu. Zde je možná situace s vážením častější než u Fyzické expedice externím zákazníkům, neboť prodejny požadují větší množství. Stejně jako u FEE i zde dává pracovník drobné kusy do plastových sáčků či je obaluje fólií a lepí informační štítek s popisem zboží

25 Každý list je pak podepsán pracovníkem, jenž jej vyskladňoval, pro případnou kontrolu.

a GES-kódem²⁶. Použije-li však jako obal na zboží plastový sáček, nelepí štítek na sáček, nýbrž vkládá štítek do sáčku ke zboží. Plastové pytlíky jsou nové a nepolepené, a tak je prodejna může použít pro své zákazníky, čímž šetří náklady na obalový materiál.

Postup je *opakován* pro další položku na převodovém listu.

Vyskladní-li pracovník všechno zboží podle převodového listu, přináší ho do baličního prostoru II *k zabalení*. Většinou zásilku připravuje stejný pracovník, jenž dané zboží vyskladnil. Je-li vyskladněna jen část převodového listu, odkládá danou část na stůl v baličním prostoru II a podle vzájemné domluvy zabalí všechno zboží až pracovník, jenž vyskladňuje poslední list převodky.

Příprava zásilek musí proběhnout včas, aby byla možná expedice přepravcem přijíždějícím denně v určitou dobu. Všechno zboží posílané jedné prodejně je připravené v baličním prostoru II, a tak jsou viditelné nároky na obalový materiál. Pracovník klade předměty do krabic podle velikosti a váhy²⁷.

Jelikož jsou zásilky posílány podnikovým prodejnám a nejsou tedy expedovány vně firmy, není nutné použití pěkných nových krabic, v nichž se dodává zboží z hlavního skladu rovnou externím zákazníkům. Zboží prodejnám je připravováno do již použitých krabic, které sklad získá z příjmu zboží od dodavatelů apod. Jako výplň zde slouží na kousky nařezané krabice, bublinové folie a jiný použitelný materiál. Do zásilky pracovník přikládá převodový list určený prodejně – s dodavatelem označením zboží a jeho GES-kódem. Převodový list s čárovými kódy zůstává na pracovišti, odkud jej přebírá pracovník AEP a archivuje. Připravené krabice jsou postaveny na zem.

Kolem poledne zaznamená jeden pracovník kolik krabic je daný den posíláno jednotlivým prodejnám a podává požadavek Administrativní expedici externím zákazníkům na vytištění *adresních štítků* pro přepravní účely.

Po obdržení štítků jsou tyto nalepeny na krabice, které jsou pečlivě zabaleny a následně převezeny k východu budovy – buď na běžném vozíku nebo složené na paletě prostřednictvím vysokozdvížného vozíku. Při lepení štítků se pracovníci ujistí, zda

²⁶ Popis činností pracovníků se omezuje pouze na úkony, které musí vykonat každý pracovník přibližně stejným způsobem. Nejedná se o individuální přístup k práci – například o situaci, kdy pracovník bere převodový list a štítky a tyto štítky nejprve stíhává na jednotlivé kusy, nebo takto nečiní, nechává štítky vcelku a z role je odlepí až po nalezení zboží. Uspořádání a výkon takových úkonů je ponecháváno na uvážení pracovníka. Detailnější popis není nezbytný a vycházel by nad rámec tohoto textu.

²⁷ Ačkoliv je zboží určeno pro jednu prodejnu, může být zasíláno ve více krabicích vzhledem k těžké váze, kterou některé předměty mají.

daný balík je opravdu určen pro prodejnu, jež je uvedena jako adresát. Záměna zásilek je však výjimkou, která se „podaří“ spíš pracovníkům-nováčkům.

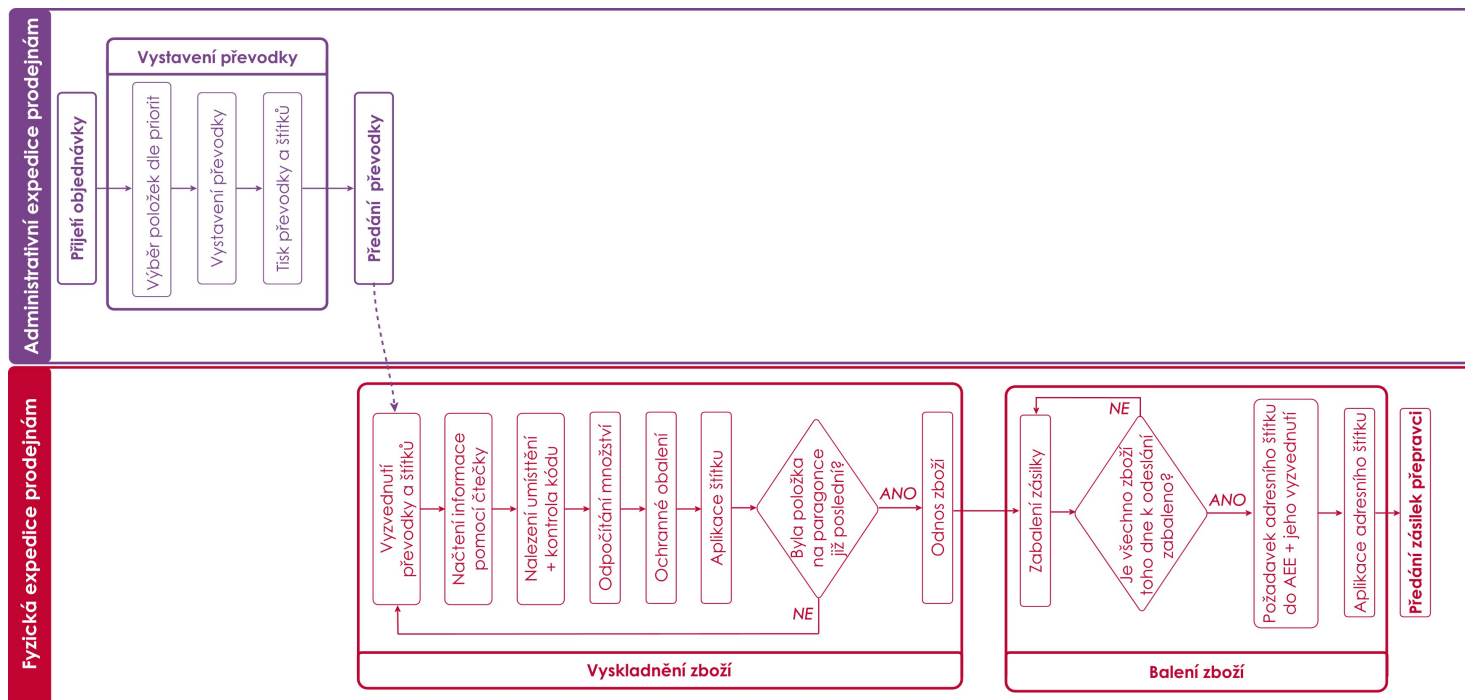
V dalších hodinách pracovní doby vyskladňují pracovníci FEP zboží, které bude odesláno druhý den.

Výjimku tvoří interní objednávky *prodejny Plzeň*. Postup administrativní činnosti i postup vyskladňování je stejný, jako bylo uvedeno výše. Odpadá však nutnost pečlivějšího balení, neboť zboží lze odnést i v otevřené krabici či odvést na vozíku spolu s příslušným převodovým listem přímo do prodejny, jež je sousedící s balicím prostorem II. Přednosti polohy obou útvarů byly popsány v úvodu této kapitoly, kde se uváděly výhody soustředění souvisejících organizačních útvarů v jedné budově. V případě bezprostřední blízkosti skladu a prodejny lze však za stěžejní výhodu považovat nulové přepravní náklady. Mzdové náklady na pracovníka, který zboží přenáší, nejsou zde tak podstatné.

Zde je vhodné zmínit ještě jednu skutečnost. Vzhledem k tomu, že jsou přednostně vyskladňovány skupiny zboží PR a A, může se stát (a stává se), že objednávky ze skupin zboží B, C a D nestačí pracovníci zpracovat během pracovní doby. V momentě, kdy se položky z ostatních skupin příliš nahromadí, dochází k přesčasové práci. O tomto rozhoduje vedoucí skladu. Toto se stává zejména koncem každého měsíce, kdy na základě údajů programu Planning Wizard je objednáváno větší množství, a to i položek ze skupiny A. Přesčasová práce je povinná pro všechny.

Obrázek 23 stručně sleduje činnosti, jež jsou vykonávány pracovníky Expedice pro prodejny. Pracovník Administrativní expedice zaujímá pozici zástupce vedoucího skladu, a tak má v náplni své práce ještě jiné činnosti, jež zde však nejsou zachyceny, neboť přímo nesouvisí s expedicí. U některých pracovníků Fyzické expedice pro prodejny byly identifikovány další dvě činnosti (asistence při manipulaci se zásilkami u Fyzické expedice pro externí zákazníky a výpomoc při manipulaci s materiálem jiného střediska). Tyto však na obrázku již nejsou zachyceny.

Obrázek 23 Činnosti v Expedici pro prodejny Logistického oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

6 Zhodnocení efektivity řízení nákladů v oblasti skladového hospodářství a návrhy možných zlepšení

Provedené analýzy nákladů skladového hospodářství osvětlily, na jakých místech určité náklady vznikají. Jejich řízení je prováděno prostřednictvím tradičních nástrojů, kterými jsou především analytické účty k syntetickým účtům nákladů (sleduje se detailnější rozlišení druhu nákladu), sledování nákladů podle místa vzniku (dle vnitropodnikových středisek).

Plánovací proces je ve společnosti pojat tradiční formou shora dolů. Plány jsou vytvářeny na vrcholové úrovni pro celou firmu i pro jednotlivá střediska. Střediska plány již jen přijímají a kontrolují jejich plnění, více je však nerozpracovávají. V obchodní části firmy (tedy ve střediscích kolem skladového hospodářství) chybí zcela plán odbytu. Možným řešením je odbyt plánovat regresní analýzou (blíže v podkapitole 6.2). Ve společnosti je možné sledovat nízkou úroveň controllingových a reportingových aktivit.

Některé drobné navrhované úpravy v systému sledování a řízení nákladů byly zmíněny v textu současně při prováděné analýze. Z těch podstatnějších lze jmenovat doporučení zavedení analytických účtů k nákladovému účtu 504 – Prodané zboží. Analytickou evidenci by bylo vhodné vést dle skupin zboží, jež jsou ve firmě definovány a ke kterým je sledována ziskovost. Další možnosti zlepšení jsou uvedeny v textu.

Práce pracovníků skladu není ve firmě normována. Není nastaven ani maximální výkon pracovníků (jejich maximální kapacita). Organizace práce funguje tak, že pracovník primárně vykonává práci, která je náplní jeho pracovní pozice. Pokud však tato práce není, přesunuje se na jinou pozici. Nejčastěji je toto zřejmé u pracovníků příjmu, kteří se přemísťují na pozici pracovníků Fyzické expedice, a pomáhají tak „kmenovým“ pracovníkům vyskladňovat zboží pro externí zákazníky či pro prodejny (podle aktuální potřeby).

Problém tedy spočívá v tom, že není jasno, za co jsou osobní náklady (jež tvoří 80 % celkových nákladů Logistického střediska) vynakládány, resp. zda-li objem osobních nákladů odpovídá výkonu střediska. Z podstaty práce však vyplývá vysoká míra obtížnosti stanovení maximální kapacity výkonů pracovníků. Vzhledem k tomu, že člověk není stroj, není vyloučeno, že jakákoliv kvantifikace maximální kapacity nebude

objektivní a bude zkreslená. Nicméně lze se o její identifikaci alespoň pokusit. Následující podkapitola se bude snažit stanovit normy práce pro jednotlivé úseky Logistického střediska, jak byly definovány na obrázku 18. Podkapitola 6.2 dále naznačí, jak je možné stanovené normy práce využívat pro řízení osobních nákladů ve skladu.

6.1 Kritéria pro řízení osobních nákladů v Logistickém středisku

Pro účely rozkrytí osobních nákladů bylo provedeno šetření mezi zaměstnanci skladu. Z analýzy činností skladu, provedené v předchozí kapitole, vyplývá, že každý úsek skladu se zabývá specifickou činností, a proto šetření muselo probíhat v každém úseku zvlášť. Provedená analýza definovala jednotlivé činnosti úseků, což představovalo základ pro vytvoření skupin činností, které byly sledovány pomocí záznamových listů. Na záznamnicích zachycovali pracovníci klíčové informace – obecně čas a výkon. Záznamníky, prostřednictvím kterých bylo šetření prováděno, jsou přiloženy v příloze.

Šetření bylo v jednotlivých úsecích prováděno po různě dlouhou dobu (dle možností pracovníků) – od 6 pracovních dnů až po 16 pracovních dnů. U výpočtů je předpokládán měsíc s 21 pracovními dny. Vycházelo se z roku 2014, ve kterém je 252 pracovních dnů. Rovnoměrným rozprostřením na jednotlivé měsíce bylo získáno 21 pracovních dnů každý měsíc roku 2014.

Tabulka 4 Přehled průměrných osobních nákladů podle úseků Logistického střediska za měsíc (v Kč)

Úsek	Hrubá mzda	Sociální pojištění (25 %)	Zdravotní pojištění (9 %)	Úrazové pojištění (5,6 %)	Osobní náklady	Osobní náklady na minutu práce při fondu prac. doby	
						hrubém	čistém
AP – celý úsek	60 000	15 000	5 400	336	80 736	2,00	2,14
– pracovník	15 000	3 750	1 350	84	20 184		
FP – celý úsek	25 000	6 250	2 250	140	33 640	1,67	1,78
– pracovník	12 500	3 125	1 125	70	16 820		
AEE – celý úsek	31 000	7 750	2 790	174	41 714	2,07	2,21
– pracovník	15 500	3 875	1 395	87	20 857		
FEE – celý úsek	40 500	10 125	3 645	227	54 497	1,88	2,01
– pracovník	13 500	3 375	1 215	76	18 166		
FEP – celý úsek	65 000	16 250	5 850	364	87 464	1,78	1,90
– pracovník	13 000	3 250	1 170	73	17 493		

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2014

Tabulka 4 souhrnně prezentuje informace, které již byly uvedeny v předchozí kapitole a které budou dále používány. Jedná se o měsíční osobní náklady, jejich strukturu a jejich výši na jednu minutu práce v rozdělení podle úseků Logistického střediska (v tabulce jsou užity již vysvětlené zkratky úseků). V rámci jednoho úseku jsou osobní náklady sledovány na celý úsek a na jednoho zaměstnance, přičemž je používána průměrná hrubá mzda daného úseku. Pojistné je počítáno z hrubých mezd. Osobní náklady na jednu minutu práce v rámci daného úseku byly stanoveny v rozlišení na hrubý a čistý pracovní fond. Hrubý fond zahrnuje osmihodinovou, resp. sedmihodinovou pracovní dobu jednoho pracovníka. Čistý fond pracovní doby představuje hrubý fond ponížený o přestávku (30 minut, resp. 26 minut u pracovníků se zkráceným pracovním úvazkem), jež je zde uvažována nad rámec zákonné přestávky v práci podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 88. Zohlednění přestávky vychází z myšlenky, že „člověk není stroj“, ale bytost s fyziologickými potřebami, a předpoklad plného výkonu po celou pracovní dobu se zdá nepravděpodobný a výsledek zkreslující. Uvažování přestávky zároveň částečně přispěje k naplňování části poslání „...být perspektivním a zajímavým zaměstnavatelem pro své zaměstnance“ (Interní materiály společnosti).

6.1.1 Administrativní příjem

Administrativní příjem zaměstnává celkem čtyři pracovníky na plný úvazek. Celkový fond pracovní doby za celý úsek tak činí 672 hodin měsíčně (tj. 40 320 minut měsíčně). Náplň práce byla popsána dříve; jedná se o částečnou přejímku zboží. Každý pracovník je pověřen stejnou prací. Činnosti pro účely šetření byly sledovány v rozdělení na:

- činnost I: částečná přejímka zboží od dodavatele, potvrzení přejímky zboží od dodavatele a úprava zadaných dat (např. jiné umístění);
- činnost II: částečná přejímka zboží od prodejen společnosti.

V rámci šetření, které probíhalo po dobu 16 pracovních dnů, bylo sledováno, jaký čas je potřebný pro provedení jedné částečné přejímky (jež je náplní práce těchto pracovníků). Jelikož je však tento čas závislý na počtu položek přejímaných v rámci jedné přejímky, bylo dále zjišťováno, kolik položek bylo přijato během jedné přejímky.

U činnosti I: částečné přejímky zboží od dodavatele byla zvlášť sledována samotná částečná přejímka (Ia), dále její potvrzení (Ib) či případné úpravy včetně potvrzení (Ic).

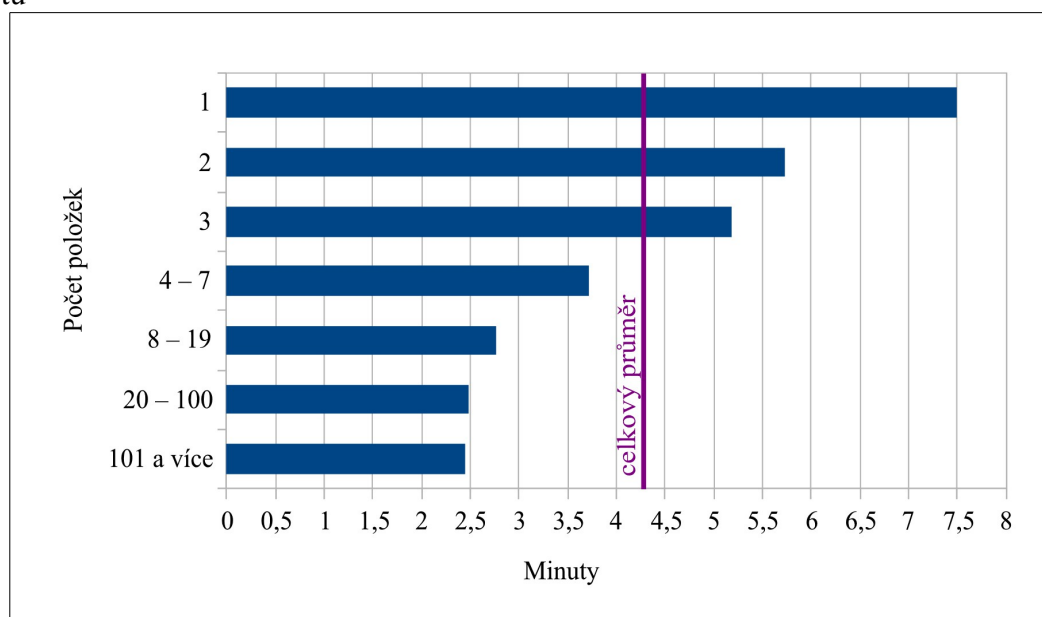
U vlastní částečné přejímky (činnost Ia) byla získaná data seřazena do skupin podle počtu položek a pomocí váženého průměru byla pro každou skupinu identifikována doba nutná pro zpracování jedné položky (též zvaná jednotkový čas). Výsledky udávají první dva sloupce následující tabulky:

Tabulka 5 Časová a nákladová náročnost vlastní částečné přejímky (činnosti Ia) jedné položky dle skupin příjmových listů v úseku AP

Počet položek na příjmovém listu	Čas zpracování jedné položky (min)	Osobní náklady na zpracování jedné položky (Kč)	
		při hrubém fondu pracovní doby	při čistém fondu pracovní doby
Sloupec	1	2	3
1	7,50	15,02	16,02
2	5,73	11,48	12,24
3	5,18	10,37	11,06
4 – 7	3,72	7,46	7,95
8 – 19	2,77	5,55	5,92
20 – 100	2,48	4,97	5,30
101 a více	2,44	4,89	5,21
Průměrně	(4,28)	(8,58)	(9,15)

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Tabulka (sloupce 0 a 1) přehledně informuje o rozdílnosti časové náročnosti částečné přejímky podle počtu položek na příjmovém listu. Např. je-li nutno v rámci jednoho příjmového listu přijmout jednu položku, spotřebovává toto 7,5 minut práce jednoho pracovníka. Je zřejmé, že s rostoucím počtem položek na jednom příjmovém listu klesá jednotkový čas. Toto lépe vystihuje následující obrázek. Klesající charakter vyplývá z rozprostření nutných úkonů pro částečnou přejímku (tj. pracovník dojde pro zboží, nachází vydanou objednávku v informačním systému atd.)

Obrázek 24 Čas potřebný k částečné přejímce jedné položky dle skupin příjmových listů

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Informace z tabulky, ale i obrázku potvrzují informace v kapitole 5, kde bylo uvedeno, že za optimální považují pracovníci přejímku o maximálně 200 položkách. Zde je skutečně výkon nejvyšší. Týká se to tedy částečné přejímky o zhruba 100 až 300 položkách. Přejímka s více než 300 položkami v době šetření nebyla prováděna. Lze však usuzovat na konstantní vývoj, resp. na stejný jednotkový čas i pro několika set položkové přejímky.

Ze sedmi skupin lze spočítat také jeden průměrný jednotkový čas, a to pomocí váženého průměru, kde vahami je podíl příslušné skupiny na celkovém objemu provedených částečných přejímek za sledované období. Taková průměrná jednotková doba je spočtena na úrovni 4,28 minut potřebných na jednu položku (tj. jednotková doba na vlastní částečnou přejímku) a je uvedena v tabulce 5 v posledním řádku a na obrázku 24 jako fialová linie.

K částečným přejímkám se vztahuje ještě potvrzení přejímky (činnost Ib), kterou pracovníci provádí až zcela na závěr po provedení práce Fyzického příjmu. Zde se jedno potvrzení vztahuje na jeden příjmový list a vyžaduje 2,97 minut času. Průměrný příjmový list obsahuje 20,68 položek (bylo zjištěno v šetření) – na jednu položku je tedy nutno 0,14 minut času k jejímu potvrzení. „Běžná položka“ pro svoji částečnou přejímku včetně potvrzení tedy vyžaduje 4,43 minuty. Pokud však došlo např. ke změně

v umístění položky (při činnosti Fyzického příjmu), musí toto zadat pracovník Administrativního příjmu do informačního systému a potvrdit (činnost Ic). Časová náročnost je 0,54 minuty. Taková „upravovaná položka“ vyžaduje tedy 4,83 minuty ke zpracování včetně úpravy a potvrzení.

Celkovou časovou náročnost jedné položky částečné přejímky (I) lze propočítat s ohledem na relativní četnost výskytu upravovaných položek. Tedy lze ji spočítat jako vážený průměr, kde vahami jsou právě relativní četnosti výskytu obou druhů položek (běžné a upravované). Předpokladem je zde shoda poměru výskytu zjištěného během šetření se skutečným. Upravované položky se vyskytly v 6,7 % případů, běžné v 93,3 % případů. Celková průměrná jednotková náročnost tedy vychází na úrovni 4,45 minut.

Tabulka 6 Jednotková časová a nákladová náročnost činností úseku AP (v minutách a korunách)

Činnost	Jednotková časová náročnost činnosti (min)	Osobní náklady na činnost (Kč)	
		při hrubém fondu pracovní doby	při čistém fondu pracovní doby
Sloupec	1	2	3
Částečná přejímka zboží od dodavatelů (činnost I)	4,45	8,92	9,51
Částečná přejímka zboží od prodejen (činnost II)	2,86	5,74	6,12

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Částečná přejímka při převodu zboží od prodejen (činnost II) byla v rámci šetření sledována tak, aby bylo možné zjistit průměrný čas potřebný k částečné přejímce jedné položky. Nebyl tedy rozhodující počet převodových listů, nýbrž počet položek na převodových listech. Ve výsledku je zohledněna i situace, kdy jsou při činnosti Fyzického příjmu provedeny změny, které pracovník Administrativního příjmu musí následně zaznamenat v informačním systému. Celkový jednotkový čas je tedy opět stanoven jako vážený průměr, kde vahami jsou relativní četnosti výskytu běžných a upravovaných položek. Běžné položky se vyskytovaly v 94,5 % případů, upravované ve 3,5 % případů. Průměrný čas potřebný na jednu položku částečné přejímky zboží od prodejen společnosti tak činí 2,86 minut.

Kapacita úseku je propočtena na období jednoho měsíce s předpokladem, že data ze šetření jsou dostatečně reprezentativní a vypočtená průměrná jednotková doba odpovídá skutečné. Výpočet je uveden pro dva fondy pracovní doby – hrubý a čistý.

Hrubý fond se vztahuje k osmihodinové pracovní době (tedy 40 320 minut měsíčně celého úseku). Druhý, již také zmíněný přístup k výpočtu zahrnuje předpoklad, že každý pracovník spotřebuje denně 30 minut pracovní doby pro osobní potřebu (fyziologického charakteru). Pak by fond čisté pracovní doby představoval 37 800 minut měsíčně celého úseku (tedy o 6, 25 % méně).

Při stanovení kapacity úseku je postupováno tak, že částečná přejímka od dodavatelů (činnost I) je uvažována jako proměnná, kdežto částečná přejímka od prodejen (činnost II) je považována za pevnou, neboť zboží od prodejen chodí poměrně pravidelně a v poměrně stejném objemu. Hrubý fond pracovní doby (kapacitu úseku 40 320 minut za měsíc) je tedy nutno zmenšit o dobu, po kterou se pracovníci věnují částečné přejímce zboží od prodejen (II). Z výsledků šetření vyplynulo, že je měsíčně nutno přijmout průměrně 1 736 položek od prodejen (tj. denně asi 82 položek), což odpovídá časové náročnosti 4 972 minut. Měsíční kapacita úseku pro částečnou přejímku zboží od dodavatelů (I) tedy představuje 35 348 minut, v množstevním vyjádření 7 934 položek.

Uvedený propoččet lze považovat za maximální výkon úseku. Jelikož však člověk není stroj a má své fyziologické potřeby, lze u každého pracovníka očekávat drobné přestávky – v souhrnu pro jednoho pracovníka asi 30 minut denně. Ačkoliv délka pracovní doby zůstává osmihodinová, čistá pracovní doba skutečně věnovaná práci v rámci celého úseku se krátí o 6,25 % na 37 800 minut měsíčně. Doba věnovaná částečné přejímce zboží od prodejen (II) zůstává stejná (předpokládá se pevný pravidelný objem požadavků), a tak časová kapacita pro činnost I činí 32 828 minut měsíčně (pokles oproti časové kapacitě hrubého fondu o 7,1 %). Při časové náročnosti 4,45 minut na jednu položku bude částečně přežato 7 369 položek za měsíc.

Výše uvedené výsledky jsou pro lepší přehlednost zaznamenány v tabulce (ve sloupcích 1, 2, 4 a 5):

Tabulka 7 Časová a nákladová náročnost činností (v minutách a korunách) a množstevní kapacita (v počtech) úseku AP za jeden měsíc

Činnost	Při hrubém fondu pracovní doby			Při čistém fondu pracovní doby		
	Časová náročnost (min)	Množstevní kapacita (počet položek)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)	Časová náročnost (min)	Množstevní kapacita (počet položek)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)
Sloupec	1	2	3	4	5	6
<i>Celkový fond pracovní doby</i>	40 320	-	80 736	37 800	-	80 736
Činnost II	4 972	1 736	9 957	4 972	1 736	10 620
Činnost I	35 348	7 934	70 779	32 828	7 369	70 116

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Náklady na obě činnosti lze spočítat z celkového objemu osobních nákladů úseku. Propočet osobních nákladů úseku celkem i v průměru na jednoho pracovníka a na jednu minutu práce je zaznamenán v tabulce 4. Při průměrné hrubé měsíční mzdě pracovníka úseku 15 000 Kč činí tedy celkové osobní náklady úseku 80 736 Kč měsíčně.

Nákladová náročnost jedné položky částečné přejímky od dodavatele (I) je spočtena na úroveň 8,92 Kč (tedy za 4,45 minut práce). V druhém přístupu k výpočtu, kdy předpokladem je, že každý pracovník spotřebuje denně 30 minut pracovní doby pro osobní potřebu (fyziologického charakteru; nejedná se přitom o přestávku dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce), by průměrné náklady na zpracování jedné položky činily 9,51 Kč (nárůst o 6,6 % oproti nákladovosti při hrubém fondu). U částečné přejímky od prodejen jsou osobní náklady na zpracování jedné položky stanoveny ve výši 5,74 Kč, resp. 6,12 Kč při uvážení čistého fondu pracovní doby. O výsledcích informuje tabulka 6 ve sloupcích 2 a 3.

Detailněji lze pohlédnout na jednotkové osobní náklady činnosti I, tedy činnosti Ia. Zde jednotková doba na vlastní částečnou přejímku (Ia) nabývá hodnoty 8,58 Kč, resp. 9,15 Kč při uvážení čistého pracovního fondu (nárůst o 6,6 % oproti nákladovosti při hrubém fondu). Stejně lze spočítat i náklady na zpracování jedné položky u jednotlivých skupin (podle počtu položek na příjmovém listu), kde při čistém fondu pracovní doby dochází k doporučenému zvýšení osobních nákladů na zpracování jedné položky. Údaje při hrubém a čistém fondu pracovní doby zobrazují sloupce 2 a 3 tabulky 5.

Propočet osobních nákladů na obě činnosti na období jednoho měsíce sleduje tabulka 7 (sloupce 3 a 6). Z celkového objemu osobních nákladů je vynakládáno na částečnou

přejímku od dodavatelů (činnost I) 87,7 % a na částečnou přejímku od prodejen (činnost II) 12,3 %. Při uvážení 30minutových přestávek se tento poměr změní jen nepatrně – 86,8 % osobních nákladů spotřebuje činnost I, 13,2 % činnost II.

6.1.2 Fyzický příjem

Celkový měsíční hrubý fond pracovní doby Fyzického příjmu je při zaměstnanosti dvou pracovníků 336 hodin (tj. 20 160 minut), čistý fond 315 hodin (tj. 18 900 minut) měsíčně. U Fyzického příjmu probíhalo šetření vlastním pozorováním.

Činnosti pracovníků FP byly popsány výše, zde je lze členit na:

- I: příjem zásilek;
- II: naskladňování přijatého zboží.

Pro analýzu a řízení osobních nákladů pracovníků Fyzického příjmu je zde nutná znalost počtu přijatých balíků a počtu položek při naskladňování (není nutné znát počty kusů v rámci jedné položky na příjmovém listu).

Časová náročnost příjmu zásilek se liší podle druhu a množství obsahovaného zboží – některé zboží pracovníci přepočítávají, u jiného předpokládají správnost doručeného množství. Z výsledků pozorování vyplynula běžná potřeba 20 minut pro příjem jednoho balíku.

V rámci naskladňování je průměrně nutno 0,6 minuty k naskladnění jedné položky. Tento čas zahrnuje veškerý čas nutný k naskladnění položky, tedy i poměrnou část příjezdu pracovníka z příjmové haly do skladového prostoru a pohybu mezi regály.

Uvedené informace jsou shrnuty v následující tabulce ve sloupci 1. Zároveň je uveden propočet časové náročnosti na jednu průměrnou částečnou přejímku (zajišťovanou Fyzickým příjmem). Z dat Administrativního příjmu vyplynulo, že průměrný příjmový list obsahuje 20,7 položek. Pak práce Fyzického příjmu v souvislosti s jednou průměrnou částečnou přejímkou zabírá přibližně 32,4 minuty času. Je zde zahrnuta doba nutná k přijetí balíků (tj. 20 minut) a jeho naskladnění (přibližně 12,4 minuty).

Tabulka 8 Jednotková časová a nákladová náročnost činností úseku FP včetně propočtu na jednu průměrnou částečnou přejímku (v minutách a korunách)

Činnost	Časová náročnost činnosti (min)	Osobní náklady na činnost (Kč)	
		při hrubém fondu pracovní doby	při čistém fondu pracovní doby
Sloupec	1	2	3
Příjem balíku (činnost I)	20	33,37	35,60
Naskladnění jedné položky (čin. II)	0,6	1,00	1,07
Propočet na jednu částečnou přejímku Fyzickým příjmem			
Příjem balíku (čin. I)	20	33,37	35,60
Naskladnění 20,7 položek (čin. II)	12,4	20,72	22,11
Celkem průměrná přejímka	32,4	54,10	57,70

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Při uvažování průměrného příjmového listu o 20,7 položkách lze stanovit **kapacitu úseku**. Ta vychází z výše uvedeného fondu pracovní doby a tabulky 8 a je možné ji kvantifikovat na úroveň 621,8 částečných přejímek (což se představuje 12 872 položek) za měsíc při hrubém fondu, resp. 583 částečných přejímek (tj. 12 068 položek) za měsíc při čistém fondu pracovní doby (viz sloupce 1 a 2 tabulky 9).

Tabulka 9 Časová a nákladová náročnost činností (v minutách a korunách) a množství kapacita činnosti I (v počtech) úseku FP za jeden měsíc

Činnost	Při hrubém fondu pracovní doby			Při čistém fondu pracovní doby		
	Časová náročnost (min)	Množstevní kapacita (počet)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)	Časová náročnost (min)	Množstevní kapacita (počet)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)
Sloupec	1	2	3	4	5	6
<i>Celkový fond pracovní doby</i>	20 160	-	33 640	18 900	-	33 640
Činnost I	12 437	621,8 balíků	20 753	11 659	583 balíků	20 753
Činnost II	7 723	12 872 položek	12 887	7 241	12 068 položek	12 887

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Stejně jako u Administrativního příjmu i zde je možno spočítat **výši osobních nákladů na jednotlivé činnosti** v rozdělení podle uvažovaného fondu pracovní doby. Z tabulky 4 plyne celkový objem osobních nákladů úseku 33 640 Kč za měsíc při průměrné měsíční hrubé mzdě 12 500 Kč. Při hrubém fondu pracovní doby vynakládá tedy firma pro přijetí jednoho balíku 33,37 korun osobních nákladů a pro naskladnění jedné položky 1,00 korunu. Je-li uvažován čistý fond pracovní doby, činí jednotkový osobní

náklad přijetí balíku 35,60 Kč a naskladnění položky 1,07 Kč. V přepočtu na jednu průměrnou částečnou přejímku dosahují osobní náklady 54,10 Kč, resp. 57,70 Kč při uvažování čistého pracovního fondu. Hodnoty osobních nákladů jsou uvedeny ve sloupcích 2 a 3 tabulky 8.

Jednotkové osobní náklady lze dále využít pro přepočet osobních nákladů na časový úsek jednoho měsíce. Vzhledem k tomu, že objem výkonu obou činností se při čistém fondu pracovní doby krátí stejnou měrou, zůstává úroveň osobních nákladů stejná v obou případech (v případě hrubého a čistého fondu). Ve sloupcích 3 a 6 tabulky 9 jsou přiřazeny měsíční osobní náklady jednotlivých činnostem.

6.1.3 Administrativní expedice externím zákazníkům

V této části skladu pracují dva zaměstnanci na plný pracovní úvazek. Celkový fond pracovní doby je tedy 336 hodin (tj. 20 160 minut) za měsíc (u AEE bude používán hrubý fond pracovní doby, viz dále).

Pro účely šetření byla činnost pracovníků AEE rozdělena do pěti částí:

- I: vystavování výdajových listů (zároveň s paragonkami);
- II: vystavování faktur;
- III: potvrzení a tisknutí faktur;
- IV: závěrečné práce – zadávání hmotnosti do aplikace České pošty;
- V: práce pro úsek Expedice prodejnám.

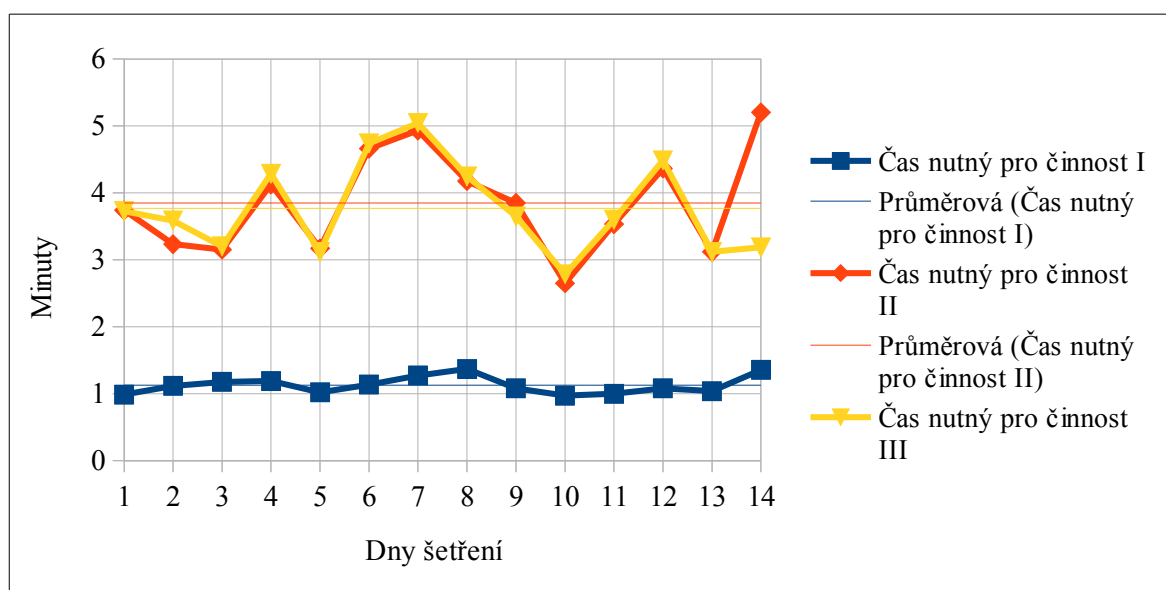
Uvedené činnosti byly podrobně popsány dříve. Mezi činnosti II a III byla navíc rovnoměrně přiřazena činnost týkající se tisku adresních štítků k zásilkám pro Českou poštu a jejich přiřazování k fakturám (viz kapitola 5). Tento krok byl učiněn s ohledem na požadavek spravedlivého rozdělení času. Adresním štítkům pro Českou poštu a jejich přiřazování se věnují oba pracovníci po stejnou dobu a přidělení času k činnostem II a III je logické, neboť jedině tak lze zjistit celkovou náročnost fakturace a administrativní přípravy zásilek.

Avšak zvlášť byl vyčleněn čas potřebný pro činnost IV (závěrečné práce), neboť zahrnutím do činnosti II a III by došlo ke zkreslení výsledků. Jedná se totiž o činnost, která je vyžadována pouze u zásilek pro Českou poštu, nikoliv u zásilek pro PPL CZ. Činnost vlastně vyplývá z podmínek dodavatele služby (tj. přepravce). Vykonává ji již jen jeden pracovník a každý den trvá průměrně 60 minut.

Poslední činností, kterou se pracovníci AEE zabývají, je administrativní příprava zásilek pro vlastní prodejny GES-ELECTRONICS (činnost V); jedná se o službu pro Expedici prodejnám. Vykonává ji opět jen jeden pracovník a trvá denně zhruba 60 minut.

Šetření probíhalo po dobu necelých tří týdnů, resp. 14 pracovních dnů. Zjištěné hodnoty k prvním třem činnostem včetně jejich průměrných hodnot prezentuje následující obrázek. Ostatní činnosti (IV a V) trvají každý den přibližně stejně dlouho; lze hovořit o „pevném čase“.

Obrázek 25 Vývoj času nutného pro zpracování jedné přijaté objednávky



Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Pokud je vůbec možné stanovit maximální kapacitu úseku Administrativní expedice externím zákazníkům, je možno ji definovat na úrovni 103 zpracovaných přijatých objednávek za jeden den. Tato hodnota byla stanovena z výsledků šetření jako největší zjištěná hodnota.

Z výsledků šetření vyplynulo, že pro vystavení jednoho výdajového listu je průměrně potřeba 1,2 minuty, pro vystavení jedné faktury nutno 3,75 minut a na její potvrzení a tisk 3,7 minut. Celkový čas nutný na zpracování jedné objednávky přijaté od externího zákazníka je tedy průměrně 8,65 min. O dílčích časech i celkovém čase informuje tabulka 10 ve sloupci 1.

Tabulka 10 Jednotková časová a nákladová náročnost jednotlivých činností úseku AEE (v minutách a korunách)

Činnost	Jednotková časová náročnost (min)	Jednotkové osobní náklady (Kč)
Sloupec	1	2
Činnost I	1,20	2,48
Činnost II	3,75	7,76
Činnost III	3,70	7,66
Celkem I, II, III	8,65	17,90

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

U činnosti IV (závěrečné práce) bylo zjištěno, že je prováděna pro všechny daný den zpracované objednávky zasílané prostřednictvím České pošty. Doba trvání je průměrně 60 minut denně. Z celkového fondu pracovní doby (tj. 16 hodin, tj. 960 minut) musí být vyčleněna, neboť stanovený čas na vyřízení jedné objednávky je zjištěn na činnosti I, II a III; důvod nezahrnutí času činnosti IV byl popsán výše.

U činnosti V se jedná o službu pro jiný úsek (pro Expedici prodejnám). Čas činnosti V (tj. 60 minut) musí být tedy z celkového fondu pracovní doby jednoho dne vyčleněn, neboť rozpočítávat jej na jednotlivé objednávky od externích zákazníků nemá smysl.

Pro propočty **kapacity úseku** jednotlivých činností je uvažována osmihodinová pracovní doba. Přestávky pracovníků nad rámec zákonné přestávky zde nejsou zohledněny, jsou totiž již započítány ve sledované době. Množstevní kapacita činností IV a V nebyla přímo sledována. Počet údajů k zadání do aplikace u činnosti IV vychází z množství předem zpracovaných objednávek. U obou činností plní pracovníci AEE své úkoly v rámci vymezené doby, a tak lze hovořit o „pevném čase“. Pro zjištění kapacity činností I až III (tedy počtu zpracovaných přijatých objednávek, resp. počtu vystavených výdajových listů) je nutno stanovit disponibilní čas pro tyto činnosti. Ten byl vyjádřen jako reziduum mezi fondem pracovní doby úseku a časovou náročností činností IV a V. Je-li tedy počítáno s fondem pracovní doby 20 160 minut měsíčně, od kterého je odečtena doba potřebná k závěrečné práci (IV) a práci pro Expedici prodejnám (V), dokáží pracovníci zpracovat 2 039 přijatých objednávek za měsíc. Denní kapacita představuje 97 zpracovaných objednávek.

Tabulka 11 Časová a nákladová náročnost jednotlivých činností (v minutách a korunách) a množství kapacita činností I, II a III (v počtech) úseku AEE za jeden měsíc

Činnost	Časová kapacita (min)	Množstevní kapacita (počet objednávek, resp. výdajových listů)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)
Sloupec	1	2	3
<i>Fond pracovní doby</i>	20 160	-	41 714
Činnost IV	1 260	-	2 607
Činnost V	1 260	-	2 607
Činnosti I, II, III	17 640	2 039	36 499

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Nákladová náročnost činností Administrativní expedice externím zákazníkům z hlediska osobních nákladů vychází z celkového objemu osobních nákladů úseku stanoveného v tabulce 4 na úrovni 41 714 Kč při průměrné měsíční hrubé mzdě jednoho pracovníka 15 500 Kč. V souladu s předchozím postupem budou dále užity minutové osobní náklady dle hrubého fondu pracovní doby. Osobní náklady na administrativní expedici jedné přijaté objednávky tak lze vyčíslit na úroveň 17,82 Kč. Nákladovost dílčích činností I až III je uvedena ve sloupci 2 tabulky 10.

U každé z činností IV a V s pevným časem (činnost vyvolaná požadavkem České pošty o uvádění hmotnosti zásilek do aplikace přepravce a provedení práce pro úsek Expedice prodejnám) činí osobní náklady za jeden den 124 Kč; měsíční výše těchto nákladů je na úrovni 2 607 Kč pro každou činnost (viz sloupec 3 tabulky 11).

Výsledky lze shrnout konstatováním, že při zaměstnanosti dvou pracovníků je denní kapacita zpracování průměrně 97 přijatých objednávek. Tento výkon stojí firmu z hlediska osobních nákladů 1 738 Kč každý den. Při zjištěném maximálním výkonu zpracování 103 objednávek potřebovali pracovníci na zpracování jedné objednávky pouze 6,41 minut. Při tomto výkonu by osobní náklady na zpracování jedné objednávky klesly na 13,25 Kč (pokles o 25 %). Množství zpracovaných objednávek však závisí na rychlosti práce Fyzické expedice pro externí zákazníky, od které sledovaný úsek dostává zboží k fakturaci.

6.1.4 Fyzická expedice pro externí zákazníky

V tomto úseku jsou zaměstnání čtyři pracovníci, z toho je jeden zaměstnanec dlouhodobě nemocný a firma neočekává jeho návrat zpět. Dále bude tedy počítáno pouze se třemi pracovníky – z toho dva s osmihodinovou pracovní dobou a jeden se sedmihodinovou pracovní dobou. Měsíční hrubý fond pracovní doby tří zaměstnanců tak představuje 483 hodin (tj. 28 980 minut) a čistý fond 752,9 hodin (tj. 27 174 minut). Náplň práce představuje:

- I: vyskladňování zboží podle výdajových listů (tzv. paragonek – viz kapitola 5);
- II: balení zásilek.

U balení zásilek (činnost II) bylo zjištěno, že se této činnosti věnují jen dva zaměstnanci a každý den na ni spotřebují dohromady přibližně 240 minut své pracovní doby. Lze hovořit o „pevném čase“.

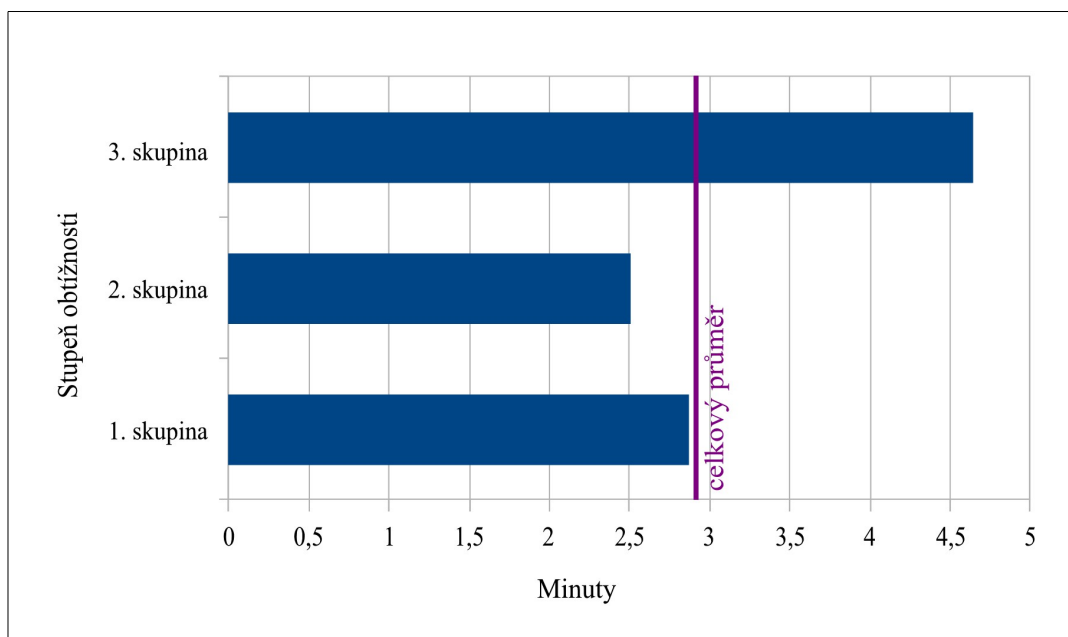
Vzhledem k tomu, že každý výdajový list obsahuje různý počet položek, nelze sledovat náročnost vyskladňování (činnost I) na výdajový list, ale na položku. Dalším specifikem je, že se výdajové listy neliší pouze počtem položek, ale i stupněm obtížnosti (tedy nutností přepočítávat drobné kusy, měřit kabely apod.). Šetření tedy bylo koncipováno tak, aby z něho vyplynula **doba potřebná pro vyskladnění jedné položky** v rozdělení dle stupně obtížnosti. Stupňů obtížnosti bylo v šetření sledováno více, zde je ale lze shrnout do tří skupin:

1. skupina zahrnuje vyskladňování podle výdajových listů, kde jednotlivé položky je nutno počítat *po jednotkách až desítkách kusů*;
2. skupina zahrnuje vyskladňování podle výdajových listů, které v sobě skrývají položky *podle první skupiny a navíc položku či položky kabelu*;
3. skupina je tvořena výdajovými listy, kde je nutno vyskladnit *alespoň jednu položku na úrovni set kusů nebo kde pracovník vyskladňuje pouze kabely*.

Zjištěnou časovou náročnost vyskladnění jedné položky přiřazuje jednotlivým skupinám následující obrázek 26 a také sloupec 1 tabulky 12.

Je zajímavé, že méně náročné výdejové listy (1. skupina) trvají pracovníkům vyskladnit v přepočtu na jednu položku déle než více náročné výdajové listy (2. skupina). Rozdíl však není vysoký. Zásadní diferenci lze ale sledovat u vyskladňování několika set kusů zboží a vyskladňování kabelů, což je pochopitelné v důsledku vyšší náročnosti práce.

Obrázek 26 Časová náročnost vyskladnění jedné položky dle stupně obtížnosti v úseku Fyzická expedice pro externí zákazníky



Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Z doby potřebné pro vyskladnění jedné položky v jednotlivých skupinách lze stanovit celkovou průměrnou jednotkovou dobu. Sloupec 2 tabulky 12 informuje o procentním zastoupení jednotlivých skupin v získaném souboru šetření. Odsud pak lze získat průměrnou dobu nutnou k vyskladnění jedné průměrné položky v úseku Fyzická expedice pro externí zákazníky na úrovni 2,91 minuta jako vážený průměr dílčích jednotkových dob, kde vahami jsou právě relativní četnosti daných skupin (viz fialová linie na obrázku 26).

Tabulka 12 Jednotková časová a nákladová náročnost jednotlivých skupin podle stupně obtížnosti vyskladňování v úseku FEE (v minutách, korunách a procentech)

Skupiny dle stupeň obtížnosti vyskladňování	Jednotková doba (min)	Podíl skupiny (%)	Jednotkové osobní náklady (Kč)	
			při hrubém fondu pracovní doby	při čistém fondu pracovní doby
Sloupec	1	2	3	4
1. skupina	2,88	80%	5,41	5,77
2. skupina	2,51	15%	4,71	5,03
3. skupina	4,64	5%	8,72	9,30
Celkem	-	100%	-	-
Průměrně na jednu položku	(2,91)	-	5,47	5,83

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Propoččet **kapacity úseku** je možné opět provést dvěma postupy (oba jsou uvedeny v tabulce 13). V prvním případě je uvažován hrubý fond pracovní doby, který představuje 28 980 minut měsíčně. Bylo uvedeno, že 240 minut denně je spotřebováno k balení zásilek. Po přepočtu na měsíc a odečtením od plné pracovní doby se lze dostat na pracovní dobu použitelnou pro vyskladňování, tedy na úroveň 23 940 minut měsíčně. Budeme-li opět uvažovat, že vypočtená jednotná průměrná doba na vyskladnění zboží odpovídá skutečné (zejména v míře zastoupení jednotlivých stupňů obtížnosti), lze získat kapacitu 8 231 položek, jež je možno měsíčně v rámci úseku Fyzická expedice externím zákazníkům vyskladnit.

Ve druhém případě je zohledněna 30minutová přestávka u dvou pracovníků a 26minutová přestávka u jednoho pracovníka. Výpočet tedy vychází z čistého měsíčního fondu pracovní doby 27 174 minuty. Po odečtu doby potřebné k balení zboží je získána měsíční doba použitelná k vyskladňování zboží 22 134 minuty, při které je úsek schopen vyskladnit 7 610 položek (tj. o 7,5 % méně než při hrubém fondu pracovní doby).

Tabulka 13 Časová a nákladová náročnost jednotlivých činností (v minutách a korunách) a množství kapacita činnosti I (v počtech) úseku FEE za jeden měsíc

Činnost	Při hrubém fondu pracovní doby			Při čistém fondu pracovní doby		
	Časová náročnost (min)	Množstevní kapacita (počet položek)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)	Časová náročnost (min)	Množstevní kapacita (počet položek)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)
Sloupec	1	2	3	4	5	6
<i>Celkový fond pracovní doby</i>	28 980	-	54 497	27 174	-	54 497
Činnost II	5 040	-	9 478	5 040	-	10 108
Činnost I	23 940	8 231	45 019	22 134	7 610	44 389

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Propoččet **nákladů na vyskladnění** jedné položky lze spočítat z celkového objemu osobních nákladů úseku. Z důvodu dlouhodobé nemoci jednoho pracovníka, firmě s ním nevznikají žádné osobní náklady. Je však nutno uvažovat kratší pracovní úvazek jednoho pracovníka. Propoččet osobních nákladů úseku celkem i v průměru na jednoho pracovníka a na jednu minutu práce byl uveden v tabulce 4. Přitom si je třeba uvědomit, že osobní náklady jednoho pracovníka jsou zde průměrné vzhledem ke kratší pracovní době jednoho zaměstnance. Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníků činí 13 500 Kč a celkové osobní náklady 54 497 Kč měsíčně.

Z hlediska osobních nákladů tak vyskladnění jedné položky pro externí zákazníky představuje pro podnik zátěž ve výši 5,47 korun. Při zohlednění kratší čisté pracovní doby (očistěné o přestávky) činí osobní náklady na vyskladnění jedné položky 5,83 Kč. Detailněji lze nákladovou náročnost vyskladnění jedné položky stanovit pro jednotlivé stupně obtížnosti, které jsou uvedeny ve sloupcích 3 a 4 tabulky 12.

Činnost II: balení zásilek firmu stojí denně 451,32 Kč (měsíčně 9 478 Kč), resp. denně 481,31 Kč (měsíčně 10 108 Kč) při uvážení čistého fondu pracovní doby. Měsíční hodnoty osobních nákladů k jednotlivým činnostem uvádějí sloupce 3 a 6 tabulky 13.

6.1.5 Fyzická expedice prodejnám

Fyzická expedice prodejnám zaměstnává pět zaměstnanců, z toho jednoho na sedmi-hodinový pracovní úvazek a ostatní na osmihodinový pracovní úvazek. Hrubý fond pracovní doby tedy činí 819 hodin (tj. 49 140 minut) měsíčně a čistý fond 767,9 hodin (tj. 46 074 minut). Charakter náplně práce tohoto úseku je podobný jako u Fyzické expedice externím zákazníkům, jak bylo popsáno v kapitole 5. Činnosti lze rozdělit na:

- I: vyskladňování zboží podle převodových listů;
- II: ochranné balení jednotlivých položek;
- III: balení zásilek;
- IV: další činnosti – asistence při přemísťování zásilek pracovníky FEE, asistence při manipulaci s materiálem jiného střediska.

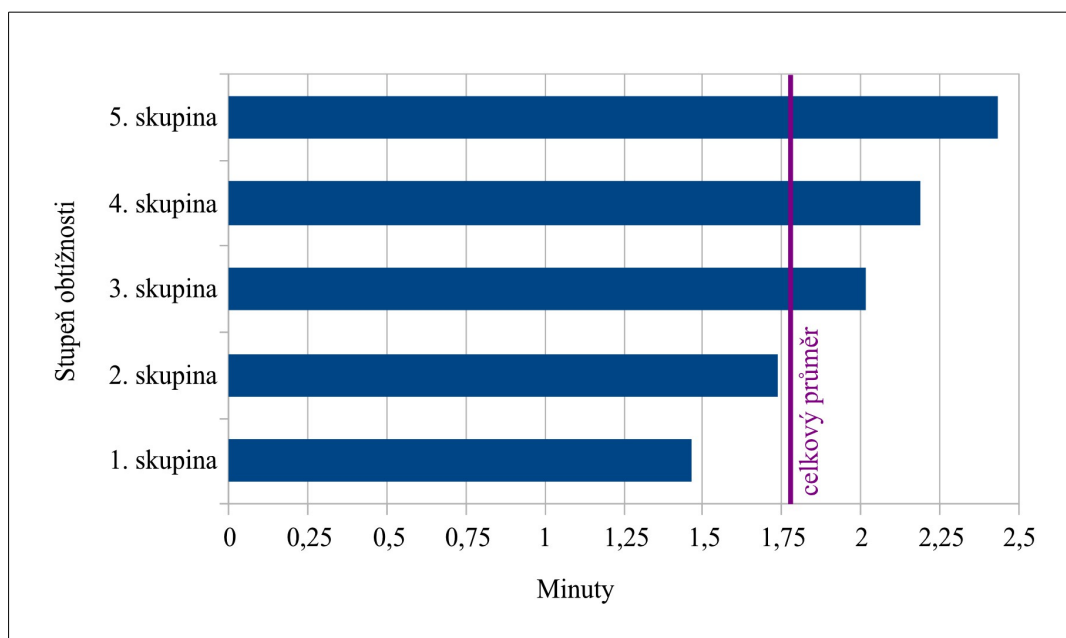
Princip šetření v rámci vyskladňování zboží (činnost I) byl stejný jako u Fyzické expedice externím zákazníkům. Bylo třeba sledovat činnost tak, aby bylo možné stanovit náročnost na jednu položku v rozdělení podle stupně obtížnosti. Stupně obtížnosti lze opět shrnout do skupin; zde je však již nutné detailnější členění:

1. skupina zahrnuje vyskladňování zboží *po jednotkách kusů*;
2. skupina zahrnuje vyskladňování zboží podle převodek, kde se objevují jak položky *po jednotkách, tak i desítkách kusů, příp. současně se dvěma či třemi položkami po stovkách kusů*;
3. skupina je tvořena převodkami s položkami *po jednotkách až desítkách kusů a současně je požadavek na vyskladnění kabelu (či více kabelů)*;
4. skupina reprezentuje vyskladňování podle převodek, kde *převažující část tvoří položky po stovkách kusů*;

5. skupina zahrnuje vyskladňování podle převodek obsahujících položky *po jednotkách a desítkách a alespoň jednu položku po stovkách kusů a zároveň požadavek na vyskladnění kabelu (či kabelů)*;

V rámci těchto skupin byly identifikovány průměrné minutové doby potřebné pro vyskladnění jedné položky. Srovnání časové náročnosti definovaných skupin (tj. stupňů obtížnosti) umožňuje následující obrázek. Je zjevné, že s rostoucí obtížností roste čas potřebný na vyskladnění jedné položky.

Obrázek 27 Časová náročnost vyskladnění jedné položky dle stupně obtížnosti v úseku Fyzická expedice prodejnám



Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Nejčastěji se v době šetření objevovala 2. skupina stupně obtížnosti, jejíž jednotková časová náročnost je také nejbližší celkové průměrné jednotkové době na vyskladnění jedné položky (viz fialová linie na obrázku 27). Tato celková průměrná veličina je opět vypočtena jako vážený průměr časových náročností jednotlivých stupňů obtížnosti, kde vahami jsou relativní četnosti výskytu příslušné skupiny. Na vyskladnění jedné průměrné položky tedy skladníci FEP potřebují 1,78 minut. Potřebné informace k výpočtu včetně informace o nákladové náročnosti jednotlivých skupin dle uvažovaného fondu pracovní doby poskytuje následující tabulka.

Tabulka 14 Jednotková časová a nákladová náročnost jednotlivých skupin podle stupně obtížnosti vyskladňování v úseku FEP (v minutách, korunách a procentech)

Skupiny dle stupeň obtížnosti vyskladňování	Jednotková doba (min)	Podíl skupiny (%)	Jednotkové osobní náklady (Kč)	
			při hrubém fondu pracovní doby	při čistém fondu pracovní doby
Sloupec	1	2	3	4
1. skupina	1,47	25%	2,61	2,79
2. skupina	1,74	49%	3,10	3,30
3. skupina	2,01	12%	3,59	3,83
4. skupina	2,19	10%	3,90	4,16
5. skupina	2,44	4%	4,34	4,63
Celkem	-	100%	-	-
Průměrně na jednu položku	(1,78)	-	3,17	3,38

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Další vykonávanou činností je ochranné balení jednotlivých položek (činnost II), jež se děje bezprostředně po vyskladnění každého převodového listu či jen jeho části příslušným skladníkem. Přesto byla tato činnost sledována zvlášť, odděleně od samotného vyskladňování zboží, neboť takto zůstane alespoň částečně²⁸ srovnatelnost časové náročnosti vyskladňování položek s Fyzickou expedicí externím zákazníkům. V rámci Fyzické expedice prodejnám bylo zjištěno, že do ochranného materiálu balí zboží čtyři pracovníci (jeden pracovník tuto činnost ze zdravotních důvodů nevykonává), z nichž každý potřebuje na tuto činnost v průměru 90 minut denně. Zde by se nabízel stanovit tento čas variabilně k počtu vyskladněných položek. Pevně stanovený čas byl zvolen však s ohledem na požadavek propočtu současné kapacity pracovních sil a s ohledem na běžnou výkonnost člověka.

Dílčí činnosti prováděné v souvislosti s balením zásilek (činnost III) byly rovněž popsány v kapitole 5. Běžně se balení zásilek věnují dva pracovníci pravidelně v určitou dobu své pracovní doby a dohromady spotřebují denně 106 minut času.

Časová náročnost dalších činností (IV) je různá dle potřeby. Spolupráce při manipulaci s hmotnějšími zásilkami v úseku Fyzická expedice externím zákazníkům se denně vztahuje běžně k osmi balíkům, což dohromady vyžaduje zhruba 48 minut času každý den. Další dílčí činností je výpomoc jiným střediskům při manipulaci s materiálem, ke které dochází sice nepravidelně, avšak z výsledků šetření je možné stanovit průměrnou dobu

²⁸ Srovnatelnost není zajištěna bezvýhradně – stupně náročnosti byly zde sestaveny do jiných skupin tak, aby lépe odrážely skutečnost. Avšak zůstává srovnatelná celková průměrná doba na vyskladnění jedné položky.

výkonu této dílčí činnosti. Bylo zjištěno, že výpomoc je nutná v průměru 18 dní za měsíc po 45 minutách, z čehož vyplývá měsíční časová náročnost na úrovni 810 minut.

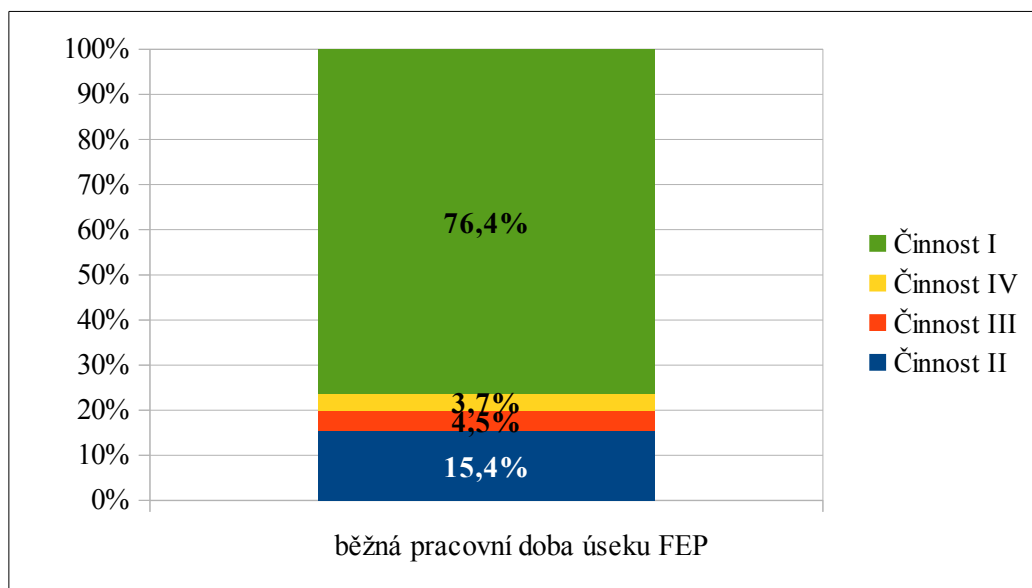
Celkovou **kapacitu úseku** lze stanovit podle jednotlivých činností. Kapacita činností II až IV byla definována jednotlivě u těchto činností, neboť ji lze považovat za pevnou, nezávislou na objemu požadavků na vyskladnění. Naopak doba nutná ke splnění zadaných úkolů ve vyskladňování se odvíjí od množství požadovaných položek. Zde je možné kapacitu činnosti I v časovém vyjádření spočítat jako reziduum celkového fondu pracovní doby a časové náročnosti činností II až IV. Je opět vhodné postupovat v rozdělení na hrubý fond pracovní doby a čistý fond pracovní doby, a to při sledování období jednoho měsíce. Hrubá pracovní doba zahrnuje 49 140 minut měsíčně. U činností II až IV je čas stanoven jako pevný. Disponibilní čas pro vyskladňování zboží (pro činnost I) tedy činí 37 536 minut měsíčně, přičemž pracovníci vyskladní 21 095 položek. Při uvážení čistého fondu pracovní doby, kdy úsek má k dispozici 46 074 minut měsíčně, je čas pro vyskladňování zboží na úrovni 34 470 minut, což představuje kapacitu 19 372 položek. Časovou náročnost jednotlivých skupin lze vidět souhrnně v následující tabulce:

Tabulka 15 Časová a nákladová náročnost jednotlivých činností (v minutách a korunách) a množství kapacita činnosti I (v počtech) v úseku FEP za jeden měsíc

Činnost	Při hrubém fondu pracovní doby			Při čistém fondu pracovní doby		
	Časová náročnost (min)	Množstevní kapacita (počet položek)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)	Časová náročnost (min)	Množstevní kapacita (počet položek)	Os. náklady na objem činnosti (Kč)
Sloupec	1	2	3	4	5	6
<i>Celkový fond pracovní doby</i>	49 140	-	87 464	46 074	-	87 464
Činnost II	7 560	-	13 456	7 560	-	14 364
Činnost III	2 226	-	3 962	2 226	-	4 229
Činnost IV	1 818	-	3 236	1 818	-	3 454
Činnost I	37 536	21 095	66 810	34 470	19 372	65 493

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Rozvržení pracovní doby do jednotlivých činností je pro názornost možno zaznamenat na následujícím obrázku 28, kde celková pracovní doba je rovna 100 %. Takto je rozvržena hrubá pracovní doba; rozdíl mezi tímto a rozvržením čisté pracovní doby není podstatný. Význam zachycení rozvržení pracovní doby do obrázku spočívá v získání jasné představy o struktuře práce, jež nezahrnuje pouze vyskladňování.

Obrázek 28 Rozdělení běžné pracovní doby v rámci úseku FEP (v procentech)

Zdroj: Vlastní zpracování z výsledků šetření, 2014

Pro zjištění **nákladové náročnosti** dílčích činností jsou využity informace z tabulky 4, kde byl objem měsíčních osobních nákladů stanoven na úroveň 87 464 Kč. Vyskladnění jedné průměrné položky činnosti I společnost stojí 3,17 Kč (resp. 3,38 Kč při uvažování čistého fondu pracovní doby). Nákladovost vyskladnění jedné položky vztažená ke skupinám obtížnosti je uvedena ve sloupcích 3 a 4 tabulky 14. Při uvažování délky jednoho měsíce lze přiřadit osobní náklady ostatním činnostem. Takto stanovené jsou rozepsané ve sloupcích 3 a 6 tabulky 15.

Šetření nebylo provedeno u Administrativní expedice pro prodejny, neboť v době šetření byl pracovník nepřítomen z důvodu nemoci. Znalost normy práce v tomto úseku by byla sice zajímavá, ale není nezbytná. Činnosti administrativní expedice vykonává pouze jeden pracovník s řadou dalších úkolů. Jeho vytížení se zdá být přiměřené, ačkoliv bez patřičných dat nelze vyčíslit. Bylo zjištěno, že jeho práce při vystavování převodek pro prodejny, závisí na výkonu pracovníků Fyzické expedice prodejnám, a tak tito pracovníci nejsou ve své práci omezováni výkonem pracovníka AEP. Z těchto důvodů lze znalost kritérií pro řízení osobních nákladů pro pět úseků Logistického střediska považovat za dostatečnou.

Pokud by společnost chtěla znát celkovou nákladovou náročnost sledovaných činností, bylo by nutné k uvedeným hodnotám připočítat příslušnou část dalších nákladů, které se v Logistickém středisku objevují. Cílem této části však nebylo provést kalkulaci

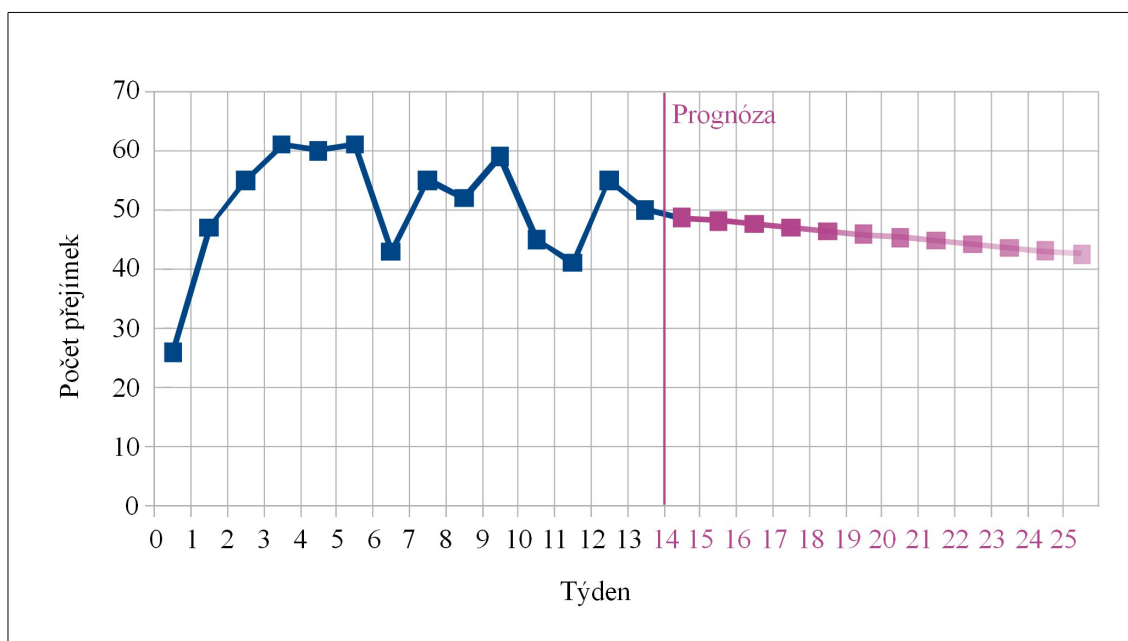
nákladů na jednotlivé činnosti, nýbrž stanovit kritéria pro řízení osobních nákladů v rámci Logistického střediska, zjistit kapacitu jeho dílčích úseků a kvantifikovat objem osobních nákladů příslušící sledovaným činnostem.

6.2 Řízení osobních nákladů v rámci Logistického střediska

Výše uvedené výsledky lze pak použít při řízení osobních nákladů skladu. Možnost využití bude ukázána na příkladu úseků Administrativního příjmu a Fyzického příjmu.

Řízení osobních nákladů podle kritérií stanovených v minulé podkapitole lze realizovat na základě očekávaného objemu toků zboží (směrem do Logistického střediska i směrem z Logistického střediska). Společnost však nesestavuje plán odbytu pro obchodní část firmy ani plán objednávek zboží, a tak nemá potřebné informace. Pro úsek Příjem zboží je však možné vypomoci si daty o minulých příjmech zboží.

Obrázek 29 Vývoj za první čtvrtletí roku 2014 a prognóza na druhé čtvrtletí roku 2014 objemu přejímek ke zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti a z výsledků šetření, 2014

Z historických dat lze sestavit časovou řadu pro vývoj týdenního objemu přijatého zboží. O tomto informuje obrázek 29. Vývoj je sledován od začátku roku 2014, avšak první týden roku byl počítán jako nultý, neboť zkrácený týden by výsledky zkresloval. Pomocí regresní funkce je na obrázku znázorněn i předpokládaný vývoj objemu přijatého zboží na každý týden pro následující čtvrtletí – od 14. týdne. Je zřejmé,

že prognózované období je poměrně dlouhé, a tak předpokládané hodnoty ke konci prognózy již patrně nebudou plně odpovídat skutečnosti. Na obrázku je toto zachyceno pomocí slábnoucí sytosti barvy.

Bylo stanoveno, že každý příjmový list nese sebou v průměru 20,7 položek. Množství jednotlivých předpokládaných přejímek lze tímto vynásobit, a získat tak objem položek, které bude pravděpodobně nutno každý týden zpracovat. Toto zobrazuje následující tabulka 16, kde je také spočtena doba nutná pro zpracování předpokládaného objemu přejímek pro Administrativní příjem i pro Fyzický příjem. Míra vytiženosti je odvozena od čistého fondu pracovní doby, tedy při zohlednění přestávky nad rámec zákonné přestávky. Např. u osmihodinové pracovní doby je tedy uvažována pracovní doba 7,5 hodin.

Při prognóze byl zohledněn výskyt státních svátků – po jednom se objevují v 16., 17. a 18. týdnu.

Z tabulky vyplývá nízká vytiženost úseků. Pro snížení osobních nákladů skladu by tedy bylo možné zkrátit pracovní úvazky pracovníků Administrativního příjmu přibližně o 25 % a pracovníků Fyzického příjmu zhruba o 50 %. Kvalita práce by přitom měla zůstat stejná. Jako druhé řešení, pravděpodobně ze sociálních důvodů přijatelnější, se nabízí ponechání pracovních úvazků a převedení části úvazku k práci v rámci jiných úseků. Nabízí se vyskladňování zboží v rámci Fyzické expedice pro externí zákazníky či Fyzické expedice prodejnám.

Budou-li pracovníci Příjmu skladu převedeni částečně na jinou práci, lze toho využít zejména v úseku Fyzická expedice pro externí zákazníky. Využitelnost pracovníků v tomto úseku je patrná ze stávající kapacity pracovníků Expedice pro externí zákazníky. Administrativní část úseku Expedice pro externí je schopna denně vyřídit 97 objednávek (výdajových listů), pracovníci fyzické části úseku vyskladní denně pouze 391 položek, což průměrně odpovídá 90 výdajovým listům (průměrnému výdajovému listu je na základě výsledků šetření přisuzováno 4,3 položky). Dokáže-li však Administrativní expedice vystavit přinejmenším maximálně 103 položky, bude po pracovnících Fyzické expedice požadováno vyskladnit průměrně 442,9 položek za jeden den. Pro tento účel je nutno doplnit Fyzickou expedici z úseku Příjmu zboží 31% úvazkem jednoho pracovníka, resp. 53% úvazkem jednoho pracovníka při uvážení čistého fondu pracovní doby (tj. zohlednění přestávek na rámec zákonné přestávky).

Je-li možno z úseku Příjmu zboží uvolnit dva celé pracovní úvazky, získá Fyzická expedice externím zákazníkům měsíční kapacitu celkem 49 140 minut, resp. 46 074 minuty při čistém fondu pracovní doby (zohlednění přestávek nad rámec zákonných přestávek). Při posílení pracovníků je nově úsek schopen vyskladnit 722 položek denně, což odpovídá průměrně 168 výdajových listů. Při uvážení čistého fondu pracovní doby se vyskladní o 51 položek méně, tj. 671 položek, což představuje průměrně 156 výdajových listů.

Tabulka 16 Vývoj a prognóza vytíženosti Administrativního příjmu a Fyzického příjmu po týdnech roku 2014

Týden	Počet přejímek	Počet položek	Administrativní příjem (AP)		Fyzický příjem (FP)			
			Časová náročnost celkem (min)	Vytíženost AP (%)	Časová náročnost příjmu balíků (min)	Časová náročnost naskladňování (min)	Časová náročnost celkem (min)	Vytíženost FP (%)
1	47	972	5 041,6	56,0%	940	680,3	1 620,3	36,0%
2	55	1 137	6 252,4	69,5%	1100	682,4	1 782,4	39,6%
3	61	1 261	6 805,4	75,6%	1220	756,8	1 976,8	43,9%
4	60	1 241	6 713,2	74,6%	1200	744,4	1 944,4	43,2%
5	61	1 261	6 805,4	75,6%	1220	756,8	1 976,8	43,9%
6	43	889	5 146,6	57,2%	860	533,5	1 393,5	31,0%
7	55	1 137	6 252,4	69,5%	1100	682,4	1 782,4	39,6%
8	52	1 075	5 976,0	66,4%	1040	645,2	1 685,2	37,4%
9	59	1 220	6 621,1	73,6%	1180	732,0	1 912,0	42,5%
10	45	931	5 330,9	59,2%	900	558,3	1 458,3	32,4%
11	41	848	4 962,3	55,1%	820	508,7	1 328,7	29,5%
12	55	1 137	6 252,4	69,5%	1100	682,4	1 782,4	39,6%
13	50	1 034	5 791,7	64,4%	1000	620,4	1 620,4	36,0%
Prognóza								
14	48,7	1 006,9	5 671,2	63,0%	973,8	604,1	1 578,0	35,1%
15	48,1	995,3	5 619,5	62,4%	962,6	597,2	1 559,8	34,7%
16	47,6	983,7	4 454,3	61,9%	951,4	590,2	1 541,7	42,8%
17	47,0	972,1	4 413,0	61,3%	940,2	583,3	1 523,5	42,3%
18	46,5	960,5	4 371,7	60,7%	929,0	576,3	1 505,3	41,8%
19	45,9	948,9	5 412,9	60,1%	917,8	569,4	1 487,2	33,0%
20	45,3	937,4	5 361,3	59,6%	906,6	562,4	1 469,0	32,6%
21	44,8	925,8	5 309,6	59,0%	895,4	555,5	1 450,8	32,2%
22	44,2	914,2	5 258,0	58,4%	884,2	548,5	1 432,7	31,8%
23	43,6	902,6	5 206,3	57,8%	873,0	541,6	1 414,5	31,4%
24	43,1	891,0	5 154,7	57,3%	861,8	534,6	1 396,4	31,0%
25	42,5	879,4	5 103,0	56,7%	850,5	527,6	1 378,2	30,6%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti a z výsledků šetření, 2014

Závěr

Tato práce si kladla za cíl zmapovat procesy uvnitř skladu a formulovat kritéria pro řízení osobních nákladů v centrálním skladu společnosti. Těto snaze byla vtisknuta podoba kvantifikace norem práce, a to v centrálním skladu zvoleného podnikatelského subjektu, kterým byla obchodní firma GES-ELECTRONICS, a. s. Zaměření na centrální sklad bylo zvoleno v důsledku žádosti společnosti. Na řízení osobních nákladů byl položen důraz z důvodu jejich 80% podílu na celkových nákladech Logistického střediska.

Východiskem řešení problematiky se staly poznatky získané z odborné literatury. Byla definována kategorie nákladu a s ní související pojmy. Je nesporné, že předpokladem pro řízení nákladů je nejen jejich identifikace, ale i správné přiřazení ze známých klasifikací odpovídající skupině nákladu. Zavést toto do praxe bývá často obtížné, zvláště pokud uvažovaný náklad vykazuje prvky nejednotného chování. Postupně jsou tedy vyvíjeny nové metody řízení nákladů, které se snaží přistupovat k nákladům podle více či méně jiných hledisek. Nástrojů řízení nákladů existuje přitom celá řada. V této práci byly identifikovány jen některé z nich. V některých případech byly konfrontovány tzv. tradiční a moderní přístupy, jindy byl větší důraz položen na charakteristiku pouze jednoho či druhého přístupu.

Při analýze možností nákladového řízení je vhodné poukázat na rozšiřující se dominantní trend propojování nástrojů řízení nákladů do jednotného systému. Podniky používají stále v jednotlivých případech individuální nástroje, avšak tyto jsou navázány na další, například čerpají data z výstupů jiných nástrojů a samy poskytují podkladové vstupní informace. Propojování do jednotného systému sebou přináší výhodu v podobě souvislého komplexního pohledu na nákladové dění v podniku. Manažeři se tak mohou rozhodovat na základě souvislých a komplexních informací. Podmínkou či snad příčinou rozvoje myšlenky systémového propojení nástrojů je technologický rozvoj. Dnešní informační systémy umožňují zachycení detailních informací a jejich vzájemné propojení, což by při pouhém použití „papíru a tužky“ bylo značně komplikované, ne-li snad nemožné. I přes komplexnost informací, které se podnikům dnes dostává, se nesmí zapomínat na to, že není možné a účelné řídit všechny náklady.

Jasná podoba sledování nákladů a aplikace nástrojů nákladového řízení v podnikatelském prostředí byla zkoumána v konkrétním podniku, kterým byla obchodní firma

GES-ELECTRONICS, a. s. Může se zdát, že charakter obchodní firmy působí v některých případech komplikace v podobě nemožnosti plného využití některých nástrojů. Počáteční nedůvěra však vyplývá zejména ze samotné literatury, kde se přiblížení nástrojů orientuje především na použití ve výrobních podnicích. Toto však není překážkou, aby i obchodní firma úspěšně využívala k optimalizaci svých činností rozličných nástrojů nákladového řízení.

Ve vybraném podniku byly identifikovány nástroje spíše tradičního zaměření. Využití konkrétních nástrojů je různé dle účelu použití, neboť firma se kromě obchodní činnosti zabývá dále poskytováním služeb v oboru radiokomunikací a telekomunikací, což samozřejmě vede k lehce odlišným potřebám v řízení. Tato práce se však zaměřovala na oblast obchodní, kde byl nejprve zkoumán způsob sledování nákladů podél toku zboží firmou jako celku. K jasné představě o pohybu zboží a nutné dokumentace napomohly doprovodné obrázky. Z tohoto rozboru bylo možné posléze vyčlenit Logistické středisko jako část podniku, kudy sice zboží prochází, avšak náklady jsou zde sledovány pouze na manipulace s ním. Pořizovací cena zboží zde tedy nevstupuje do nákladů, což je v souladu se zjištěním, že zboží je vlastněno jinými středisky a nikoliv skladem.

Logistické středisko tedy vykonává službu pro ostatní střediska. Konkrétní podobou této služby se zabývala analýza procesů uvnitř Logistického střediska. Tento postup byl nutný s ohledem na snahu následného stanovení kritérií řízení osobních nákladů. Jak bylo uvedeno, činností střediska vznikají různé druhy nákladů. Avšak nejvýznamnější v nákladové struktuře střediska představují osobní náklady, jejichž objem se dlouhodobě pohybuje na úrovni 80 – 85 % nákladů střediska. Této skutečnosti si je firma vědoma, a proto usiluje o zavedení systému řízení zejména osobních nákladů. Analýza procesů uvnitř skladu se tedy zaměřovala na komplexní zmapování činností pracovníků skladu. Byla provedena v rozdělení odpovídající organizační struktuře, již zde byla vtisknuta jasná podoba.

Na základě analýzy prováděných činností bylo možné dále postupovat sestavením záznamových listů pro potřeby šetření, které se uskutečnilo mezi pracovníky skladu v rozdělení dle identifikované organizační struktury Logistického střediska. Šetření bylo koncipováno s cílem zjištění časové náročnosti jednotlivých prováděných činností. Zjištěná data umožnila pokusit se o sestavení norem práce a stanovení navazujících informací. Konkrétně se jednalo o identifikaci času nutného k výkonu dílčí činnosti

či skupině činností a stanovení kapacity, které jednotlivé úseky při současném fondu pracovní doby disponují.

Těmto informacím byly přiřazeny příslušné osobní náklady, jež činnosti vyvolávají. Přitom bylo zohledněno, že sledujeme práci lidí, nikoliv strojů, a tak kapacita a následné přiřazení osobních nákladů byly stanoveny pro dva případy – plnou osmihodinovou (případně sedmihodinovou) pracovní dobu pracovníků a pracovní dobu zkrácenou o 30minutovou (případně o 26minutovou) přestávku, nad rámec zákonné přestávky, vyplývající z fyziologických potřeb člověka a dílem také ze snahy podniku, být prestižním zaměstnavatelem formulované, ve své vizi.

Kvantifikované jednotkové časy lze snad považovat za normy práce a pomocí kapacity úseku zjišťovat jeho skutečnou vytíženost, případně provést změnu v rozmístění pracovníků, aby došlo k plnému využití jejich pracovní doby (toto by se týkalo zejména úseků Administrativního a Fyzického příjmu). Kromě optimalizace rozmístění pracovníků lze normy práce využívat také pro plánování. Podle předpokládaného odbytu a identifikovaných termínů přijetí zásilek objednaného zboží od dodavatelů může firma plánovat využití pracovních sil, například pro období předpokládaného zvýšeného objemu odbytu stanovit přesčasovou práci, naopak pro období nižšího odbytu plánovat dovolené či výkon jiných prací (např. expedici nízkoobratového zboží prodejnám bez nutnosti přesčasové práce). Zde spočívá potíž v tom, že firma z titulu měnících se tržních podmínek a neznalosti termínů doručení zásilek od dodavatelů nedokáže formulovat plán odbytu ani plán příjmu zboží od dodavatelů. Oba plány by bylo možné pro začátek sestavovat na základě historického vývoje analýzou časových řad s přihlédnutím k očekávaným událostem. Na tento návrh bylo poukázáno na příkladě Administrativního a Fyzického příjmu, kde byla mj. jasně kvantifikována část pracovní doby pracovníků těchto úseků, jež by byla možná k využití pro jinou činnost.

Závěrem lze snad vyjádřit přesvědčení, že předložená práce mohla být vytvořena jen se znalostmi získanými během studia odborných předmětů a studiem odborné literatury a že její zpracování přispělo mé osobě k nabytí důležitých poznatků týkajících se oblasti konfrontace těchto znalostí získaných studiem se zjištěními provedenými v samotném podnikatelském prostředí.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled nákladů a výnosů GES-ELECTRONICS za rok 2011, 2012 a 2013 (v Kč) a poměr nákladů ku výnosům.....	39
Tabulka 2 Přehled nákladů a výnosů obchodní části firmy za rok 2013 (v Kč a v %)....	45
Tabulka 3 Přehled nákladů Logistického střediska za rok 2013 (v Kč).....	59
Tabulka 4 Přehled průměrných osobních nákladů podle úseků Logistického střediska za měsíc (v Kč).....	86
Tabulka 5 Časová a nákladová náročnost vlastní částečné přejímky (činnosti Ia) jedné položky dle skupin příjmových listů v úseku AP.....	88
Tabulka 6 Jednotková časová a nákladová náročnost činností úseku AP (v minutách a korunách).....	90
Tabulka 7 Časová a nákladová náročnost činností (v minutách a korunách) a množstevní kapacita (v počtech) úseku AP za jeden měsíc.....	92
Tabulka 8 Jednotková časová a nákladová náročnost činností úseku FP včetně propočtu na jednu průměrnou částečnou přejímku (v minutách a korunách).....	94
Tabulka 9 Časová a nákladová náročnost činností (v minutách a korunách) a množstevní kapacita činnosti I (v počtech) úseku FP za jeden měsíc.....	94
Tabulka 10 Jednotková časová a nákladová náročnost jednotlivých činností úseku AEE (v minutách a korunách).....	97
Tabulka 11 Časová a nákladová náročnost jednotlivých činností (v minutách a korunách) a množstevní kapacita činností I, II a III (v počtech) úseku AEE za jeden měsíc.....	98
Tabulka 12 Jednotková časová a nákladová náročnost jednotlivých skupin podle stupně obtížnosti vyskladňování v úseku FEE (v minutách, korunách a procentech).....	100
Tabulka 13 Časová a nákladová náročnost jednotlivých činností (v minutách a korunách) a množstevní kapacita činnosti I (v počtech) úseku FEE za jeden měsíc.....	101
Tabulka 14 Jednotková časová a nákladová náročnost jednotlivých skupin podle stupně obtížnosti vyskladňování v úseku FEP (v minutách, korunách a procentech).....	104
Tabulka 15 Časová a nákladová náročnost jednotlivých činností (v minutách a korunách) a množstevní kapacita činnosti I (v počtech) v úseku FEP za jeden měsíc.....	105
Tabulka 16 Vývoj a prognóza vytíženosti Administrativního příjmu a Fyzického příjmu po týdnech roku 2014.....	109

Seznam obrázků

Obrázek 1 Náklady produktu a náklady období.....	11
Obrázek 2 Vztah mezi podskupinami účelové klasifikace nákladů.....	15
Obrázek 3 Vývoj celkových a jednotkových variabilních a fixních nákladů.....	17
Obrázek 4 Úrovně nákladů v rámci kalkulace.....	24
Obrázek 5 Základní typy nákladových kalkulací.....	26
Obrázek 6 Skupiny nákladů v ABC systému.....	28
Obrázek 7 Postup při přiřazování nákladů alokovatelných přes aktivity nákladovému objektu.....	28
Obrázek 8 Organizační struktura společnosti GES-ELECTRONICS.....	34
Obrázek 9 Informační vstupy do programu Planning Wizard.....	37
Obrázek 10 Podíl částí společnost na celkových nákladech a výnosech GES-ELECTRONICS za rok 2013 (v procentech).....	40
Obrázek 11 Druhovú struktura nákladů GES-ELECTRONICS v roce 2013.....	41
Obrázek 12 Podíly jednotlivých středisek na celkových nákladech a výnosech obchodní části GES-ELECTRONICS za rok 2013 (v procentech).....	44
Obrázek 13 Dokladové a zbožové toky při vstupu zboží do společnosti GES-ELECTRONICS.....	48
Obrázek 14 Účtování nákladů souvisejících s pořízením zboží.....	49
Obrázek 15 Dokladové a zbožové toky při výstupu zboží ze společnosti GES-ELECTRONICS.....	52
Obrázek 16 Dokladové a zbožové toky při převodu zboží ve společnosti GES-ELECTRONICS (resp. při výdeji ze skladu).....	54
Obrázek 17 Vývoj celkových nákladů Logistického střediska (v Kč) a vývoj nákladové struktury (v %) v letech 2011, 2012 a 2013.....	58
Obrázek 18 Organizační struktura Logistického oddělení.....	61
Obrázek 19 Upravený Přehled přijatých a zpracovávaných zásilek.....	65
Obrázek 20 Činnosti v Příjmu zboží Logistického oddělení.....	68
Obrázek 21 Rozdělení práce pracovníků Administrativní expedice externím zákazníkům při fakturaci a podání pro Českou poštu.....	71
Obrázek 22 Činnosti v Expedici externím zákazníkům Logistického oddělení.....	77
Obrázek 23 Činnosti v Expedici pro prodejny Logistického oddělení.....	84

Obrázek 24 Čas potřebný k částečné přejímce jedné položky dle skupin příjmových listů.....	89
Obrázek 25 Vývoj času nutného pro zpracování jedné přijaté objednávky.....	96
Obrázek 26 Časová náročnost vyskladnění jedné položky dle stupně obtížnosti v úseku Fyzická expedice pro externí zákazníky.....	100
Obrázek 27 Časová náročnost vyskladnění jedné položky dle stupně obtížnosti v úseku Fyzická expedice prodejnám.....	103
Obrázek 28 Rozdělení běžné pracovní doby v rámci úseku FEP (v procentech).....	106
Obrázek 29 Vývoj za první čtvrtletí roku 2014 a prognóza na druhé čtvrtletí roku 2014 objemu přjímeček ke zpracování.....	107

Seznam použitých zkratk

AEE	úsek Administrativní expedice pro externí zákazníky
AEP	úsek Administrativní expedice pro prodejny
AP	úsek Administrativní příjem
FEE	úsek Fyzická expedice pro externí zákazníky
FEP	úsek Fyzická expedice pro prodejny
FP	úsek Fyzický příjem
GES	GES-ELECTONICS, a. s.

Seznam použité literatury

DVOŘÁKOVÁ, Lilia., ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů, I. díl*. Plzeň: NAVA, nakladatelská a vydavatelská agentura, 2011. ISBN 978-80-7211-397-2

DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0

ESCHENBACH, Rolf. a kol. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1

FIBÍROVÁ, Jana., ŠOLJAKOVÁ, Libuše., WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI Publishing, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0

GRAUMANN, Mathias. *Kostenrechnung und Kostenmanagement*. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG, 2008. ISBN 978-3-482-59281-2

HINKE, Jana. *Účetnictví podle IAS/ IFRS – příklady a případové studie*. Praha: Kernberg Publishing, 2007. ISBN 978-80-903962-1-0

HORNGREN, Charles. T., FOSTER, George., DATAR, Srikant M. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall International, 1997. ISBN 0-13-232901-8

HORVÁTH, Péter. *Controlling*. 11. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2009. ISBN 978-3-8006-3521-4

HRADECKÝ, Mojmír., LANČA, Jiří., ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2471-3

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

KRÁL, Bohumil. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. 1. vydání českého překladu. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-419-8

MAREK, Petr. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3024-0

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

PREIßNER, Andreas. *Praxiswissen Controlling; Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen*. 5. erweiterte Auflage. München: Carl Hanser Verlag, 2008. ISBN: 978-3-446-41235-4

REICHMANN, Thomas. *Controlling mit Kennzahlen; Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten*. 8. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2011. ISBN 978-3-8006-3800-0

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-087-2

Interní materiály GES-ELECTONICS, a. s.

Představení Planning Wizard. [online] Praha: Logio, s. r. o., 2005, [cit, 2014-02-02]. Dostupné na [www: <www.forecasting.cz>](http://www.forecasting.cz)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců v platném znění

Seznam příloh

Příloha A: Přehled skupin zboží

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti GES-ELECTONICS, a. s., 2013 (předběžný)

Příloha C: Přehled nákladů a výnosů za jednotlivé oblasti činnosti společnosti GES-ELECTONICS, a. s., 2013 (předběžné hodnoty)

Příloha D: Přehled nákladů a výnosů Logistického střediska společnosti GES-ELECTONICS, a. s. za roky 2011, 2012 a 2013 (v Kč)

Příloha E: Záznamové listy vyplněné pracovníky Logistického střediska

Příloha A: Přehled skupin zboží

1. Elektronické součástky;
2. Kabely, konektory;
3. Měřicí přístroje, nářadí;
4. Domácí elektro, TV, osvětlení;
5. Akumulátory, baterie, zdroje;
6. Audiotechnika;
7. Chemie, pájení;
8. Hračky, hobby, RC modely;
9. Výpočetní technika;
10. Radiotechnika.

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2014

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti GES-ELECTONICS, a. s., 2013
(předběžný)

Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2013 *
(v celých Kč)

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	69 296 182	69 057 593
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	45 537 021	45 250 947
+	Obchodní marže	23 759 160	23 806 647
II.	Výkony	31 695 270	58 671 476
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 923 909	57 089 575
II. 2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	-3 228 639	1 581 900
B.	Výkonová spotřeba	29 703 116	46 404 206
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9 546 626	13 893 555
B. 2.	Služby	20 156 490	32 510 650
+	Přidaná hodnota	25 751 314	36 073 917
C.	Osobní náklady	31 230 741	30 985 685
C. 1.	Mzdové náklady	23 159 677	22 959 641
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 059 064	8 014 044
C. 4.	Sociální náklady	12 000	12 000
D.	Daně a poplatky	156 873	176 558
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 113 320	2 524 083
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	165 528	285 628
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	129 298	278 332
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	36 230	7 295
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	46 853	2 125
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F. 2.	Prodáný materiál	46 853	2 125
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0	-59 179
IV.	Ostatní provozní výnosy	450 897	464 865
H.	Ostatní provozní náklady	454 673	734 021
*	Provozní výsledek hospodaření	-8 634 721	2 461 115
N.	Nákladové úroky	2 399 008	2 839 786
XI.	Ostatní finanční výnosy	227 385	267 818
O.	Ostatní finanční náklady	1 222 599	764 992
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 394 222	-3 336 960
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		
Q. 1.	- splatná		
Q. 2.	- odložená		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-12 028 943	-875 844
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-12 028 943	-875 844
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-12 028 943	-875 844

* Předběžné hodnoty

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2014

Příloha C: Přehled nákladů a výnosů za jednotlivé oblasti činnosti společnosti GES-ELECTONICS, a. s., 2013 (předběžné hodnoty)

	Obchodní část firmy	Divize radiokomunikace	Divize telekom. montáží	Podpůrná střediska
Hospodářský výsledek	-1 101 628	-238 251	547 813	-11 236 878
Náklady:	74 174 648	5 294 266	21 723 102	12 672 189
501 Spotřeba materiálu	2 388 417	222 734	3 442 829	672 194
502 Spotřeba energie	886 169	342 626	262 709	309 761
504 Prodané zboží	43 900 895	1 543 205	20 072	72 849
505 Spotřeba PHM	154 905	31 734	640 300	192 247
511 Opravy a udržování	50 390	25 389	392 865	251 674
512 Cestovné	13 652	8 696	137 849	2 243
513 Náklady na reprezentaci	6 770	0	3 061	4 273
518 Ostatní služby	7 295 627	1 496 610	8 055 981	2 411 410
521 Mzdové náklady	12 906 798	1 094 475	5 637 803	3 520 601
524 Zákonné sociální pojištění	4 469 600	389 420	2 000 413	1 199 631
527 Zákonné sociální náklady	0	0	0	12 000
531 Daň silniční	5 260	6 000	25 457	15 458
532 Daň z nemovitosti	0	301	0	66 857
538 Ostatní daně a poplatky	5 943	346	17 148	14 104
542 Prodaný materiál	0	0	46 853	0
543 Dary	600	0	0	0
544 Smluv. pokuty, úroky z prodlení	0	0	476	320
545 Ostatní pokuty a penále	0	0	0	71 577
546 Odpis pohledávky	24 246	0	0	0
548 Ostatní provozní náklady	55 268	14 107	143 497	144 582
549 Manka a škody	0	0	0	0
551 Odpisy	485 377	117 294	352 005	2 158 644
562 Úroky	965 105	0	537 841	896 062
563 Kurzové ztráty	256 786	1 212	19	2 319
568 Ostatní finanční náklady	302 840	117	5 924	653 383
Výnosy:	73 073 020	5 056 015	22 270 915	1 435 311
601 Tržby za vlastní výrobky	3 040 649	0	1 128	0
602 Tržby z prodeje služeb	1 876 861	3 528 544	25 497 633	979 093
604 Tržby za zboží	67 709 344	1 476 706	37 132	73 000
611 Změna stavu nedokon. výroby	0	0	-3 383 500	7 745
613 Změna stavu výrobků	144 785	6 965	-4 634	0
641 Tržby z prodeje DHM a DNM	0	0	0	129 298
642 Tržby z prodeje materiálu	0	3 260	32 970	0
644 Smluv. pokuty, úroky z prodlení	0	0	0	0
646 Výnosy z odepsan. pohledávek	0	0	0	0
648 Jiné provozní výnosy	159 538	19 604	90 171	181 584
662 Úroky	1 711	0	0	64 597
663 Kurzové zisky	114 012	20 912	11	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2014

Příloha D: Přehled nákladů a výnosů Logistického střediska společnosti GES-ELECTONICS, a. s. za roky 2011, 2012 a 2013 (v Kč)

Přehled nákladů a výnosů Logistického střediska

	2011	2012	2013*
Hospodářský výsledek	-5 300 849	-5 135 293	-5 139 417
Náklady:	5 335 934	5 142 037	5 149 269
501 Spotřeba materiálu	92 805	88 339	57 265
502 Spotřeba energie	301 591	305 395	296 634
505 Spotřeba PHM	34 909	42 034	27 259
511 Opravy a udržování	18 624	31 627	12 740
512 Cestovné	0	452	0
513 Náklady na reprezentaci	19 813	343	269
518 Ostatní služby	520 105	400 246	344 849
521 Mzdové náklady	3 206 320	3 134 520	3 254 586
524 Zákonné sociální pojištění	1 091 664	1 094 236	1 128 485
531 Daň silniční	3 000	3 000	3 000
538 Ostatní daně a poplatky	1 200	0	338
548 Ostatní provozní náklady	12 278	8 219	6 184
549 Manka a škody	0	0	0
551 Odpisy	33 624	33 624	17 725
568 Ostatní finanční náklady	0	1	-65
Výnosy:	35 085	6 744	9 852
641 Tržby z prodeje DHM a DNM	15 000	0	0
648 Jiné provozní výnosy	20 085	6 744	9 852

* Předběžné hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, 2014

Příloha E: Záznamové listy vyplněné pracovníky Logistického střediska

za úsek: **Administrativní příjem**

Činnost I: Částečná přejímka zboží od dodavatelů, potvrzení přejímky zboží od dodavatele a úprava zadaných dat

AP/3

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	HIN/ POL. Pozn. (úpravy umístění) (15min)
3.3.	13,00 ± -12, -5, -10,	5.3. 8.20 -5, -10, -20, -10, -41, -40	233	14/5
4.3.	8.00	8.10	1	4/1
	8.30	8.35	1	2
5.3.	8.40	8.58	8	5/2
5.3.	9.48	10.01	6	3
5.3.	10.15	14.20 -30, -35	68	11/4
6.3.	6.38	6.56	16	6
6.3.	6.58 8.00	7.15 8.52	49	5
6.3.	7.28 9.41	7.38 10.06	24	3
6.3.	12.20	12.27	2	2

	Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Pozn.
10	6.3.	12.30	12.40	1	2
147	6.3.	10.43 6.45	13.47 -30,-83 9.42 -15,-15	117	35/17
12	6.3.	13.56	14.08	3	5
12 *	6.3.	14.41	14.53	3	3
31	6.3.	15.00	15.31	5	4/1
15	7.3.	9.41 9.48	9.48 10.06	8	3
45		10.18	10.33	2	4
24		10.41	11.05	7	3
8		12.06	12.14	3	2
12		13.06	13.18	1	3
41		13.32	14.13	6	6/1

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/doba	Rozpočítání dalších nákladů + min
10.3.	8.10	9.33	30	4	73
.	9.36	9.45	3	3	9
	9.48	10.25	16	3	37
	13.52	14.30	10	2	38
11.3.	7.23	8.20	14	4	57
	9.00	9.21	5	3	21
	11.55	12.08	1	2	13
	12.24	12.28	1	2	4
.	13.02	13.39	17	3	37
	13.52	14.15	5	1/4	23

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/doba	Rozpočítání + dalších nákladů	min
18.3.	6.42	7.04	5	2/6		22
	7.07	7.35	9	2	+	28
	8.07	9.13	19	4	+	66
	10.40	10.46	1	2		6
	10.47	11.15	11	5		28
	7.03	10.08	47	5		185
	10.55	11.10	4	3		15
19.3.	12.26	14.57	50	3/10		151
20.3.	12.40	12.50	2	2		10
	12.55	13.03	3	3	+	8
	13.32	13.50	5	2		18

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/doba	Rozpočítání + dalších nákladů	min
21.3.	7.00	7.20	3	1/3		20
24.3.	8.23	8.52	3	2/8		29
	9.09	9.23	12	4		14
	9.53	10.12	8	3		19
	10.26 11.43	10.32 11.52	9	2		15
	12.07	12.40	19	1/4		33
	13.03	13.26	7	3		23
	13.55	14.05	2	1/4		10
25.3.	7.15	7.41	15	4		26

* PROPOČET CEN

~~1)~~ 1)

AP/1

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	PŘEPINK. + PRS. + WORKFL. WORKFL. Pozn.	min
	PŘÍPRAVA	PŘÍPRAVA		MIN / POLOŽKY	
* 4.3.	9.41	9.46	4	3	12
	10.40	10.44 (-54)			
	10.49	10.52	1	2	5
	10.58	11.00			
	10.53	11.00	1	2	7
	12.44	12.44	6	4 + 1/1	17
	13.03	13.14			
	12.47	12.49	1	3	3
	13.16	13.14			
	12.51	13.03	32	5	74
	13.19	14.31 (-10)			
5.3.	7.55	8.33	38	4	64
	8.37 - 94, -20	11.00			
	12.16	12.23	2	3	7
	12.24	12.52	15	3	28

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	ZÁVĚR
				Pozn. MIN/POL
6.3.	6.49	6.54	3	3
	7.00	7.20	3	3
	7.54	8.32	19	3
	9.36	10.05	9	3
	10.15	10.56	34	4
	11.33	11.36	1	3 +1/1
	11.55	12.50 - 49	6	4 +5/6
4.3.	10.20	10.30	3	2

FAKTURY

3)

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/doba	Rozpočítání dalších nákladů +	min
10.3.	7.20	7.27	2	2		7
7	7.34	7.54	6	} 7 min 1/1		20
7	7.55	8.30	5		+	35
7	8.50 -7; -20	9.35	1 (PALETA)	1		18
7	9.45 -6	10.06	2	3 1/2	+	15
7	10.16 -20; -5	11.00	34	4		19
7	13.19 -10; -5; -20	14.50	23	4 2/5		56
11.3.	DO 12.00	SKLAD EXP. PROD.		PAK PREVLISTY		
12.3.	6.42	7.15	8	3 ✓		33
7	CIZI ZB. 7.30	7.36	1	2 ✓		6
7	OD 7.48	SKLAD EXP. PROD.		DO 12.00	0/0	

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/doba	Rozpočítání dalších nákladů + min
POKRAČ. 12.3.	12.05	13.14	14	4	+ 69
	4.03 -4,-10	4.36	4	1	16
"	12.46	13.00	4	2/2 ⁺	14
14.3.	6.51 -24,-30,-10	9.40	62	2	11
	10.15	10.19	1	2	4
	10.25	10.40	4		12
	10.44	10.52	1	1 2/2 ⁺	5
	11.06 -2	11.12	2	2	4
	11.16	11.20	1		4

5)

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/min	Rozpočítání dalších nákladů min
17.3.	7.00 -3, -8, -16	9.00	42	3	93
	9.19 -5	9.30	3	2	6
18.3.	9.05 -6	9.25	8	3	14
	13.14	13.35	10	3	21
19.3.	14.16 -18	14.55	4	3	21
20.3.	12.00 -5	12.31	5	2 +2/1	26
	13.12 -8	13.40	9	4	20
21.3.	11.55	12.00	5	2	5
	12.30	12.35	5	2	5

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/doba	Rozpočítání + dalších nákladů
10.3.	11,35	11,45	1	1/1min	
11.3.	0,35	7,10	2		
12.3.	12,30	13,08	14		+
12.3.	12,57	13,15	5		
12.3.	13,15	13,20	1	1/1min	
12.3.	13,27	13,55	3		
12.3.	14 ⁰⁰	14,22	10	2/1min	
19.3.	14,27	14,40	1		
20.3.	12 ¹⁰	15 ⁰⁰	68		

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/doba	Rozpočítání dalších nákladů +	
10.3.	6,54 -3, -12	7,55	10		+	46
10.3.	9,04	9,53	17	6		49
10.3.	10,02 -6	10,23	2	2	+	15
10.3.	10,26	10,40	1	1/6	NOVÉ ZBOŽÍ	14
11.3.	do 12 hod - EXPEDICE PROD., od 12 hod převodky					
12.3.	7,03	7,47	10	4	+	44
12.3.	8,57	9,02	1	1/3		11
13.3.	6,36	6,47	2	1		11
13.3.	7,03	7,28	3	5	+	25
13.3.	12,21 ⁻¹⁰	12,41	1	2	+	10
14.3.	9,13 ⁻⁵	9,34	2	1		16
14.3.	9,47 ⁻¹²	12,24	13	5		94

14.19
R.10

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Datum	Začátek práce (hod, min)	Konec práce (hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/doba	Rozpočítání dalších nákladů +
14.3.	12,56	13,11	4	1	
14.3.	13,15	14,00	5	6	+
14.3.	14,12	14,29	5	5	+
17.3.	7,14 ₂	7,21	1	2	
17.3.	7,33	7,52	2	2	
17.3.	14,02	14,15	2	1	
18.3.	6,39	6,57	3	1/2	
18.3.	7,05	8,16	20	1/8	-
18.3.	9,16	9,48	10	9	+

15

45

17

5

19

13

18

71

32

Oběd - 97-44, 30
11,30-12

AP/Z

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury s mnoha položkami (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Začátek práce (datum, hod, min)	Konec práce (datum, hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/min	Rozpočítání dalsích nákladů +	
10.3. 6,38	10.3. 12 ¹⁰	93	2/10		283 +12
<u>Pauzy:</u> -6; -2; -6; -5; (30min ⇒ oběd)					
10.3. 12 ¹⁵ 11.3. 7,10	10.3. 15 11.3. 11,45	159	3/12		382 +12
<u>Pauzy:</u> -10; -8; -10; (30min ⇒ oběd)					
12.3. 6,15	12.3. 7,15	3			20
<u>Pauzy:</u>					
12.3. 7,15 7,45	12.3. 7,20 9,30	31			100
<u>Pauzy:</u> -10;					
12.3. 7,25 9,45	12.3. 7,45 11 ⁰⁰	40			78
<u>Pauzy:</u> -5; -2; -10;					
12.3. 10,40	12.3. 11,35	5	4/5	+	25 +5
<u>Pauzy:</u> (-30mn (oběd));					
12.3. 11,40	12.3. 12,20	2	1/1		40 +1
<u>Pauzy:</u>					

Začátek práce (datum, hod, min)	Konec práce (datum, hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/min	Rozpočítání + dalších nákladů
17.3. 9,35	7,30	4	3/1	
<u>Pauzy:</u>				
17.3. 6,40	8,20	30	3/5	
<u>Pauzy:</u>				
17.3. 14,25	18.3. 7 ⁰⁰	5	1/2	
<u>Pauzy:</u>				
18.3. 7 ⁰⁰	13,20	114	5/6	
<u>Pauzy:</u> 5; (-30min oběd)				
19.3. 6,30	8,45	23	6/4	
<u>Pauzy:</u> - 5min				
19.3. 8,15	9,45	17		
<u>Pauzy:</u> (-30min oběd)				
+ 19.3. 12 ⁰⁰	12,45	3		
<u>Pauzy:</u> - 10;				
19.3. 13 ³⁰	14 ¹⁵	15		+
<u>Pauzy:</u>				

55
+1.

12
+5

65
+2

34

130
+6

22
+0

35
+3

45

Prosím, zaznamenávejte u každé přijaté faktury s mnoha položkami (zpracovávané objednávky). Děkuji Vám.

Začátek práce (datum, hod, min)	Konec práce (datum, hod, min)	Počet položek na přijaté faktuře	Nové umístění: počet položek/min	Rozpočítání + dalších nákladů
✓ 24.3. 6,40	9 ⁰⁰	60	1/3	130
<u>Pauzy:</u> - 10;				
<u>Pauzy:</u>				
<u>Pauzy:</u>				
<u>Pauzy:</u>				
<u>Pauzy:</u>				
<u>Pauzy:</u>				

DATUM	PŘÍPRAVA		ZÁVĚR		NESHODY MIN / POČET	POČET POLOŽEK (co počet - to převáděcí list)
	ZAČÁTEK	KONEC	ZAČÁTEK	KONEC		
188 4.3.	6:05 -6:30	9:58 -9:58	10:30	10:52	+4 / 1	6; 3; 1; 26; 11; 1; 7; 10; 6; 11; 3; 14
12 4	11:32	11:41	12:09	12:12		6
134 4	12:00	14:01	14:43	14:56	+10 / 14	10; 3; 24; 10; 2; 18
19 10.3.	12:11	12:32 -4 min	12:54	12:56	+5 / 1	5; 5; 2
45 11.3.	12:05	12:18	12:24	12:29		13
35 4	12:22	12:56	13:08	13:14	+3 / 1	1; 9; 3
35 4	13:06	13:59	14:23	14:26	+2 / 1	18; 1
14 4	14:08	14:21	14:35	14:36		6
22 12.3.	13:44	14:03	14:23	14:26		10; 6; 1
12 13.3.	12:05	12:15	12:34	12:36		4
50 4	13:06	14:06	14:45	14:50	+5 / 2	2; 2; 13; 16
7 14.3.	11:26	11:31	12:23	12:25		2
91 4	12:45	14:14	14:31	14:33	+9 / 3	8; 6; 2; 10; 11
31 4	14:15	14:55				18
18.3.			4:03	4:06		

DATUM	PŘÍPRAVA		ZÁVĚR		NESHODY MIN / POČET	POČET POLOŽEK (co počet - to převáděcí list)
	ZAČÁTEK	KONEC	ZAČÁTEK	KONEC		
14.3.	13:00	13:25	13:38	13:42		5; 1; 2; 3
	13:31	14:25	14:29	14:45	+4 / 1	14; 10
18.3.	8:10	8:41	9:06	9:09		13; 11
	9:34	10:45	11:34	11:43	+2 / 1	5; 33
	12:24	12:40	13:08	13:12		5; 1; 4
19.3.	12:55	13:59	14:29	14:41	+2 / 1	6; 30
20.3.	8:04	8:12	8:14	8:20		4; 3
	12:48	13:08	13:14	13:21		11
	13:45	14:00	14:16	14:20	+1 / 1	5
21.3.	6:54	4:30	8:00	8:08	+2 / 1	25
	11:43	11:46	11:48	11:50		2
	13:24	14:00	14:05	14:15		14; 4
24.3.	6:45	7:31	7:43	7:44		13
	7:38	9:54	10:23	10:36	+3 / 3	40; 14
	10:34	13:29	14:09	14:13		62

za úsek: **Administrativní expedice externím zákazníkům**

Činnost I: Vystavování výdajových listů

AEE

Prosím, zaznamenávejte za jeden den (či za dobu) počet vystavených výdajových listů (paragonek). Děkuji Vám.

Datum	Čas		Počet vystavených výdajových listů	Pozn.	min.
	začátek práce (hod, min)	konec práce (hod, min)			
4.3.	✓ 6 ²⁵	4 ³⁰	55		65
	9 ¹⁵	9 ²⁰	10		5
	10 ⁰⁰	10 ¹⁰	16		10
5.3.	✓ 6 ⁰⁰	6 ⁴⁵	42		45
	7 ³⁰	7 ⁴⁰	8		10
	8 ⁰⁵	8 ²⁰	11		15
	8 ⁵⁵	9 ⁰⁰	3		5
	9 ¹⁵	9 ²⁰	5		5
	9 ⁴⁵	9 ⁵⁵	10		10
	10 ³⁰	10 ³⁵	6		5
6.3.	✓ 6 ⁰⁰	6 ³⁵	38		35
	7 ¹⁵	7 ⁵⁵	25		40
	9 ¹⁰	9 ²⁵	14		15
	10 ⁰⁰	10 ¹⁰	8		10
7.3.	✓ 6 ⁰⁰	6 ³⁰	30		30
	✓ 7 ¹⁰	7 ¹⁵	3		5
	7 ⁴⁰	7 ⁵⁰	8		10
	9 ⁴⁰	9 ⁵⁵	13		15

Prosím, zaznamenávejte za jeden den (či za dobu) počet vystavených výdajových listů (paragonek). Děkuji Vám.

Datum	Čas		Počet vystavených výdajových listů	Pozn.
	začátek práce (hod, min)	konec práce (hod, min)		
	10 ¹⁰	11 ⁰⁰	5	
	11 ¹⁵	11 ²⁰	4	
10.3.	√ 6 ³⁰	7 ³⁵	42	
	7 ¹⁵	8 ⁰⁵	6	
	8 ⁵⁰	9 ⁰⁰	7	
	10 ²⁵	10 ³⁰	5	
	11 ⁰⁰	11 ⁰³	2x	
	12 ⁰⁸	12 ¹⁰	1x	
11.3.	√ 6 ³⁰	7 ²⁰	45	
	8 ³⁵	8 ⁴⁰	5	
	8 ⁵³	8 ⁵⁵	2	
	9 ⁵⁰	9 ⁵²	3	
	11 ⁰⁰	11 ¹⁰	7	
	12 ³⁰	12 ³⁵	3	

Prosím, zaznamenávejte za jeden den (či za dobu) počet ~~vytištěných~~ ^{vytištěných} faktur. Děkuji Vám. VYSTAVE

Datum	Čas		Počet vytištěných faktur	Pozn.
	začátek práce (hod, min)	konec práce (hod, min)		
12.3.	✓ 6 ⁰⁰ 6²⁰	7 ²⁰	60	
	✓ 8 ⁰⁵	8 ¹⁰	4	
	✓ 8 ⁵⁰	8 ⁵⁵	5	
	✓ 10 ⁰⁰	10 ¹⁰	4	
	✓ 12 ³⁰	12 ³²	1	
	✓ 14 ⁰⁷	14 ¹⁴	14	
13.3.	✓ 6 ⁰⁰	7 ¹⁰	54	
	✓ 10 ⁰⁰	10 ³⁰	16	
14.3.	✓ 6 ⁰⁰	6 ⁴⁵	34	
	✓ 10 ⁰⁰	10 ³⁰	29	
	✓ 12 ¹⁵	12 ²⁰	8	
17.3.	✓ 6 ³⁰	7 ²⁵	42	
	8 ⁰⁵	8 ¹⁰	5	
	8 ⁴⁵	8 ⁵⁵	6	
	9 ⁴⁵	10 ⁰⁰	10	
	10 ³⁰	10 ⁴⁰	7	
	11 ¹⁵	11 ²⁰	3	

AEE

Prosím, zaznamenávejte za jeden den (či za dobu) počet vytištěných faktur. Děkuji Vám.

Datum	Čas		Počet vytištěných faktur	Pozn.
	začátek práce (hod, min)	konec práce (hod, min)		
18.3.	√ 6 ³⁰	7 ¹⁵	44	45
	8 ¹⁵	8 ²⁰	7	5
	9 ⁰⁵	9 ¹⁰	5	5
	√ 9 ⁵⁰	10 ⁰⁵	14	15
	√ 10 ³⁰	10 ³⁵	5	5
19.3.	√ 6 ³⁰	7 ¹⁵	41	45
	7 ⁴⁵	7 ⁵⁵	10	10
	9 ¹⁰	9 ²⁵	15	15
	11 ²⁰	11 ²⁵	4	5
	√ 12 ³⁰	12 ³⁵	4	5
20.3.	√ 6 ³⁰	7 ²⁵	56	55
	8 ¹⁵	8 ²⁵	14	10
	9 ⁰⁵	9 ¹⁵	8	10
	9 ⁴⁵	9 ⁵⁵	8	10
	10 ²⁰	10 ³⁰	8	10
	√ 11 ³⁰	11 ⁴⁰	10	10

Činnost II: vystavování faktur

AEE

Prosím, zaznamenávejte za jeden den (či za dobu) počet vystavených faktur. Děkuji Vám.

Datum	Čas		Počet vystavených faktur	Pozn.	- minut na převodky
	začátek práce (hod, min)	konec práce (hod, min)			
4.3.	7 ³⁰	12 ³⁰	79		✓ 300
	13 ⁰⁰	13 ¹⁰	2		✓ 10-7
5.3.	7 ¹⁰	12 ¹⁵	85	5 min - předloženo	308-25
6.3.	7 ⁰⁰	12 ⁰⁰	85		✓ 300-35
7.3.	7 ³⁰	12 ¹⁵	63		✓ 285-10-13
10.3.	7 ⁴⁰	12 ¹⁰	93		✓ 310-15
11.3.	7 ³⁰	12 ⁴⁵	65		✓ 315-12
12.3.	7 ³⁰	11 ⁰⁰	88		✓ 450-16
13.3.	7 ²⁵	13 ⁰⁰	73		✓ 335-30
14.3.	7 ³⁰	12 ⁵⁰	74		✓ 320-35
17.3.	7 ³⁵	12 ³⁰	103		✓ 295-22
18.3.	7 ²⁰	12 ⁰⁵	75		✓ 280-15
19.3.	7 ²⁰	13 ⁰⁰	74		✓ 340-17
20.3.	7 ³⁵	13 ¹⁵	101		✓ 340-25
21.3.	7 ¹⁵	12 ³⁰	59		✓ 315-8

Činnost III: potvrzení a tisknutí faktur

AEE

Prosím, zaznamenávejte za jeden den (či za dobu) počet vytištěných faktur. Děkuji Vám.

Datum	Čas		Počet vytištěných faktur	Pozn.	- min na paragonky
	začátek práce (hod, min)	konec práce (hod, min)			
4.3.	7 ³⁰	13 ¹⁰	81	30 minut počítač nef.	✓340
5.3.	7 ³⁰	13 ⁰⁰	85		✓330 -2
6.3.	7 ¹⁵	12 ²⁰	85		✓305 -3
7.3.	7 ¹⁵	12 ³⁰	63		✓285 -2
10.3.	7 ⁵⁰	12 ¹⁵	93		✓305 -18
11.3.	7 ⁴⁰	13 ⁰⁰	65		✓320 -
12.3.	7 ⁴⁰	15 ²⁰	88		✓460
13.3.	7 ³⁰	13 ¹⁰	72		✓340 -
14.3.	7 ⁴⁰	12 ⁵⁵	74		✓305 -3
17.3.	7 ⁴⁰	12 ¹⁰	103		✓310 -2
18.3.	7 ³⁰	12 ¹⁵	75		✓285 -1
19.3.	7 ²⁵	13 ¹⁵	74		✓330 -1
20.3.	7³⁵	13¹⁵	104		
20.3.	7 ¹⁵	13 ²⁵	101		✓340 -2
21.3.	9 ³⁰	12 ⁴⁵	59		✓195 -7

za úsek: **Fyzická expedice externím zákazníkům**

Činnost I: Vyskladňování zboží podle výdajových listů

VYSKLADŇOVÁNÍ

FEE

Prosím, zaznamenávejte u každé **paragonky** (či **skupiny paragonek**). Děkuji Vám.

Pr.	Datum	Začátek (hod, min)	Konec (hod, min)	Počet položek	Náročnost				
					po 1 - 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	Kabel
	20.03.	8.35	9.12	13		X			+
1	35	8.35	9.10	12	X				
2	20	8.40	9.40	12					
3	10	8.40	8.50	14					
4	45	9.10	9.55	22	X	X			
5	30	8.50	9.20	16					
6	20	9.20	9.40	7	X				
7	10	9.40	9.50	3	X				
8	50	10.05	10.55	29		X			X
9	20	9.50	10.00		X				
10	21.3.30	7.00	7.30	19	X	X			X
11	15	6.55	7.10	7	X				X
12	5	7.10	7.15	2	X				
13	3	7.15	7.18	1	X				
14	45	6.35	7.20	9	X				X
15	5	7.20	7.25	4	X				
16	5	7.25	7.30	4	X				
17	5	7.35	7.40	4		X			
18	5	7.30	7.35	3	X				
19	5	7.35	7.45	4	X				
20	5	7.40	7.45	1	X				
21	20	7.40	8.00	12		X			
22	15	7.55	8.10	5	X				
23	10	8.10	8.20	6	X				
24	20	8.20	8.40	4	X				
25	40	8.05	8.45	2					X
26	10	8.45	8.55	13	X	X			
27	20	8.45	9.05	2	X	X			X
28	15	9.00	9.15	7		X			
29	20	9.10	9.30	10		X			

Prosím, zaznamenávejte u každé paragonky (či skupiny paragonek). Děkuji Vám.

Datum	Začátek (hod, min)	Konec (hod, min)	Počet položek	Náročnost				Kabel
				po 1 – 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	
21.3.5	9.15	9.20	2	X				
24.3.10	6.30	6.40	4	X				
2	10	6.50	6	X				
3	10	7.00	4	X				
4	10	7.10	4	X				
5	5	7.15	1	X				
6	5	7.15	1	X				
7	5	7.20	2	X	X			
8	10	7.25	4	X	X			
9	35	7.40	63	X				
10	35	7.45	18	X	X			
11	40	7.45	28	X				X
12	5	8.35	3	X	X			
13	10	8.25	4	X				
14	15	8.35	6	X	X			
15	10	8.40	3	X				
16	10	9.00	6	X				
17	15	9.10	6					X
18	10	10.00	2	X				
19	10	10.10	2	X				
20	10	10.25	1					X
21	5	10.35	1		X			
22	5	10.40	5	X				
23		10.45	10	X				X
24	20	10.50	4	X				
25	5	10.10	1	X				
A	25.3.30	6.30	10	X				
2	10	7.00	11	X				
3	5	7.10	1	X				
4	10	7.15	3	X				

Prosím, zaznamenávejte u každé paragonky (či skupiny paragonek). Děkuji Vám.

	Datum	Začátek (hod, min)	Konec (hod, min)	Počet položek	Náročnost				Kabel
					po 1 – 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	
5	25.3 ³⁵	7.10	7.45	62	X				
6	30	7.45	7.55	6	X	X			X
7	20	7.50	8.10	13	X				
8	5	8.10	8.15	3	X				
9	5	8.15	8.20	4	X				
10	5	8.20	8.25	4	X				
11	30	7.55	8.25	15	X				
12	10	8.30	8.40	6	X				
13	25	8.30	8.55	16	X	X			
14	40	8.45	9.25	19	X				X
15	25	9.00	9.25	12	X				
16	20	9.50	10.10	22	X				
17	20	10.10	10.30	9	X				
18	20	9.30	10.40	68	X	X			X
19	20	10.30	10.50	9	X				X
20	16.3 ¹⁵	6.30	6.45	5	X				
21	5	7.00	7.05	2	X				
22	5	7.05	7.10	3	X				
23	10	7.10	7.20	5	X				
24	30	7.05	7.35	18	X				
25	10	7.25	7.35	4	X				
26	15	7.35	7.50	6	X				X
27	50	7.40	8.30	25		X			X
28	30	8.00	8.30	9	X				X
29	5	8.50	8.55	1		X			
30	20	8.30	8.50	14	X				
31	10	8.40	8.50	7	X				
32	20	8.50	9.10	14	X				
33	30	9.00	9.30	30	X				
34	30	9.10	9.40	19	X				

Prosím, zaznamenávejte u každé paragonky (či skupiny paragonek). Děkuji Vám.

Datum	Začátek	Konec	Počet položek	Náročnost				Kabel
				po 1 - 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	
16.3. ²⁰	10 ¹⁰	10 ³⁰	6	X				X
17.3. ⁵	10 ⁰⁰	10 ⁰⁵	1	X				
24.3. ⁵	7 ¹⁰	7 ¹⁵	1	X				
2.3. ⁵	7 ¹⁵	7 ¹⁰	1	X				
3.3. ⁵	7 ¹⁵	7 ²⁰	1	X				
4.3. ⁵	7 ²⁰	7 ²⁵	2					X
5.3. ⁵	7 ²⁵	7 ³⁰	3	X				
6.3. ⁵	7 ³⁰	7 ³⁵	3	X				
7.3. ⁵	7 ³⁵	7 ⁴⁰	2	X				
8.3. ¹⁰	7 ⁴⁰	7 ⁵⁰	8	X				
9.3. ¹⁰	7 ⁵⁰	8 ¹⁰	4	X	X			
10.3. ²⁰	8 ⁰⁰	8 ²⁰	6					X
11.3. ²⁵	8 ²⁰	8 ⁴⁵	9	X	X			
12.3. ¹⁵	8 ⁴⁵	9 ⁰⁰	4	X	X			
13.3. ⁵	9 ¹⁵	9 ³⁰	1	X				
28.3. ¹⁵	6.30	6.45	5	X				
2.3. ⁴⁰	6.45	7.25	12		X			
3.3. ¹⁰	7 ¹⁰	7 ¹⁰	1	X				
4.3. ¹⁰	7 ¹⁵	7 ²⁵	2		X			
5.3. ¹⁵	7 ³⁰	7 ⁴⁵	11	X				X
6.3. ⁴⁵	7.30	8.15	10			X		
7.3. ⁵	8 ¹⁰	8 ¹⁵	2	X				X
8.3. ⁵	8.15	8.20	1	X				
9.3. ⁵	8.20	8.25	1	X				
10.3. ⁵	8.25	9 ⁰⁰	1	X				
11.3. ⁵	9 ⁰⁰	9 ⁰⁵	1	X				
12.3. ⁵	9.05	9.10	1	X				
13.3. ⁵	9.10	9.15	1	X				
14.3. ¹⁵	9 ¹⁰	9 ²⁵	15	X	X			
15.3. ⁵	10 ¹⁰	10 ¹⁵	2		X			

za úsek: **Fyzická expedice prodejnám**

Činnosti I, II: Vyskladňování zboží podle převodových listů, ochranné balení jednotlivých položek

(Poznámka: „Náročnost“ značí „stupeň obtížnosti“.)

Prosím, zaznamenávejte u každého převodového listu (či jeho části). Děkuji vám.

Datum	Začátek (hod,min)	Konec (hod,min)	Počet položek	Náročnost				
				po 1 – 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	Kabel
20.03.	8,35	9,12	13		X			+
	8:00	8:29	14	X		X		
	8:34	9:14	26	X	X			
	9:19	9:42	14	X		X		
	9:42	10:17	14		X			
	10:27	10:55	14		X			
	11:30	11:53	5		X			
	12:03	12:43	14		X			
	12:53	13:16	14		X			
	13:55	14:17	11		X			
	14:22	14:55	11		X			
	14:55	15:30	14		X			X
21.3.	7:05	7:50	7					
	7:55	8:57	28	X				
	8:52	9:05	7		X			X
	9:10	9:33	14		X			
	9:48	10:23	14		X			X
	10:38	11:13	10		X			
	11:43	12:35	22	X				
	12:57	13:14	14		X			
24.3.	7:10	7:39	14		X			
	8:04	9:15	37			X		
	9:25	9:42	7			X		X
25.3.	4:00	4:29	14		X			
	4:39	4:50	2		X			
	8:05	8:54	15				X	X
	8:54	9:24	15				X	X
	9:38	10:10	14				X	
	10:00	10:37	7	X			X	
	10:42	11:11	14				X	

Prosím, zaznamenávejte u každého převodového listu (či jeho části). Děkuji Vám.

Datum	Začátek (hod,min)	Konec (hod,min)	Počet položek	Náročnost				Kabel
				po 1 - 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	
25.3.	11 ⁴⁶	11 ⁵²	1	X				
	11 ⁵⁷	12 ¹⁴	10	X				
	12 ¹⁹	12 ⁴⁸	14		X			
	12 ⁵³	13 ¹⁰	14		X			
	14 ⁰⁵	14 ²⁸	14		X			
	14 ⁴³	14 ⁵⁹	12				X	
	15 ⁰⁰	15 ¹⁷	14		X			
	15 ²⁸	15 ³⁵	14		X			
26.3.	7 ⁰⁰	7 ²⁹	14		X			
	7 ³⁹	8 ⁰⁸	12			X		
	8 ¹⁸	9 ¹⁰	18				X	
	9 ²⁰	9 ⁴⁹	14			X		
	9 ⁵⁴	10 ²³	14		X			
	10 ²⁸	10 ⁴⁵	14		X			
	10 ⁵⁰	11 ¹³	14		X			
	11 ¹⁸	12 ¹⁷	13				X	
	12 ³²	12 ⁴⁹	14		X			
	12 ⁵⁴	13 ¹¹	14	X				
27.3.	7 ⁰⁰	7 ²³	14		X			
	7 ³³	8 ²⁵	17		X			X
	8 ⁴⁰	9 ¹⁵	14	140	X			
	9 ²⁵	9 ⁵⁴	14		X			
	10 ¹⁴	10 ³⁷	14	X				
	10 ³⁶	10 ⁵³	14		X			
	10 ⁵⁸	11 ⁴⁵	14		X			
	11 ⁵⁵	12 ¹²	8			X		
	12 ²⁴	12 ⁴⁴	7		X			
	12 ⁵⁴	13 ¹⁷	14	X				

Prosím, zaznamenávejte u každého převodu věro listu (či jeho část). Děkuji vám!

Datum	Začátek (hod,min)	Konec (hod,min)	Počet položek	Náročnost				Kabel
				po 1 – 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	
20.03.	8,35	9,12	13		X			+
	8,08	8,28	10			X		
	8,31	8,37	2			X		
	8,42	9,01	14	X				
	11,04	11,08	1	X				
	11,11	11,17	3	X				
	11,25	11,33	6		X			
	11,38	11,46	6		X			X
	11,54	12,01	14	X				
	13,10	13,39	23		X			
	13,56	14,18	16		X			X
	14,26	14,43	8	X				X
24.3.	6,34	6,49	14	X				
	6,52	7,11	14		X			
	7,14	7,25	5	X				X
	7,35	7,55	13		X			
	8,22	8,55	12		X			X
	9,01	9,07	5	X				
	11,27	11,56	17	X				X
	11,59	12,15	14	X				
	12,22	12,39	14	X				
	12,46	12,58	6	X		X		
25.3.	6,30	6,47	14	X				
	6,52	7,17	14		X	X		
	7,24	7,48	14		X			
	7,55	8,25	14	X		X		
	8,54	9,25	11	X		X		X
	9,34	9,50	11	X		X		
	9,54	10,09	14		X			
	10,20	10,40	14	X	X			

...rozměry, označte a každému převodovému listu (či jeho části). Děkuji Vám.

Datum	Začátek (hod,min)	Konec (hod,min)	Počet položek	Náročnost				Kabe
				po 1 – 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	
	10,44	11,04	14		X			
	11,26	12,00	22		X	X		
	12,06	12,28	14		X	X		
	12,33	12,50	14	X		X		
	14,13	14,27	14	X				
	14,32	14,47	14	X				
	14,54	15,06	14	X				
26.3.	6,30	6,47	14	X	X			
	6,58	7,15	14	X				
	7,29	7,46	14	X				
	7,57	8,14	8	X				X
	8,23	8,40	14	X	X			
	8,44	9,09	14		X	X		X
	9,19	9,33	14	X				
	9,35	9,52	14		X			
	9,57	10,30	23	X		X		
	10,35	10,46	8		X			X
	11,40	11,58	11		X	X		
	12,03	12,14	7	X				X
	12,19	12,42	18		X			X
	12,47	13,02	14	X				
27.3.	6,32	6,45	10		X			
	6,47	6,58	8	X				
	7,03	7,40	22	X	X			
	7,57	8,16	14	X				
	8,20	8,44	17		X	X		X
	9,00	9,15	14		X	X		
	9,18	9,33	14		X			

Datum	Začátek (hod,min)	Konec (hod,min)	Počet položek	Náročnost				Kabel
				po 1 – 10 ks	po desítkách ks	1-3 položky více než 100 ks	více položek po víc než 100 ks	
20.03.	8,35	9,12	13		X			+
27.3.	9,32	9,41	14	X				
	10,20	10,32	14	X				
	10,35	10,47	14	X				
	10,57	11,06	14	X				
28.3.	6,45	7,02	11		X	X		
	7,23	7,57	25	X				X
	8,07	8,27	14		X	X		
	8,30	8,45	14	X				
	8,49	9,12	14		X	X		
	9,20	9,39	14	X				
	9,44	10,00	14	X				
	10,29	10,40	14	X				
	10,44	10,57	15	X				
	10,59	11,13	10	X				X
	11,32	11,46	14	X				
	11,57	12,06	13	X				
	12,10	12,31	16	X		X		
	12,38	12,53	14	X				
	13,03	13,17	14	X				
	13,18	13,32	14	X		X		
	14,17	14,39	16	X		X		
31.3.	6,32	7,00	16	X		X		
	7,05	7,25	11		X			X
	7,30	7,57	14	X				
	7,56	8,13	14		X			
	8,17	8,47	11	X		X		X
	8,54	9,12	14		X			
	9,17	9,31	14		X			
	9,47	10,11	14	X	X			

za úsek: **Fyzický příjem**

Výsledky vlastního pozorování v úseku Fyzický příjem Logistického střediska

Činnost I: Příjem balíků

Počet balíků	Čas ke zpracování (min)
1	22
4	58
3	62
2	38
2	45
1	20
3	55

Činnost II: Naskladňování zboží

Počet položek	Čas k naskladnění (min)
50	30
2	5
62	19

Abstrakt

VORÍŠKOVÁ, Kateřina. *Řízení nákladů ve vybraném podnikatelském subjektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2014

Klíčová slova: náklad, řízení nákladů, skladové hospodářství, kritérium řízení osobních nákladů

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení nákladů v podnikatelském prostředí. Teoretická část práce vychází z vymezení významu nákladů. Je definován pojem nákladů a související pojmy a jsou představeny běžně známé klasifikace nákladů. Poté jsou zmíněny a přiblíženy některé nástroje, metody a kritéria řízení nákladů, které podniky mohou používat. Praktická část je věnována řízení nákladů ve společnosti GES-ELECTRONICS, a. s. Jsou prezentovány základní nástroje nákladového řízení na celopodnikové úrovni. Stěžejní částí je zkoumání řízení nákladů ve skladovém hospodářství. Důraz je kladen na řízení osobních nákladů v centrálním skladu společnosti, kde jsou nejprve komplexně zmapovány prováděné činnosti. Následně dochází k definování a kvantifikování kritérií řízení osobních nákladů ve skladu. Na závěr je uvedena možnost využití stanovených kritérií.

Abstract

VORÍŠKOVÁ, Kateřina. *Costs Management in the Selected Entity*. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 2014

Key words: costs, costs management, warehousing, standards for personnel costs management

The thesis deals with the issues of costs management in entrepreneurial environment. The theoretical part is based on the definition of the meaning of costs. The term “costs“ and related terms are explained including the classification. Thereafter a characteristic of selected instruments and methods of costs managements is given. The practical part is dedicated to the costs management in the enterprise GES-ELECTRONICS, a.s. There is a presentation of the fundamental instruments of costs management used by the whole entity. The key part is an analysis of costs management in the warehousing. The thesis is focused on personnel costs management in the central warehouse including the description of activities in the central warehouse. Finally, standards for personnel costs management in the warehouse are defined and quantified, with the demonstration of their possible employment.