

**Analýza nákladů a ziskovosti zákazníků
společnosti ARCO spol. s r.o.**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva ŽŮRKOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza nákladů a ziskovosti zákazníků společnosti
ARCO spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky orientovaných na oblast hodnocení ziskovosti zákazníků a sledování a kvalifikaci nákladů v nevýrobní firmě.**
- 2. Analyzujte současný stav ziskovosti zákazníků a současný proces řízení nákladů včetně kvantifikace fixních a variabilních nákladů ve firmě ARCO s.r.o.**
- 3. Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného procesu řízení nákladů a odhalte příčiny nedostatků.**
- 4. Na základě analýzy navrhněte a doporučte opatření vedoucí k úspoře nákladů, resp. ke zvýšení ziskovosti zákazníků a zhodnoťte jeho pravděpodobné přínosy a rizika**

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] OGEROVÁ, B., FIBÍROVÁ, J. Řízení nákladů. 1. vyd. Praha: HZ Editio 1998. 154 s. ISBN 80-86009-24-6
- [2] JANOUT, J. Náklady a hospodárnost podniku. 1. vyd. Praha: SNTL Alfa 1989. 220 s. ISBN 80-03-00127-7
- [3] HRADECKÝ, M. Řízení režijních nákladů. 1. vyd. Praha: Prospektrum 1995. 100 s. ISBN 80-7175-025-5
- [4] HOLKOVÁ, V. a kol. Vlastné náklady a ceny. 1. vyd. Bratislava: Vysoká škola ekonomická v Bratislavě, 1982. 200 s. ISBN 80-225-0026-7
- [5] MACÍK, K. Jak kalkulovat podnikové náklady. 1. vyd. Ostrava: Montanex 1994. 124 s. ISBN 80-85 780-16-X

Další dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005

doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.

Adrian



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu nákladů a ziskovosti zákazníků. Poskytuje způsoby členění nákladů a metodou ABC provádí analýzu ziskovosti zákazníků společnosti ARCO spol. s r.o.

V teoretické části jsou uvedena teoretická východiska pro praktickou část.

V praktické části je nejdříve krátce představena společnost ARCO spol. s r.o., následuje podrobná analýza nákladů, odhalení nedostatků v řízení nákladů a návrhy na jejich zlepšení. Dále je aplikována metoda ABC na zjišťování ziskovosti zákazníků ve výše zmíněné společnosti.

Bakalářská práce končí doporučením pro management společnosti.

Abstrakt ve světovém jazyce

My bachelor thesis is focused on cost and customer's profitability analysis. Shows more efficient way of cost classification and analyze customer's profitability by Activity Based Costing for ARCO Ltd.

Theoretical starting points of costs and customer's profitability are mentioned in the first part. In next part is applied Activity Based Costing to find out customer's profitability in company mentioned above.

This bachelor thesis ends with my recommendation for the company management.

The analysis part starts with the brief introduction of the ARCO company followed by a detailed cost analysis, insufficient cost management exposures and cost management improvements proposals.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Borisovi Popeskovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala mé konzultantce, jednatelce společnosti ARCO spol. s r.o., Ing. Petře Šimkové za její konstruktivní připomínky a cenné informace, které byly velkým přínosem pro vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 NÁKLADY.....	10
1.1 POJETÍ NÁKLADŮ.....	10
1.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	10
1.2.1 Druhové členění nákladů.....	10
1.2.2 Účelové členění nákladů	11
1.2.3 Klasifikace nákladů z hlediska jejich závislosti na změnách v objemu výkonů.....	13
1.2.4 Klasifikace nákladů z hlediska rozhodování.....	17
2 ZISKOVOST ZÁKAZNÍKŮ	20
2.1 POJETÍ ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ	20
2.2 MĚŘENÍ ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ	20
2.2.1 Kalkulace nákladů.....	20
2.2.2 Metoda ABC	24
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ARCO SPOL. S R.O.	30
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	30
3.2 FIREMNÍ STRATEGIE	31
3.3 ZPRÁVA O HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	31
4 PODNIKOVÉ VÝKAZY EVIDUJÍCÍ NÁKLADY	32
4.1 HLAVNÍ KNIHA	32
4.2 VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	32
5 ANALÝZA NÁKLADŮ PODNIKU	34
5.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	34

5.2	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ NA FIXNÍ A VARIABILNÍ	36
5.2.1	Variabilní náklady	38
5.2.2	Fixní náklady	40
5.3	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ NA PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ	43
5.3.1	Náklady přímé	44
5.3.2	Náklady nepřímé	46
6	ANALÝZA ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	48
6.1	POUŽÍVANÁ METODA MĚŘENÍ ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI.....	48
6.2	ANALÝZA ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ METODOU ABC.....	50
6.2.1	Úprava účetních dat.....	50
6.2.2	Návrh aktivit.....	51
6.2.3	Ocenění aktivit	52
6.2.4	Definování nákladových objektů	52
6.2.5	Ocenění nákladových objektů	55
7	DOPORUČENÍ PRO PODNIK	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Slovo úspěch je v naučném slovníku definováno jako dosažení příznivého výsledku. Zúžím-li záběr toho slova na organizace, tedy na systematické uspořádání lidí vykonávajících nějaké činnosti, aktivity k dosažení společných cílů pak nový pohled na podnikání, pohled optikou procesů a aktivit, Activity Based Costing je jeden z moderních nástrojů, jehož využitím může organizace snáze dosáhnout úspěchu.

Cesty a pravidla vedoucí k úspěchu jsou známé. Od dobré strategie, přes pružnou organizaci až po kvalitní týmy a motivační systém. Jednou z nich je také schopnost dobře porozumět svým nákladům, vědět co je způsobuje a které příčiny je vyvolávají.

Cílem této práce je proto navrhnout efektivní způsob řízení nákladů a nalézt nejvhodnější metodu pro analýzu ziskovosti zákazníků ve společnosti ARCO spol. s r.o.

V prvním díle teoretické části se zaměřím na oblast nákladů, na jejich pojem a členění. V druhém díle se budu věnovat pojmu ziskovosti zákazníků a metodám jejich měření.

V praktické části nejdříve uvedu charakteristiku firmy ARCO spol. s r.o., dále stručně popíšu podnikové výkazy, které evidují náklady organizace. Provedu analýzu nákladů podniku z hlediska druhového členění nákladů, dále pak rozčlením náklady na fixní a variabilní, přímé a nepřímé. V posledním díle praktické části se zaměřím na analýzu ziskovosti zákazníků společnosti ARCO spol. s r.o. Nejdříve seznámím se způsobem, jakým společnost měří ziskovost svých zákazníků v současné době a potom provedu analýzu ziskovosti zákazníků metodu ABC.

Na závěr doporučím managementu společnosti vhodnou analýzu podnikových nákladů a způsob měření ziskovosti zákazníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY

1.1 Pojetí nákladů

V podstatě máme dvojí pojetí nákladů: jedno ve **finančním účetnictví**, které je určené pro externí uživatele, druhé ve **vnitropodnikovém** (manažerském) **účetnictví**, kterého využívají manažeři v řízení.

Předmětem mého zájmu budou zejména náklady, tak jak jsou chápány z hlediska pracovníků podnikového vedení, kteří jsou odpovědní za jejich ovládání. Pro toto vymezení, charakterizující náklady jako **peněžně vyjádřené účelné vynaložení zdrojů ekonomického růstu (majetku) podniku, účelově související s uskutečňováním předmětu činnosti podniku**, jsou podstatné zejména následující rysy: [1]

1. Účelnost, která vyjadřuje obecnou podmínku, že vynaložení ekonomických zdrojů je racionální a přiměřené výsledku činnosti.
2. Účelový charakter, který vyjadřuje skutečnost, že smyslem vynaložení ekonomických zdrojů je jejich zhodnocení, k němuž může dojít při vytvoření jakékoliv složky aktiv podniku, která přinesla, či přinese větší ekonomický prospěch než kolik činil původní vklad. [2]

1.2 Členění nákladů

Náklady jsou důležitým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu proto je usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění, kterým se budu nyní zabývat.

1.2.1 Druhové členění nákladů

Jsou to náklady vstupující do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí, projevují se v prvotní podobě jednotlivých druhů. Odpovídají na otázku: co bylo spotřebováno.

Za základní nákladové druhy se považují:

- a) spotřeba materiálu a surovin, paliv a energie, provozních látek,
- b) spotřeba a použití externích prací a služeb, jako např. přepravného, nájemného, energie, prací a služeb spojených s opravami a udržováním majetku,
- c) mzdové a ostatní osobní náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků,
- d) odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku,
- e) finanční náklady jako např. úroky, pojistné, bankovní výlohy a náklady spojené se získáním bankovních záruk.

Pro vstupující nákladové druhy jsou charakteristické tři základní vlastnosti:

- jsou **prvotní**, stávají se předmětem zobrazení hned při jejich vstupu do podniku,
- jsou **externí**, vznikají spotřebou materiálu, subdodávek, prací či služeb od jiných subjektů,
- z hlediska možnosti jejich podrobnějšího členění v podniku jsou **jednoduché**. [3]

Základní význam druhového členění nákladů spočívá v tom, že je informačním podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím, které je schopno je poskytnout. [3]

1.2.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů sleduje jejich vztah k vlastní příčině vzniku nákladů, jejich objektům a nositelům. Zde již nehodnotíme náklady na vstupu, jak tomu bylo u druhového členění nákladů, ale členíme je podle konečného účelu. Jsou založené na kontrole přiměřenosti spotřebovaných nákladů. Jejich cílem je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Prolínají se zde dvě linie průběhu nákladů: [4]

Členění nákladů ve vztahu k výkonům

Při sledování nákladů pro linii výkonů se projevují různé aspekty vztahů, které jsou vyjádřeny třemi dvojicemi párových pojmů.

První dvojicí představují tzv. **náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení**. Z hlediska řízení hospodárnosti se náklady člení podle jejich základního vztahu ke konkrétním činnostem a výkonům, jejich celkovému zajištění, do dvou základních skupin:

1. Náklady technologické se bezprostředně transformují na konkrétní výkony (např. spotřeba základního materiálu výroby).
2. Náklady na obsluhu a řízení zajišťují racionalitu průběhu procesů, činností, útvarů (např. náklady na provoz budov). [2]

Pro potřeby kontroly hospodárnosti vynaložení nákladů je účelné náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení dále podrobněji dělit na **náklady jednicové a režijní**.

1. Náklady jednicové jsou náklady, které je možno vyjádřit v bezprostředním vztahu ke konkrétní jednotce výkonu jako nositeli nákladů. Jsou částí technologických nákladů. Typickými jednicovými náklady jsou jednicový materiál a jednicové mzdy. [2]
2. Náklady režijní jsou vykazovány v komplexních položkách v rozložení podle jejich funkce v transformačním procesu jako:
 - a) materiálová (zásobovací, nákupní) režie – souvisí s nákupem, skladováním a výdejem materiálu,
 - b) výrobní režie – souvisí s řízením a obsluhou bezprostředního výrobního procesu v jednotlivých výrobních útvarech,
 - c) správní režie – souvisí s řízením a správou celého podniku (závod),
 - d) odbytová režie – vzniká v souvislosti s prodejem, skladováním hotových výrobků a zboží, jejich balením a expedicí a podobnými aktivitami.

Režijní náklady mají zásadně společný charakter, a proto se na jednotlivé objekty a výkony rozvrhují obvykle pomocí nepřímých metod. Jsou co do své podstaty náklady na obsluhu a řízení, ale zahrnují i část technologických nákladů, které nelze průkazně a hospodárně přímo identifikovat s příslušnými objekty a výkony (spotřeba drobného výrobního materiálu, odpisy výrobního zařízení a všeobecných nástrojů, spotřeba pohonné energie apod.) [4]

Třetí a poslední dvojici tvoří **náklady přímé a nepřímé**. Rozlišení nákladů na přímé a nepřímé se zabývá otázkami příčinného vztahu a početně technického způsobu přiřazení nákladů konkrétním výkonům. Zde lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů:

1. náklady přímé – které je možno jednoznačně přiřadit konkrétnímu druhu výkonu, protože bezprostředně s konkrétním druhem výkonu souvisejí,
2. náklady nepřímé – které se neváží k jednomu druhu výkonu, ale zajišťují činnost útvarů, procesů a podniku jako celku v širších souvislostech.

Členění nákladů ve vztahu k útvarům

Náklady reálně vznikají primárně v organizačních útvarech, kde se uskutečňuje příslušná dílčí transformace. Hovoříme o **třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti**. Řízení nákladů po linii místa vzniku sleduje dva základní cíle:

- a) zajištění optimálních proporcí při organizaci daného procesu na základě vztahů mezi jednotlivými útvary,
- b) optimální využití potenciálních zdrojů trvale lokalizovaných v daných útvarech.

Z hlediska ekonomického řízení se na různých hierarchických úrovních vytváří struktura odpovědnostních útvarů. V takových případech nabývá na významu úprava nákladů příslušných útvarů podle odpovědnosti. [5]

1.2.3 Klasifikace nákladů z hlediska jejich závislosti na změnách v objemu výkonů

Důležitým hlediskem členění nákladů z hlediska posuzování **dynamiky jejich vývoje** je jejich rozlišování podle toho, jak se mění jejich celková výše v závislosti na změnách v objemu výkonů. Ze složitosti výrobního procesu plyne, že jednotlivé nákladové

položky závisejí na objemu prováděných výkonů různě. V této souvislosti lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů:

Variabilní náklady

Základem variabilních nákladů jsou vklady zdrojů, které jsou technicky resp. ekonomicky libovolně dělitelné. Je proto možné vložit je do daného procesu přesně v proporcích, které odpovídají danému objemu a v čase jeho reálného uskutečňování (např. spotřeba materiálu, úkolová mzda). [4]

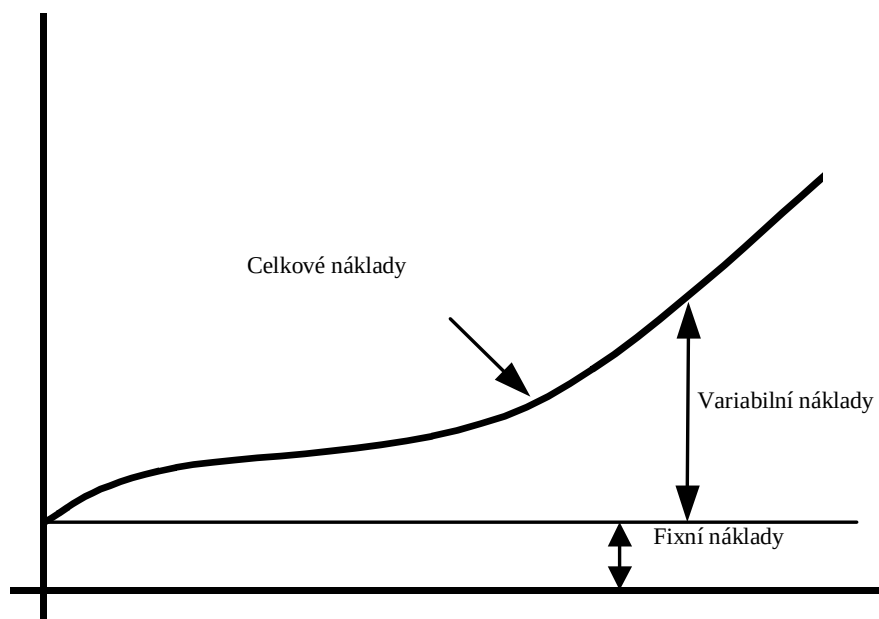
Variabilní náklady se ve své absolutní výši mění v závislosti na změnách v objemu výkonů. Podle typu této změny rozlišujeme náklady proporcionální (se v jejich celkové výši mění s objemem výkonů přímo úměrně – jsou konstantní), podproporcionální (se při stoupajícím objemu zvyšují, ale pomalejším tempem než objem výkonů – jsou degresivní) a nadproporcionální (se v celkové výši mění se změnou v objemu výkonů rychlejším tempem – jsou progresivní). [5]

Fixní náklady

Základem fixních nákladů jsou vklady zdrojů, které jsou technicky a ekonomicky nedělitelné. Je proto nutné vložit je do daného procesu jednorázově, a to v rozsahu jejich potenciální výkonnosti (kapacity). Příkladem jsou odpisy výrobního zařízení, časová mzda apod. [4]

Důležitou charakteristikou, závažnou pro řízení jejich hospodárnosti, je pak to, že celkovou výši těchto nákladů nelze již ovlivnit v průběhu výrobního procesu. Tato skutečnost vede k požadavku maximálně využít danou kapacitu, kterou tyto náklady poskytují. Čím větší bude objem provedených výkonů, tím rychleji bude klesat podíl fixních nákladů na jednotku výkonu, protože stále stejný rozsah fixních nákladů se rozkládá do stále většího objemu výkonů. [5]

Jejich značná část se spotřebovává často ještě před zahájením výrobního procesu, kdy je třeba např. nakoupit dopravní prostředky a jiný majetek dlouhodobé povahy, přijmout určitý počet pracovníků apod.



Obr. 1. Grafický průběh fixních, variabilních a celkových nákladů.

Kombinace fixních a variabilních nákladů, náklady smíšené

Celkové náklady určitého procesu obsahují neoddělitelně fixní složku, vyvolanou fixními náklady, a proměnlivou složku, způsobenou variabilními náklady. Takové spojení označujeme jako smíšené náklady. Jsou charakteristické tím, že fixní složka působí již od nulového bodu objemu a k ní se postupně se zvyšujícím se objemem přiřazují variabilní náklady.

Náklady celkové, průměrné a přírůstkové

V analýze závislosti nákladů na změnách v objemu mají specifickou vypovídací schopnost tři rozměry veličin nákladů:

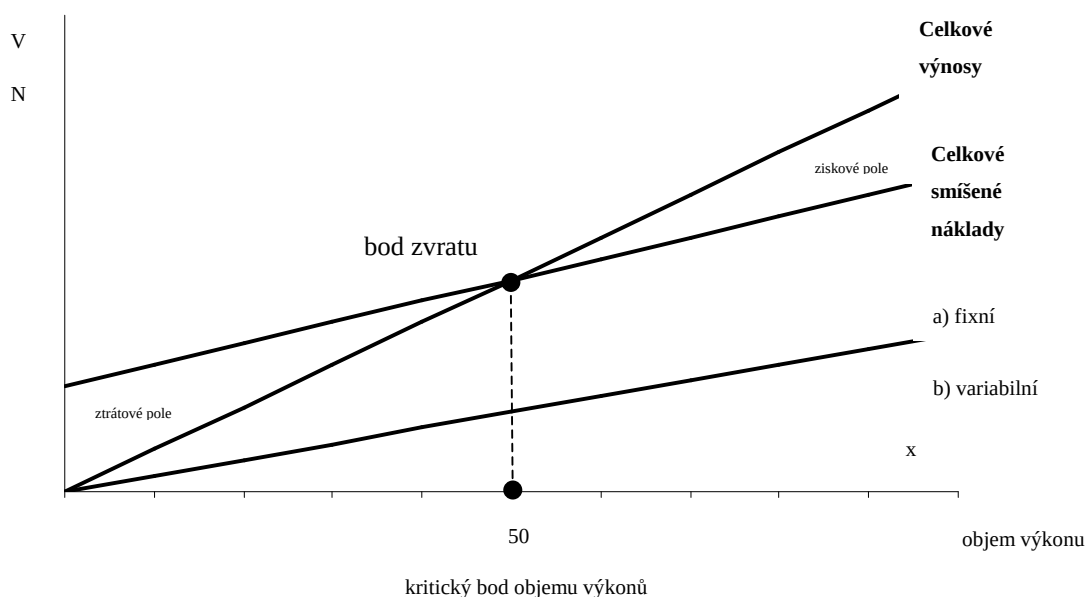
1. **Celkové náklady** představují úhrnnou výši nákladů vynaloženou na určitý objem výkonů (např. na 80 ks, 90 ks atd. výkonů). Vyjadřují rozsah nákladů, který je třeba zajistit, aby požadovaný objem výkonů mohl být uskutečněn.
2. **Průměrné náklady** představují podíl celkových nákladů, který připadá na jednotku výkonů při určitém objemu (např. při 80 ks, 90 ks atd.).

3. **Přírůstkové náklady** vyjadřují přírůstek celkových nákladů, který byl vyvolán přírůstkem objemu v určitém rozmezí (např. v rozmezí 80 ks – 90 ks výkonů). Jestliže vyjádříme jejich podíl na jednotku přírůstku objemu v daném rozmezí (např. na 1 ks v rozmezí 80 ks – 90 ks výkonů), získáme ukazatel průměrných přírůstkových nákladů, platných pro dané rozmezí. Informuje o dalších tendencích v hospodárnosti. Jestliže jsou jednotkové přírůstkové náklady nižší než dosavadní průměrné náklady, bude se další hospodárnost zvyšovat. [4]

Návratnost nákladů a bod zvratu

Z podstaty variabilních a fixních nákladů však vyplývá zásadně rozdílný rytmus jejich návratnosti. Prioritní význam má návratnost variabilních nákladů; výnosy z každé jednotky objemu výkonů musí nejprve uhradit náklady danou jednotkou přímo vyvolané. Jiné je to u fixních nákladů, vynaložených jednorázově na určitý objem výkonů. V daném případě výnosy z jednotky objemu pouze přispívají na úhradu fixních nákladů, a to určitým podílem.

Jestliže od výnosů z jednotky objemu odečteme část přímo spotřebovanou na úhradu jednotkových variabilních nákladů, získáme reziduální hodnotu, kterou označujeme jako jednotkový příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (jednotková marže). Příspěvek je určen na postupnou úhradu fixních nákladů, teprve po jejím zajištění může vzniknout zisk.



Obr. 2. Grafické znázornění bodu zvratu.

Z obrázku č. 2 je zřejmé, že plná úhrada všech nákladů bude zajištěna v bodě, kdy suma realizovaných jednotkových marží dosáhne výše jednorázově vynaložených fixních nákladů. Tento bod označujeme jako bod zvratu. [5]

1.2.4 Klasifikace nákladů z hlediska rozhodování

Hodnota každé informace manažerského účetnictví spočívá v jejím účelném využití pro řízení. Adresátem a uživatelem těchto informací je management podniku. Konečný smysl informace je však naplněn až určitou reakcí uživatele, jeho určitým rozhodnutím (byť i takovým, že není třeba uskutečnit žádné opatření).

Různá zaměření manažerského účetnictví vyžadují různá pojetí nákladů:

Relevantní a irelevantní náklady

Toto členění nákladů se orientuje na rozhodování o budoucnosti. Je tedy typické, že vychází nikoliv z reálných, ale odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Základem srovnatelnosti těchto variant je posouzení, které náklady budou uskutečněnou variantou ovlivněny a které ne. Každé rozhodnutí vždy navazuje do určité míry na předchozí stav a

znamená zavedení menší či větší změny. Rozčlenění nákladů podle odpovědi na tuto otázku vede ke vzniku následujících skupin:

- relevantní náklady – náklady důležité z hlediska daného rozhodnutí, protože při uskutečnění uvedené varianty se tyto náklady – oproti původní variantě – změní,
- irrelevantní náklady – pro dané rozhodnutí nedůležité, protože změna varianty neovlivňuje jejich výši. [3]

Náklady připisované danému rozhodnutí

Předpokladem správného rozhodnutí je, aby uvažované alternativě byly přiřazeny všechny ekonomické důsledky, které ovlivní budoucí peněžní toky. Patří k nim nejen náklady, které přímo vyplývají z realizace příslušného rozhodnutí, ale také důsledky, které ovlivní změny peněžních toků v širším rámci činnosti podniku. Hovoříme o **nákladech připisovaných (imputovaných) danému rozhodnutí**.

Nepřímé důsledky každého rozhodnutí se však projevují ve velmi složitých souvislostech, které je obtížné rozlišit. Proto se kategorie připisovaných nákladů omezuje na takové, které jsou **přímo identifikovatelné s daným rozhodnutím**. [5]

Oportunitní náklady

Pro oceňování příležitosti, který byla obětována zvolením jiné alternativy, se v ekonomickém rozhodování uplatňuje specifická kategorie označovaná jako **oportunitní náklady**, nebo jako alternativní náklady, popř. náklady obětované příležitosti. Vymezují se jako ušlý efekt z nejlepší neuskutečněné obětované příležitosti.

Situace vznikají v případech, kdy by bylo možné souběžně realizovat více alternativ (např. prodej výrobků na více trzích), ale znemožňuje to omezenost pohotových ekonomických zdrojů (např. kapacita výrobního zařízení). Přijatá alternativa spotřebuje všechny zdroje, a nedovoluje tak realizovat jiné příležitosti. Rozhodování je tak zaměřeno na **optimální alokaci zdrojů** a předpokládá preferenci určitého řešení.

Efekt z realizované alternativy musí uhradit nejen její reálné náklady (přímé i nepřímé), ale také ušlý efekt (oportunitní náklady) z nejlepší neuskutečněné příležitosti. [5]

Rozdílové náklady

Jsou zvláštní formou relevantních nákladů. Vyjadřují rozdíl nákladů před uvažovanou změnou a po změně. Také jejich praktické využití je velmi široké, i když zpravidla omezené na tzv. krátkodobé rozhodovací úlohy nevyžadující zásadní investiční vklady. Metoda, která dokumentuje využití této kategorie nákladů se nazývá "vyrobit nebo koupit" (Make or Buy Decisions). [3]

Přírůstkové náklady

Přírůstkové veličiny představují takovou změnu nákladů, která byla způsobena dodatečnou změnou rozsahu produkce (objemu výkonů). Jde o celkové přírůstkové veličiny. Jestliže zkoumání omezíme na změny způsobené jednou dodatečnou jednotkou aktivity, hovoříme o hraničních nebo jednotkových přírůstkových veličinách.

Jejich význam spočívá v tom, že umožňují kvantifikovat očekávaný přírůstek nákladů, který za daných podmínek vznikne při předpokládané změně aktivity o určitý rozsah a tím umožňují optimalizovat rozsah výkonů. [6,5]

2 ZISKOVOST ZÁKAZNÍKŮ

2.1 Pojetí ziskovosti zákazníků

Pokud si zvolíme za **nákladový objekt zákazníka**, hledáme odpověď na otázku, kolik nás vlastně zákazník stojí. Zda je pro nás ziskový nebo ztrátový.

Podstatou je, že si podnik úsporně a přesně sleduje spotřebu svých zdrojů u všech typů zákaznických segmentů podle nároků kladených na společnost. To pomáhá určit, kteří zákazníci snižují zisky na základě nároků na práci v prodejních a distribučních kanálech a jednotlivých požadavků na služby. [8]

Základním problémem není pouze stanovit podíl zákazníků na zisku, včetně „přesných“ nákladů na produkty, které kupují, ale také pochopit jednotlivé prvky práce specifické pro konkrétní zákazníky, které tvoří celé náklady na obsluhu každého z nich.

Na základě těchto informací může organizace rozhodovat o umístování zdrojů, redukovat anebo naopak investovat tam, kde je to pro její úspěch rozhodující. Dále může díky těmto informacím plánovat další marketingové nebo dokonce strategické činnosti, rozhodovat o stanovení ceny a dalších souvisejících podmínek jako např. hodnocení úspěchu organizace, divize, manažerů, produktů atd.

2.2 Měření ziskovosti zákazníků

Otázkou ale stále zůstává jak ziskovost měřit. Víme, že zisk je rozdíl mezi výnosy a náklady. Zjistit výnosy na zákazníka bývá snadné s náklady je to ovšem horší. S přímým náklady to nebývá problém, horší je to však s náklady nepřímými. Klíčovou otázkou asi zůstává jak je co nejpřesněji rozdělit mezi zákazníky. Jedním způsobem může být například použití různých metod kalkulací nákladů.

2.2.1 Kalkulace nákladů

Kalkulace je vlastně jiný název pro výpočet, výpočetní postup. Je to písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je určitý výkon (výrobek, polotovár, práce nebo služba) vymezený měřicí jednotkou, např. jednotkou množství (kusy), hmotnosti (kg), délky (m), plochy (m²), času (h) apod. Mohou

to být výkony odbytové, prodávané mimo podnik, nebo vnitropodnikové, předávané uvnitř podniku.

Kalkulaci můžeme vytvářet buď před započítáním výkonu nebo po jeho dokončení. V tomto smyslu se jedná o kalkulace ex ante a ex post neboli **kalkulace předběžné** a **kalkulace výsledné**. Předběžná kalkulace vychází z technickohospodářských norem spotřeby a výkonu. Oba typy kalkulace používají stejnou techniku a metody výpočtu.

Z hlediska využití provozní kapacity se rozlišuje kalkulace statická a dynamická. **Statická kalkulace** nepřihlíží ke stupni využití kapacity, takže náklady na jednotku výkonu nejsou ovlivněny množstvím výroby, či objemem poskytovaných služeb. Statická kalkulace se projevuje v tom, že náklady na jednotku výkonu jsou v celém intervalu změny objemu výkonů konstantní. Naopak **kalkulace dynamická** vykazuje náklady na jednotku výkonu s ohledem na vyráběné množství, tzn. že výkonu jsou přiřazovány náklady v různé výši. Čím vyšší je objem výkonů, tím nižší jsou náklady na jednotku výkonů.

Kalkulační subsystém může být součástí informačního systému, tzn., že je propojen s podsystémy jako je účetnictví a rozpočetnictví. V tom případě mluvíme o „**kalkulaci systémové**“. Pokud se kalkulace tvoří izolovaně mimo subsystémy účetnictví a kalkulace, mluvíme o „**kalkulaci mimosystémové**“.

Do kalkulace můžeme zahrnout buď všechny složky nákladů nebo můžeme pracovat jen s částí nákladových složek. Jedná se o různý rozsah zachycených složek ceny ve výkonu. V tomto smyslu se jedná buď o **kalkulaci úplných nákladů** nebo **kalkulaci neúplných nákladů**. Jinak se kalkulace úplných nákladů nazývá **absorpční kalkulací**, kalkulace neúplných nákladů **kalkulací neabsorpční** (metoda variabilních nákladů). Každé z těchto pojetí kalkulací má svůj praktický význam.

Metodou kalkulace rozumíme způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici. Metody kalkulace závisí na předmětu kalkulace, tj. na tom, co se kalkuluje (výrobek, služba), na způsobu počítání nákladů výkonům (jak se přiřazují náklady na kalkulační jednici), na požadavcích kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů. [9]

Tradičně se kalkulační metody člení takto:

Kalkulace dělením

- a) prostá kalkulace dělením,
- b) stupňovitá (stupňová) kalkulace dělením,
- c) kalkulace dělením s poměrovými čísly.

Ad 1) **Prostá kalkulace dělením** – náklady na kalkulační jednici se zjišťují podle položek kalkulačního vzorce dělením úhrnných nákladů za období počtem kalkulačních jednic vyrobených v období. Používá se nejčastěji v hromadné výrobě (těžba uhlí), ve strojírenství jen při omezeném výrobním sortimentu (výroba turbín, motorů).

Ad 2) **Stupňovitá kalkulace dělením** – nejjednodušší případ použití stupňovité kalkulace je při oddělení výrobních, správních nebo odbytových nákladů, když se liší počet vyrobených a prodaných výrobků. Tím se zabezpečí, aby výrobky, které v daném období nebyly prodány, nebyly zatěžovány odbytovými, resp. správními náklady. Hlavní uplatnění má tato metoda ve stupňové výrobě, kdy výrobek prochází několika výrobními stupni (fázemi). Pak sestavujeme kalkulaci pro jednotlivé výrobní stupně.

Ad 3) **Kalkulace dělením s poměrovými (ekvivalenčními) čísly** – tato kalkulace se používá při výrobě výrobků lišících se pouze velikostí, tvarem, hmotností, pracností nebo jakostí (např. hutnické, cihlářské, dřevařské výroby), u nichž by zjišťování výrobních nákladů bylo obtížné. Poměrová čísla zvolíme podle poměru spotřeby času na výrobu, hmotnosti, přímých mezd, popř. podle více ukazatelů.

Kalkulace přírážková

Tato kalkulace se používá pro kalkulování režijních nákladů při výrobě různých výrobků, a to většinou v sériové a hromadné výrobě. Náklady se rozdělí do dvou skupin, a to na náklady přímé a režijní. Přímé náklady vypočítáme přímo na kalkulační jednici, režijní náklady se zjišťují pomocí zvolené základny a zúčtovací přírážky (sazby) jako přírážka k přímým nákladům. Přírážka je stanovena buď procentem (podíl režijních

nákladů na nákladový druh zvolený za rozvrhovou základnu) nebo sazbou (podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny).

Kalkulace ve sdružené výrobě

Ve sdružené výrobě vzniká v jednom technologickém postupu několik druhů výrobků (např. při výrobě plynu z uhlí vzniká kromě plynu i koks); vzniklé „sdružené“ náklady proto musíme rozdělit na jednotlivé výrobky. K tomu se používají následující kalkulační metody:

- a) **zůstatková (odečítací) metoda** – tuto metodu použijeme, můžeme-li jeden z výrobků považovat za hlavní a ostatní výrobky za vedlejší (např. v cukrovaru je hlavním výrobkem cukr, vedlejšími výrobky jsou melasa a řízky).
- b) **rozčítací metoda** – tuto metodu použijeme, nemůžeme-li sdružené výrobky rozdělit na hlavní a vedlejší (např. ve mlýnech různé druhy mouky). Celkové náklady se rozčítají na jednotlivé výrobky podle poměrových čísel.
- c) **metoda kvantitativní výtěže** – stejná charakteristika jako u rozčítací metody.

Kalkulace rozdílové

Doposud uvedené metody kalkulace zjišťovaly skutečné náklady úhrnnou částkou za jednotlivé kalkulační položky; nazýváme je proto úhrnné kalkulace. Tyto metody umožňují kontrolovat přiměřenost vynaložených nákladů až po sestavení výsledné kalkulace.

Pro běžnou, operativní kontrolu se používají rozdílové metody, které stanoví výši nákladů předem jako úkol (normu, standard) a zjišťují rozdíly skutečných nákladů s tímto úkolem.

Představitelé rozdílových metod jsou:

- a) **metoda standardních nákladů** – tato metoda eviduje náklady ve dvou složkách: náklady předem určené (standardní, normované) a rozdíly mezi předem určenými a skutečnými náklady (odchylky od standardních, normovaných nákladů). Odchylky se analyzují podle příčin vzniku a odpovědnosti, nebo i z hlediska využití výrobních

činitelů. Používají se pro řízení přímých (jednicových) nákladů, a to v opakované (hromadné, sériové) výrobě s montážní technologií.

- b) **metoda normová** – spočívá v tom, že předem stanoví normy přímých nákladů a zjišťují se odchylky skutečných nákladů od těchto norem a změny norem.

2.2.2 Metoda ABC

Dosud používaný systém kalkulování nákladů, který vznikl na počátku tohoto století, přestává vyhovovat současným potřebám. Hledají se proto další metody kalkulací, které mohou nedostatky těchto kalkulací odstranit. Jednou z nich je metoda ABC (angl. Activity-Based Costing), která v překladu znamená kalkulace nákladů podle aktivit. Jde o zcela novou metodu, která vznikla koncem 80. let. Tato metoda sdružuje zákazníky do kategorií podle nároků, jež kladou na pracovní síly a vybavení firmy. Dává výstižné informace o **skutečných** nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály apod., protože teprve máme-li skutečné náklady, můžeme dělat správná rozhodnutí.

Princip metody ABC

Klíčovým odlišení filozofie ABC je návrat zpět ke vztahům příčina – následek. ABC opouští předpoklad tradičního modelu, že příčinou vzniku a velikosti nákladů je pouze objem (např. hodiny nebo koruny přímé práce). Navíc přidává do modelu další podstatný prvek – mezi náklady a nákladové objekty vkládá činnosti. [7]

Jejím cílem je dosáhnout rozvržení režijních nákladů podle skutečné příčinnosti jejich vzniku. Zjišťuje a přiřazuje náklady dílčím aktivitám (dílčím činnostem). Začíná se rozložením podnikových činností do dílčích aktivit, zde jde o pohled na hodnotu činností, které vykonávají všichni zaměstnanci od stupu do organizace až k výstupu ven k zákazníkovi (takovými jsou např. objednávání zboží, příjem a výdej zboží, doprava a skladování zboží atd.), při čemž se zaměřuje především na oblasti, ve kterých vznikají režijní náklady. Zkoumá se, jaké náklady aktivity vyvolávají a testuje se jejich efektivita a nezbytnost. Vztahy, které vyvolávají vznik nákladů, jsou označeny jako vztahové veličiny neboli cost drivers (např. počet objednávek nebo faktur, počet kontrol). Náklady zjištěné

na aktivitu se alokují na zákazníka nebo výkony (výrobky, služby) jako jednotkové náklady. [9]

Podstatou metody je především:

- přiřazování režijních nákladů (činností) produktům, zakázkám, zákazníkům a dalším nákladovým objektům
- měření a hodnocení jak nákladů, tak výkonnosti procesů a jejich aktivit

Tento model lépe odráží realitu, proto je výhodný zejména pro firmy, které mají různě složité produkty v různých množstvích pro různé zákazníky. Není vhodný pro firmy se stálými a zaběhanými produkty ve velkých objemech, se stabilními vztahy se zákazníky a tedy obecně malými změnami.

Srovnání s tradičním rozvrhováním nákladů

Standardní absorpční kalkulační metody nejsou schopny rozvrhovat náklady tam, kde skutečně vznikly. Proto poskytují špatně výsledky. Umí sice jednoduše spočítat přímé náklady, avšak nepřímé (režijní) náklady rozvrhuje určitými poměrnými, které nemají žádný vztah k realitě nebo příčinným vztahům mezi vstupy a výstupy. Výsledky těchto kalkulací jsou většinou přesné, nicméně spíše přesně špatné. Ve skutečnosti se v tzv. režii „schová“ vše, co neumíme změřit, nebo co nevíme, kam to přiřadit, případně co to způsobuje. Mezi další hlavní nedostatky tradičních nákladových modelů také patří, že dávají málo přesné informace a ziskovosti (nákladech) zákazníků, produktů a dalších možných nákladových objektů a nejsou schopné poskytnout rychlou a užitečnou zpětnou vazbu výkonným pracovníkům pro účinnou kontrolu rostoucích režii.

Metoda ABC vytváří smysluplné propojení mezi spotřebovávanými zdroji a zákazníky resp. produkty. ABC odstraňuje nevýhody tradičních kalkulačních metod díky tomu, že ukazuje na to, co vyvolává náklady jednotlivých aktivit a dříve režijní aktivity se tak stávají přímými aktivitami a lze je alokovat jako přímé náklady. To otevírá zcela nový pohled na nákladovost a ziskovost produktů a zákazníků. [6]

Koncept ABC

Koncept ABC je v podstatě velmi jednoduchý a logický. Je koncepčně odlišný od tradičního přístupu. Vůbec nepoužívá rozdělení nákladů na střediska, ale na aktivity a pro přidělení nákladů používá objem jen tam, kde je objem skutečnou příčinou nákladu.

Předpokládá tedy, že příčinou vzniku nákladů jsou činnosti organizace, ne produkty přímo! Náklady se z aktivit přenášejí na produkt podle „poptávky“ produktů po aktivitách.

Teorie ABC říká, že nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Objekty s aktivitami a aktivity se zdroji jsou spojeny vztahovými veličinami (příčinami) a tyto vztahové veličiny nemusí být jenom objemy přímých nákladů.

ABC není složitý koncept. Každá organizace může vyvinout jednoduchý ABC model tak, že své náklady rozdělí mezi aktivity, které náklady způsobily, a tyto pak rozdělí na zákazníky, produkty, které aktivity vyvolali. [7]

Logika ABC

- Obsluha našeho zákazníka (vztahová veličina) nás stojí peníze (důsledek), které vyjadřujeme slovem náklady.
- Tyto náklady jsou důsledkem provádění určitých činností, pro konkrétního zákazníka však ne všech a ne všech stejně (vztahová veličina).
- Činnosti jsou příčinou spotřeby určitých konkrétních zdrojů; kolik se spotřebuje na činnosti kterých zdrojů udávají vztahové veličiny spotřeby zdrojů. [7]

Cíle metody ABC

- zjistit, které aktivity firma se svými zdroji dělá,
- vyčíslit, kolik která aktivita stojí,
- vyčíslit, kolik které aktivity spotřebuje nákladový objekt. [7]

Pět etap tvorby ABC modelu

Aby využití ABC modelu bylo směrem do budoucna přínosné, je nezbytné nejdříve získat základní představu o tom, jak se naše náklady chovají a proč se tak chovají. A to je nejsnadnější na historickém modelu ABC. Celý postup vytváření modelu je rozdělen do pěti hlavních etap:

- 1. etapa – úprava účetních dat.** Úpravou účetních dat do podoby vhodné pro naše potřeby se rozumí projít hlavní knihu, výsledné nákladové účty a uspořádat tyto informace tak, aby nebyly pokřiveny důsledky nevhodných úprav finančního a daňového účetnictví. ABC není nahrazením účetnictví, hlavní knihy, ale využívá tyto informace a jiným způsobem výsledné náklady rozděluje. Naším zájmem je však do modelu pustit jen skutečné náklady.
- 2. etapa – návrh aktivit.** Druhým krokem návrhu je pojmenování a popis hlavních procesů a aktivit organizace. Co jsou hlavní a klíčové firemní procesy, co vedlejší, podpůrné, z jakých aktivit se procesy skládají.
- 3. etapa – ocenění aktivit.** Kolik vlastně organizace utrácí za každou z definovaných činností? Kolik z našich zdrojů patří každé aktivitě? Výsledkem tohoto kroku není soupis velikosti jednotlivých druhů nákladů (materiál, mzdy, odpisy atd.), ale přehled, kolik stojí ta která činnost. Přerozdělíme všechny náklady z nákladových druhů na náklady jednotlivých činností organizace. V ABC se používají pro rozdělení nákladových druhů na činnosti vztahové veličiny. Jde o to najít co nejvýstižnější příčinný vztah příčina-důsledek mezi zdroji a činnostmi. Těmito vztahovými veličinami jsou např. metry, kusy, kila atd. Výsledkem je ocenění všech činností firmy.
- 4. etapa – definování nákladových objektů.** Tedy určení cílů našich kalkulací. Co konkrétně budeme oceňovat, kde budou končit náklady, u čeho chceme posuzovat ziskovost (nákladovost). Tato etapa může proběhnout aniž bychom čekali až na ocenění aktivit. Může být užitečné dokonce tímto krokem, stanovení cílů toku našich nákladů, zažít. Znamená hledání důvodů, proč vlastně naše organizace své činnosti provádí. Do určení cíle, kde náklady propouštěné ABC modelem budou končit.
- 5. etapa – ocenění nákladových objektů.** Jedná se o nalezení vztahových veličin na jednotlivé nákladové objekty a jejich vyčíslení. Náklady propustíme z činností na

každý nákladový objekt. Tady leží asi největší rozdíl mezi ABC a tradičním modelem režijních přírážek. [7]

Strategický a operativní model ABC

Strategické ABC – není tak podrobné co se týče počtu aktivit, nákladových objektů a tedy i vztahových veličin, i když se pro specifická rozhodnutí může detailnějším stát. Používá jak finanční, tak nefinanční vztahové veličny. Frekvence protékání nákladů ABC modelem je obvykle nepravidelná, většinou jednorázová studie. Strategické ABC se snaží poptávku nákladových objektů po aktivitách a aktivit po zdrojích při dané situaci snížit.

Operativní ABC – je oproti strategickému podrobnější co se týče počtu aktivit, nákladových objektů a tedy i vztahových veličin, i když nemusí mít, a obvykle nemá, tak široký záběr. Nemusí se zaměřit na všechny procesy. Obvykle převažují vztahové veličiny nefinanční. Frekvence protékání nákladů ABC modelem je periodická, obvykle denní, ale někdy i okamžitá. Operativní ABC bere poptávku po aktivitách a zdrojích za danou a snaží se zvýšit využití těchto aktivit a zdrojů (zvýšit kapacitu nebo snížit náklady). [7]

Nedostatky ABC modelu

- zatím je málo důkazů o zlepšení celkového zisku podniku,
- jsou nedostatečné informace o dopadu ABC na chování a motivaci,
- ABC se zakládá na historických (skutečných) informací, které jsou orientovány vnitřně; bez úpravy proto neposkytují dostatečné relevantní podklady pro rozhodování,
- některé praktické problémy výběru nositelů nákladů a jejich měření nejsou doposud řešeny; velice závažné jsou z tohoto hlediska náklady společné více aktivitám,
- ABC nelze považovat za zcela nový přístup. Jde spíše o podrobnější a konsekventnější aplikace klasických kalkulačních postupů. [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ARCO SPOL. S R.O.

V prvním bodě praktické části představím firmu ARCO spol. s r.o. Uvedu základní informace o společnosti, její organizační strukturu, firemní strategii a zprávu o hospodaření společnosti.

3.1 Představení společnosti

Společnost ARCO spol. s r.o. vznikla v roce 1995 v Otrokovicích. Hlavní činností společnosti je velkoobchod ovoce a zeleniny a agenturní nákup a prodej ovoce a zeleniny ze zahraničí. Dále se společnost zabývá mezinárodním a vnitrostátním zaslátelstvím a mezinárodní nákladní dopravou.

Zboží ze zahraničí je v převážné míře ukládáno ve skladových prostorách společnosti v Otrokovicích, kde je mixováno a rozváženo vlastními nákladními vozy k jednotlivým odběratelům. Okrajově jsou nákladní automobily využívány v rámci vytěžování externími spedičními firmami.

Vedení a řízení společnosti zajišťují jednatelé společnosti, kteří odpovídají za činnost dvou hlavních úseků činnosti společnosti (viz. příloha č. I). Přičemž každý z jednatelů řídí a je zodpovědný za jeden jednotlivý úsek.

Společnost zaměstnává v průměru 20 zaměstnanců, z čehož 7 pracuje ve finančním úseku a zbylých 13 je součástí prodejního úseku. Finanční úsek v sobě zahrnuje administrativu a účtárnu, prodejní úsek je rozlišen na agenturní prodej a velkoobchod (cca 10 zaměstnanců) a na rozvozové dodávky do maloobchodní sítě (cca 3 zaměstnanci).

Tab. 1. Osoby podílející se na základním jmění společnosti.

jednatel Petr Šimek	obchodní úsek	založil společnost v roce 1995	70% podíl
jednatelka Ing. Petra Šimková	finanční úsek	přistoupila v roce 1997	30% podíl

viz. Příloha I – Organizační struktura společnosti ARCO spol. s r.o.

3.2 Firemní strategie

Základní strategií hospodářské činnosti je snižování rizik v oblasti nedobytných pohledávek a rozšiřování své odběratelské sítě s důrazem na diverzifikaci své obchodní činnosti a získávání nových bonitních odběratelů. Dále se společnost zaměřuje především na rozvoj velkoobchodu ovoce a zeleniny na úkor agenturního prodeje zboží. K tomuto účelu rozšiřuje svůj vozový park nákladních automobilů, který slouží především k distribuci zboží po celé ČR.

3.3 Zpráva o hospodaření společnosti

Společnost propracovává systém nákupu a prodeje ovoce a zeleniny ze zahraničí, rozšiřuje svou dodavatelskou síť ve Španělskou, začíná vytvářet novou dodavatelskou síť v Itálii, Francii a Řecku. Klade důraz na zlepšování a zdokonalování organizační struktury společnosti, na kvalitnější řízení lidských zdrojů s kvalitnějším systémem odměňování. Nadále rozšiřuje, diverzifikuje a stabilizuje obchodní odběratelskou síť současně s vytvářením přísnějších obchodních platebních a reklamačních podmínek pro odběratele. V souvislosti s minimalizací rizik v oblasti nedobytných pohledávek bylo v polovině roku 2004 sjednáno pojištění pohledávek z obchodního styku s úvěrovou pojišťovnou ČESCOB. Na základě bonity klientů určené touto pojišťovnou se odběratelská síť více stabilizovala a společnost začala obchodovat s jednotlivými odběrateli do výše kreditů určených úvěrovou pojišťovnou. Mimo odběratelské sítě zdokonaluje kontrolní systém expedice, účetnictví, toku finančních prostředků, systém dodavatelských a odběratelských reklamací. Na konci roku 2004 vedení společnosti rozhodlo z důvodu nízké rentability (otevření několika supermarketů a hypermarketů v okrese Zlín) ukončit rozvozevé dodávky zboží do maloobchodní sítě a v roce 2005 se více zaměřit na velkoobchod s cílem udržení zvyšování obrátu.

Rok 2004 byl pro společnost důležitým rokem, ve kterém došlo k vytvoření pevné linie podnikatelské činnosti, eliminaci neefektivních a ztrátových činností, stabilizaci hospodářského vývoje.

4 PODNIKOVÉ VÝKAZY EVIDUJÍCÍ NÁKLADY

V následujících podkapitolách uvedu a stručně popíši hlavní podnikové výkazy, které zachycují náklady společnosti. Bude to hlavní kniha a výkaz zisků a ztrát.

4.1 Hlavní kniha

V hlavní knize firma eviduje záznamy z hlediska věcného. Hlavní kniha firmy ARCO spol. s r.o. (viz. Příloha II) představuje soustavu syntetických účtů s třímístnou analytikou. Účetní zápisy jsou zachyceny podvojně a souvztažně.

4.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát ukazuje, jak daný podnik hospodařil a zároveň vytváří představu o celkových nákladech a výnosech společnosti (viz. příloha č. III). Firma sestavuje výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu. Ve výkazu zisků a ztrát jsou zachyceny výnosy a náklady společnosti od počátku běžného roku, náklady a výnosy jsou přitom rozděleny tak, aby bylo možno zjistit hospodářský výsledek provozní, finanční a mimořádný.

Pro jasnější přehled o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku uvádím tabulku č. 2, která přehledně tyto položky uvádí.

Tab. 2. Zjednodušený výkaz zisků a ztrát za rok 2003.

Položka výsledovky	Částka v Kč
Provozní výnosy	131 027 000 Kč
z toho - tržby za prodej zboží	124 089 000 Kč
- tržby za prodej služeb	2 349 000 Kč
Finanční výnosy	1 278 000 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč
VÝNOSY CELKEM	132 305 000 Kč
Provozní náklady	129 082 000 Kč
z toho - náklady na prodané zboží	112 342 000 Kč
- spotřeba materiálu a energie	2 811 000 Kč
- služby	7 510 000 Kč
- osobní náklady	4 419 000 Kč
- odpisy	156 000 Kč
Finanční náklady	2 457 000 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč
NÁKLADY CELKEM	131 539 000 Kč
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	766 000 Kč

Z tabulky vyplývá, že oddělení dosáhlo zisk 766 000 Kč při celkových výnosech převyšující částku 132 mil. Kč.

viz. Příloha II – Hlavní kniha.

viz. Příloha III – Výkaz zisků a ztrát společnosti v plném rozsahu k 31.12.2003.

5 ANALÝZA NÁKLADŮ PODNIKU

V analýze nákladů podniku rozčlením náklady z hlediska druhového, dále pak na náklady fixní a variabilní, přímé a nepřímé. Danou analýzou nákladů podniku si kladu za cíl poukázat na nedostatky současného řízení nákladů ve firmě. Podnik totiž jednoduše kalkuluje na jednotlivé dodávky zboží **jen přímé náklady** jako „nákup“ a v položce „prodej“ sleduje množství a cenu prodaného zboží. Tyto položky od sebe později odečte („nákup“ – „prodej“) a sleduje zda je zakázka zisková nebo ztrátová. Tato evidence nákladů dává zkreslené informace, protože tak vychází jako zisková i ta zakázka, která je, vezme-li v úvahu i nepřímé náklady, ve skutečnosti ztrátová. Mojí snahou je poskytnout společnosti pohled na podrobnější strukturu jejich nákladů a tím poskytnout hodnotnější informace pro manažerská rozhodování.

viz. Příloha IV – Podniková evidence nákladů a výnosů na jednotlivé dodávky zboží.

5.1 Druhové členění nákladů

Stanovila jsem tyto položky nákladových druhů:

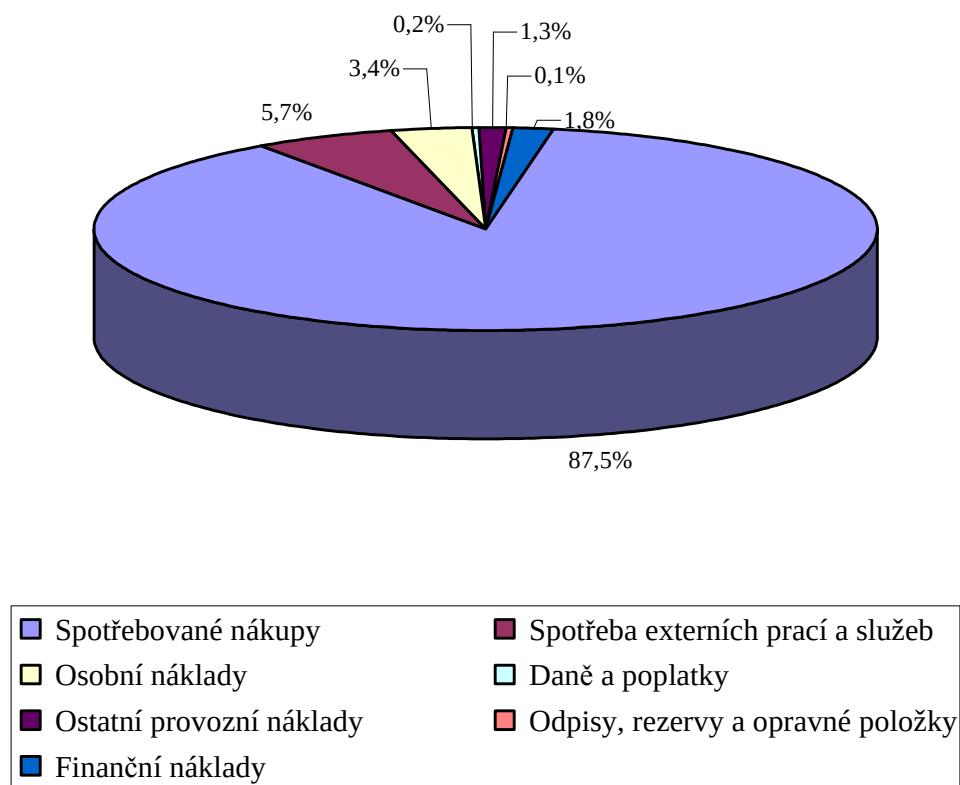
- a) **Spotřebované nákupy**, které se dále člení na náklady na prodané zboží, spotřebu materiálu a spotřebu energie. Náklady na prodané zboží zahrnují nákupní cenu zboží, clo a dopravu tohoto zboží do podniku. Spotřeba materiálu zahrnuje spotřebu pohonných hmot na devět firemních dopravních prostředků (každý dopravní prostředek má svůj analytický účet), spotřebu náhradních dílů na tyto vozidla, spotřebu kancelářských potřeb a spotřeba ostatního materiálu.
- b) **Spotřeba externích prací a služeb**, které se dále člení na opravy výše zmíněných automobilů, cestovné, poštovné, nájemné, náklady na telekomunikační služby, leasing, náklady na reklamu a propagaci a ostatní služby.
- c) **Osobní náklady** představují mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků a ostatní sociální náklady 18-ti stálých zaměstnanců, z toho dvou společníků.
- d) **Daně a poplatky** tvoří daň silniční a ostatní poplatky.

- e) **Ostatní provozní náklady** nejvýznamnější položkou je pojištění dopravních prostředků a zůstatková cena prodaného HIM a NIM.
- f) **Odpisy, rezervy a opravné položky** zahrnují odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku tzn. nemovitostí, aut atd.
- g) **Finanční náklady** představují poplatky z běžných tuzemský i devizových účtů a ostatní finanční náklady.

Tab. 3. Druhové členění nákladů.

Položka	částka	procento
Spotřebované nákupy	115 153 000 Kč	87,5 %
Spotřeba externích prací a služeb	7 510 000 Kč	5,7 %
Osobní náklady	4 419 000 Kč	3,4 %
Daně a poplatky	271 000 Kč	0,2 %
Ostatní provozní náklady	1 667 000 Kč	1,3 %
Odpisy, rezervy a opravné položky	156 000 Kč	0,1 %
Finanční náklady	2 363 000 Kč	1,8 %
Celkem	131 539 000 Kč	100,0 %

Druhové členění nákladů



Obr. 3. Nákladové druhy firmy ARCO spol. s r.o.

Z obrázku vyplývá, že zcela dominantní podíl nákladů mají spotřebované nákupy, 87,5 %. Dále pak ostatní provozní náklady a osobní náklady. Struktura nákladů za rok 2003 jsou uvedeny v příloze č. II.

5.2 Členění nákladů na fixní a variabilní

Nyní se zaměřím na rozdělení nákladů na fixní a variabilní. V tabulce č. 4 jsou uvedeny všechny nákladové položky z podrobného výkazu zisků a ztrát. Již jsou roztrženy na fixní a variabilní.

Tab. 4. Přehled fixních a variabilních nákladů.

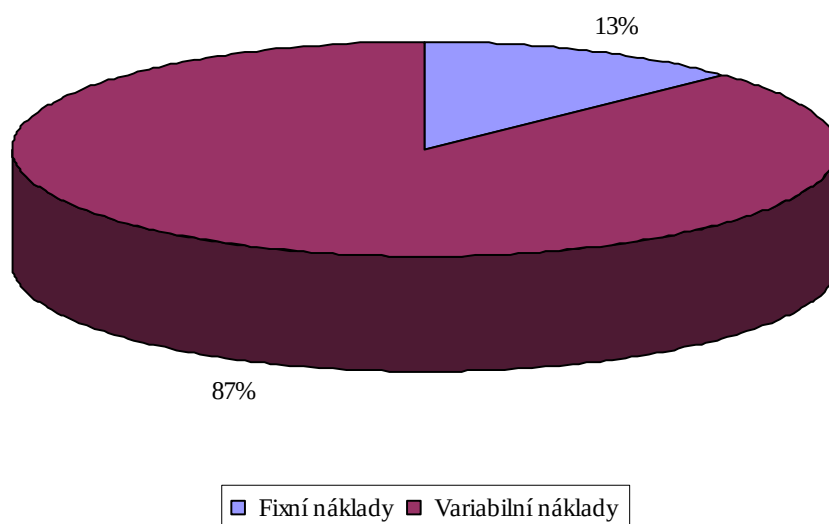
Položka	částka v Kč
Fixní náklady	
- mzdové náklady	3 256 000 Kč
- sociální a zdravotní pojištění	1 131 000 Kč
- sociální náklady	32 000 Kč
- odpisy dlouhodobého H a N majetku	156 000 Kč
- opravy aut a zařízení (ND)	901 000 Kč
- kancelářské potřeby, časopisy, knihy apod.	1 234 000 Kč
- cestovné	621 000 Kč
- spotřeba energie	128 000 Kč
- poplatky za telekomunikace, internet apod.	582 000 Kč
- náklady na reklamu a propagaci	118 000 Kč
- leasing	1 945 000 Kč
- nájemné	603 000 Kč
- ostatní práce a služby	1 668 260 Kč
- ostatní režijní materiál	173 000 Kč
- daně a poplatky	177 000 Kč
- ostatní provozní náklady	1 593 000 Kč
- úroky a poplatky z bankovního úvěru	205 000 Kč
- ostatní finanční náklady	2 157 000 Kč
Celkové fixní náklady	16 680 260 Kč
Variabilní náklady	
- nákupní cena zboží	91 915 288 Kč
- náklady na přepravu zboží	18 389 169 Kč
- clo	2 037 543 Kč
- náklady na pohonné hmoty a údržbu aut	2 461 000 Kč
- náklady na technické služby	55 740 Kč
Celkové variabilní náklady	114 858 740 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	131 539 000 Kč

Ještě než přejdu na rozbor variabilních nákladů, uvedu jak velkou část z celkových nákladů tvoří variabilní náklady a jak velkou část tvoří fixní náklady.

Tab. 5. Podíl fixních a variabilních nákladů na celkových nákladech.

	částka	procento
Fixní náklady	16 680 260 Kč	13 %
Variabilní náklady	114 858 740 Kč	87 %
Celkové náklady	131 539 000 Kč	100 %

Struktura fixních a variabilních nákladů



Obr. 4. Podíl fixních a variabilních nákladů na celkových nákladech.

5.2.1 Variabilní náklady

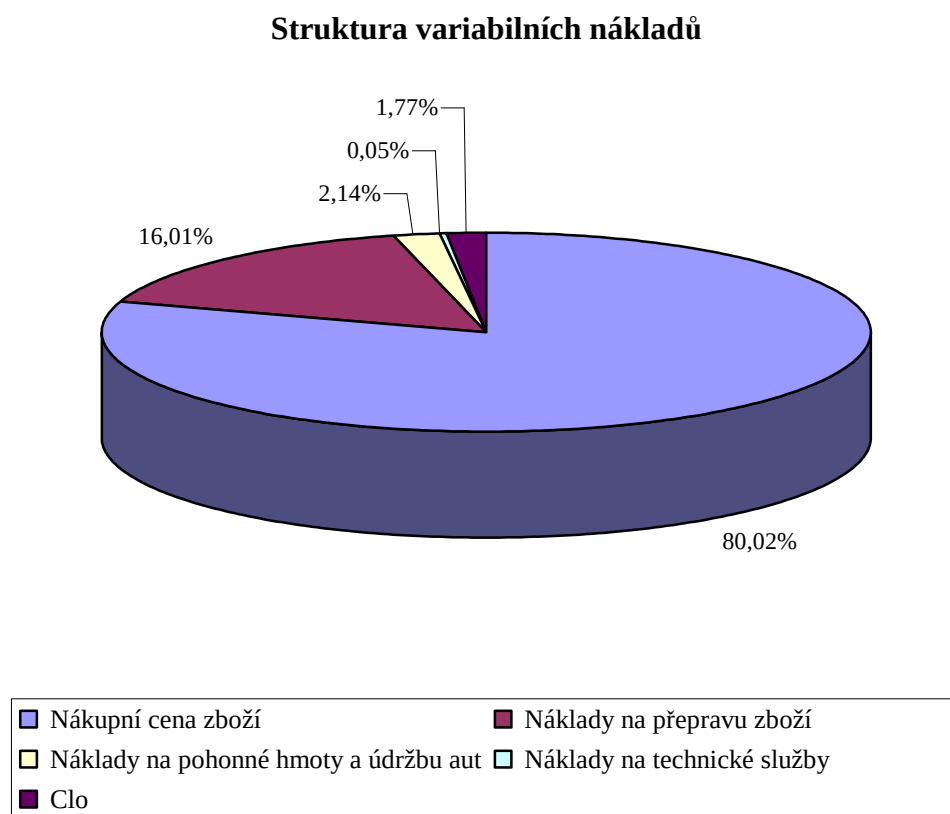
Stanovila jsem tyto položky variabilních nákladů:

- Nákupní cena zboží** je variabilním nákladem, protože její výše se mění v závislosti na změně objemu nakoupeného zboží.

- b) **Náklady na přepravu nakoupeného zboží** jsou také variabilním nákladem, neboť stejně jako nákupní cena zboží se mění v závislosti na objemu nakoupeného zboží.
- c) **Náklady na pohonné hmoty a údržbu aut.** Tady se jedná o auta, kterými firma dopravuje zboží ke svým odběratelům. Jelikož se tato údržba provádí po určitém počtu najetých kilometrů, je vázána na objem nakoupeného zboží. Při větším objemu nakoupeného zboží roste také objem jeho prodeje a to způsobuje, že auta jsou více vytěžována. Údržba je prováděna externími firmami.
- d) Dalším variabilním nákladem jsou **náklady na technické služby**. Tyto náklady se pohybují v závislosti na počtu tun odvezeného odpadu. Zvyšují se s objemem nakoupeného zboží, protože s rostoucím počtem skladovaného zboží roste také množství odpadu.
- e) Posledním položkou variabilních nákladů je **clo** na dovážené zboží ze zahraničí.

Tab. 6. Struktura variabilních nákladů.

Variabilní náklady	Částka v Kč	v procentech
Nákupní cena zboží	91 915 288 Kč	80,02 %
Náklady na přepravu zboží	18 389 169 Kč	16,01 %
Náklady na pohonné hmoty a údržbu aut	2 461 000 Kč	2,14 %
Náklady na technické služby	55 740 Kč	0,05 %
Clo	2 037 543 Kč	1,77 %
Celkové variabilní náklady	114 858 740 Kč	100,00 %



Obr. 5. Struktura variabilních nákladů.

Z obrázku č. 5 je patrné, že největší část variabilních nákladů tvoří nákupní cena zboží. Velkou část tvoří také náklady na přepravu zboží. Kdežto ostatní variabilní náklady tvoří dohromady jen 4 % z celkových variabilních nákladů.

5.2.2 Fixní náklady

Mezi fixní náklady jsem zahrnula tyto položky nákladů:

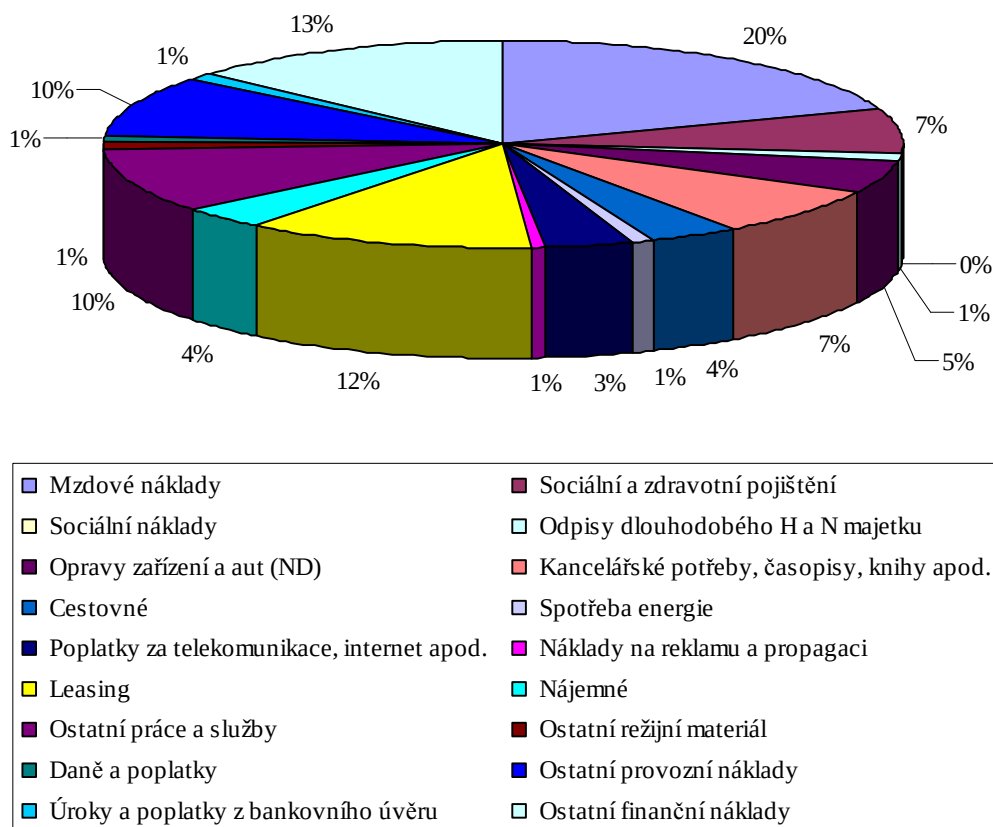
- a) **Mzdové náklady** jsem zařadila mezi fixní náklady, protože zaměstnanci jsou ve společnosti ARCO odměňováni fixním měsíčním plateb bez variabilní složky. V průběhu roku je tato částka neměnná. Od těchto nákladů se odvíjí **zákonné a sociální pojištění a ostatní sociální náklady**. Proto i tyto položky řadím mezi fixní náklady.

- b) **Náklady na opravy zařízení** (např. paletové vozíky) **a aut** se provádí nahodile a tudíž nijak s objemem nákupů zboží nesouvisí. Patří sem také náhradní díly na tyto prostředky.
- c) Dalšími fixními náklady jsou náklady související s řídicími pracovníky firmy. Zahrnují zde vybavení a udržování jejich kanceláří. Patří sem např. **náklady na telekomunikace a internet, nákupy kancelářských potřeb**, knih, časopisů, různých příruček, náklady na školení vedoucích pracovníků apod., dále pak **ostatní režijní materiál** jako třeba na úklid kanceláří a drobné opravy, **cestovné** (na služební cesty).
- d) **Náklady na reklamu a propagaci** v sobě zahrnují reklamu v novinách a rozhlasu a náklady na drobné propagační materiály.
- e) **Spotřeba energie** zahrnuje náklady na elektrickou energii, plyn a vodu spotřebovávanou v kancelářích a ve skladě.
- f) Další položkou je **nájemné** skladových prostor a kanceláří. Nájemné firma platí měsíčně ve stále stejných částkách.
- g) Ostatní fixní náklady jako jsou **odpisy, leasing, ostatní práce a služby, daně a poplatky, ostatní provozní náklady, úroky a platby z bankovního úvěru a ostatní finanční náklady**.

Tab. 7. Struktura fixních nákladů.

Fixní náklady	částka	v procentech
Mzdové náklady	3 256 000 Kč	19,5 %
Sociální a zdravotní pojištění	1 131 000 Kč	6,8 %
Sociální náklady	32 000 Kč	0,2 %
Odpisy dlouhodobého H a N majetku	156 000 Kč	0,9 %
Opravy aut a zařízení (ND)	901 000 Kč	5,4 %
Kancelářské potřeby, časopisy, knihy apod.	1 234 000 Kč	7,4 %
Cestovné	621 000 Kč	3,7 %
Spotřeba energie	128 000 Kč	0,8 %
Poplatky za telekomunikace, internet apod.	582 000 Kč	3,5 %
Náklady na reklamu a propagaci	118 000 Kč	0,7 %
Leasing	1 945 000 Kč	11,7 %
Nájemné	603 000 Kč	3,6 %
Ostatní práce a služby	1 668 260 Kč	10,0 %
Ostatní režijní materiál	173 000 Kč	1,0 %
Daně a poplatky	177 000 Kč	1,1 %
Ostatní provozní náklady	1 593 000 Kč	9,6 %
Úroky a poplatky z bankovního úvěru	205 000 Kč	1,2 %
Ostatní finanční náklady	2 157 000 Kč	12,9 %
Celkové fixní náklady	16 680 260 Kč	100,0 %

Struktura fixních nákladů



Obr. 6. Struktura fixních nákladů.

Největší část fixních nákladů tvoří mzdové náklady a spolu se sociálním a zdravotním pojištěním tato částka přesahuje 26 % celkových fixních nákladů. Další významnou položkou je leasing a ostatní finanční náklady. Na druhé straně nejmenší položku představují náklady na reklamu a propagaci jen 0,7 % z celkových fixních nákladů.

5.3 Členění nákladů na přímé a nepřímé

Ze struktury nákladů za rok 2003 nyní rozčlením náklady společnosti na přímé a nepřímé. Jde o přiřazení nákladů konkrétním výkonům. Náklady přímé je možno jednoznačně přiřadit konkrétnímu druhu zboží, protože bezprostředně s konkrétním

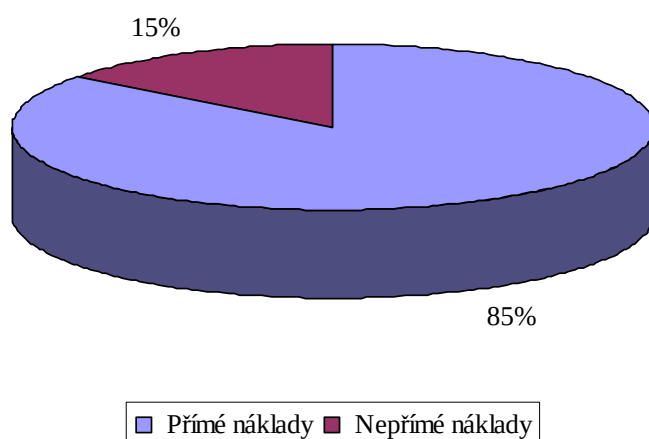
druhem zboží souvisejí. Zatímco náklady nepřímé se neváží k jednomu druhu zboží, ale zajišťují činnost podniku jako celku v širších souvislostech.

Ještě než přejdu na rozbor přímých a nepřímých nákladů, uvedu jak velkou část z celkových nákladů tvoří přímé náklady a jak velkou část tvoří nepřímé náklady (viz tabulka č. 8).

Tab. 8. Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkových nákladech.

Položka	částka	procento
Přímé náklady	112 342 000 Kč	85%
Nepřímé náklady	19 197 000 Kč	15%
Náklady celkem	131 539 000 Kč	100%

Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkových nákladech



Obr. 7. Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkových nákladech.

5.3.1 Náklady přímé

U společnosti ARCO jsou přímé náklady jako výdaje přímo související s nakoupeným zbožím. Zde se zahrnuje nákupní cena zboží, jeho přeprava a clo. Pro

analýzu přímých nákladů za celý rok 2003 budu vycházet z tiskových výstupů účetního programu nazvané „Hodnocení odběratelů dle odběrů“ a „Kniha analytické evidence“, které poskytují informace o nákupní ceně zboží a celních poplatcích v uvedeném roce.

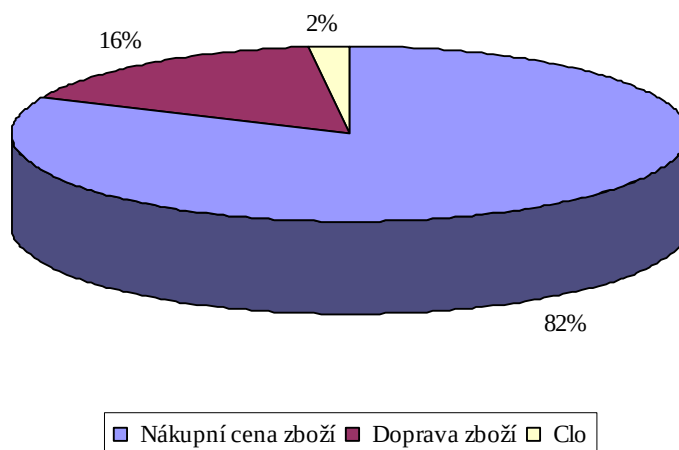
viz. Příloha V – Hodnocení odběratelů dle odběrů.

viz. Příloha VI – Kniha analytické evidence.

Tab. 9. Struktura přímých nákladů.

Přímé náklady	částka	procento
Nákupní cena zboží	91 915 288 Kč	82%
Doprava zboží	18 389 169 Kč	16%
Clo	2 037 543 Kč	2%
Přímé náklady celkem	112 342 000 Kč	100%

Struktura přímých nákladů



Obr. 8. Struktura přímých nákladů.

Největší podíl na přímých nákladech firmy má nákupní cena zboží a to ve výši 82 %. 16 %-ní podíl má doprava zboží. Na třetím místě je ve výši 2 % clo.

5.3.2 Náklady nepřímé

Nepřímé náklady jsou náklady, které firma nepřičítá přímo k pořizovací ceně zboží. Myslím si, že je velmi důležité zabývat se nepřímými náklady ve společnosti, protože jejich kvalitním a efektivním řízením se mohou ušetřit nemalé finanční zdroje.

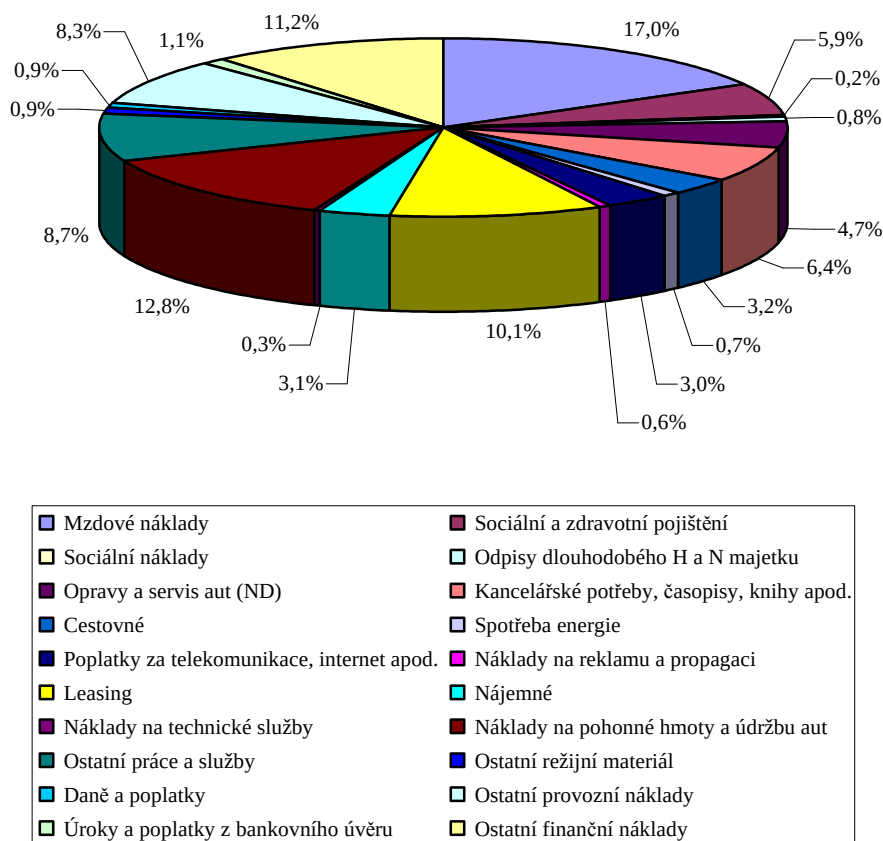
Nyní se zaměřím na podrobnější rozbor nepřímých nákladů i z hlediska jejich podílu na celkových nepřímých nákladech společnosti. Při rozboru budu vycházet z nákladů v druhovém členění s analytickými účty, jak je firma vede v Hlavní knize ve svém finančním účetnictví.

Mým hlavním cílem je ukázat z jakých položek se nepřímé náklady ve společnost skládají a poskytnout tak podrobný přehled jejich struktury manažerům firmy ARCO spol. s r.o., aby se stal zásadní pro další manažerská rozhodování.

Tab. 10. Struktura nepřímých nákladů.

Nepřímé náklady	částka	procento
Mzdové náklady	3 256 000 Kč	17,0 %
Sociální a zdravotní pojištění	1 131 000 Kč	5,9 %
Sociální náklady	32 000 Kč	0,2 %
Odpisy dlouhodobého H a N majetku	156 000 Kč	0,8 %
Opravy a servis aut (ND)	901 000 Kč	4,7 %
Kancelářské potřeby, časopisy, knihy apod.	1 234 000 Kč	6,4 %
Cestovné	621 000 Kč	3,2 %
Spotřeba energie	128 000 Kč	0,7 %
Poplatky za telekomunikace, internet apod.	582 000 Kč	3,0 %
Náklady na reklamu a propagaci	118 000 Kč	0,6 %
Leasing	1 945 000 Kč	10,1 %
Nájemné	603 000 Kč	3,1 %
Náklady na technické služby	55 740 Kč	0,3 %
Náklady na pohonné hmoty a údržbu aut	2 461 000 Kč	12,8 %
Ostatní práce a služby	1 668 260 Kč	8,7 %
Ostatní režijní materiál	173 000 Kč	0,9 %
Daně a poplatky	177 000 Kč	0,9 %
Ostatní provozní náklady	1 593 000 Kč	8,3 %
Úroky a poplatky z bankovního úvěru	205 000 Kč	1,1 %
Ostatní finanční náklady	2 157 000 Kč	11,2 %
Celkové nepřímé náklady	19 197 000 Kč	100,0 %

Struktura nepřímých nákladů



Obr. 9. Struktura nepřímých nákladů.

Z obrázku 9 je zřejmé, že největší podíl na nepřímých nákladech mají mzdové náklady, které se na celkových nepřímých nákladech podílejí 17 %. Druhý nejvyšší podíl vykazují náklady na pohonné hmoty a údržbu aut a to ve výši téměř 13 %. Na třetí pozici můžeme umístit ostatní finanční náklady s 11 % a leasing s 10 %. Nejmenší díl nepřímých nákladů zajímají sociální náklady 0,2 % a náklady na technické služby 0,3 %.

6 ANALÝZA ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Měření ziskovosti zákazníků metodou ABC bude u každé organizace trochu odlišné, protože každá organizace je jiná, a to nejen v různých průmyslových odvětvích, nejen v různých parametrech popisujících organizaci, ale i v odvětví stejných, a to i při stejných parametrech.

Loňský obrat firmy ARCO spol. s r.o. byl 124 milionů. Zákazníky jsou jednak drobní odběratelé a jednak hypermarkety (Carrefour, Globus, Kaufland). Marže k nákupní ceně dle výkazu zisků a ztrát je průměrně asi 10 %. Tato přírážka má pokrýt všechny režijní náklady a také vytvořit zisk.

6.1 Používaná metoda měření ziskovosti zákazníků ve společnosti

Když jsem požádala o informace o výnosech a zejména nákladech, dostala jsem z účtárny nejdříve výkaz zisků a ztrát. Jelikož jsem zjistila, že z těchto dat těžko posoudím ziskovost zákazníků vyžádala jsem si z finančním úseku ještě data o ziskovosti zákazníků.

Dozvěděla jsem se, že ziskovost zákazníků jim automaticky počítá účetní program jako poměr tržeb (obratu) a hrubého zisku (viz. Příloha V). Vybrala jsem si z těchto dat 30 odběratelů, kteří mají největší podíl na odebraném zboží, celkem 79,74 % a sestrojila následující tabulku:

Tab. 11. Ziskovost zákazníků vypočítaná účetním programem.

Pořadí	Zákazník	Obrat bez DPH (tržby)	Obrat v NC (náklady)	Hrubý zisk	Ziskovost
1.	Rudolf Marek	10 497 502,60 Kč	8 292 331,63 Kč	2 205 170,97 Kč	21,01%
2.	MOVOS, spol. s r.o.	8 583 242,70 Kč	7 037 847,78 Kč	1 545 394,92 Kč	18,00%
3.	VVISS, a.s.	8 508 017,20 Kč	5 675 566,49 Kč	2 832 450,71 Kč	33,29%
4.	Maloobchodní prodej	4 348 013,06 Kč	4 721 286,62 Kč	-373 273,56 Kč	-8,58%
5.	Pramen CZ	3 960 016,40 Kč	3 304 316,62 Kč	655 699,78 Kč	16,56%
6.	Bárta - Cintula	3 936 644,60 Kč	2 593 372,18 Kč	1 343 272,42 Kč	34,12%
7.	Hruška, spol. s r.o.	3 773 195,80 Kč	3 475 396,72 Kč	297 799,08 Kč	7,89%
8.	Vladimír Batlička	3 624 930,10 Kč	2 612 618,83 Kč	1 012 311,27 Kč	27,93%
9.	Petr Šimek	3 358 105,60 Kč	3 255 765,04 Kč	102 340,56 Kč	3,05%
10.	Centrum - Ovo, spol. s r.o.	3 108 056,70 Kč	2 745 648,26 Kč	362 408,44 Kč	11,66%
11.	Lukáš Vávra	3 037 839,60 Kč	1 938 635,96 Kč	1 099 203,64 Kč	36,18%
12.	Ovo Centrum V+V	2 639 605,60 Kč	2 859 639,09 Kč	-220 033,49 Kč	-8,34%
13.	TEKOO, spol. s r.o.	2 630 769,30 Kč	1 290 217,18 Kč	1 340 552,12 Kč	50,96%
14.	Miloslav Novák	2 567 419,70 Kč	2 033 598,08 Kč	533 821,62 Kč	20,79%
15.	PAMI, spol. s r.o.	2 368 796,70 Kč	1 674 221,01 Kč	694 575,69 Kč	29,32%
16.	Hymon Jan - Janys	2 176 325,70 Kč	1 868 890,04 Kč	307 435,66 Kč	14,13%
17.	Nickfruit	2 106 123,70 Kč	1 908 328,34 Kč	197 795,36 Kč	9,39%
18.	VITAMÍN D, spol. s r.o.	1 961 778,60 Kč	1 746 107,98 Kč	215 670,62 Kč	10,99%
19.	Slavomír Kubíček	1 902 649,10 Kč	1 628 379,22 Kč	274 269,88 Kč	14,42%
20.	EFES, spol. s r.o.	1 782 162,50 Kč	889 219,52 Kč	892 942,98 Kč	50,10%
21.	VOOZ, spol. s r.o.	1 777 771,80 Kč	1 770 017,64 Kč	7 754,16 Kč	0,44%
22.	Moreko	1 758 262,80 Kč	1 254 773,94 Kč	503 488,86 Kč	28,64%
23.	GIRA	1 757 898,80 Kč	1 200 341,15 Kč	557 557,65 Kč	31,72%
24.	Baklax plus spol. s r.o.	1 739 741,00 Kč	1 234 118,15 Kč	505 622,85 Kč	29,06%
25.	Boháček - Trop spol. s r.o.	1 626 796,90 Kč	1 393 101,65 Kč	233 695,25 Kč	14,37%
26.	Frutko Orlová spol. s r.o.	1 564 643,00 Kč	1 414 783,61 Kč	149 859,39 Kč	9,58%
27.	TORA, spol. s r.o.	1 489 389,50 Kč	1 246 137,57 Kč	243 251,93 Kč	16,33%
28.	Dymáček Miroslav	1 328 051,45 Kč	1 075 647,37 Kč	252 404,08 Kč	19,01%
29.	Rostislav Brzica	1 264 222,30 Kč	645 322,24 Kč	618 900,06 Kč	48,96%
30.	Carrefour, spol. s r.o.	399 335,70 Kč	264 680,40 Kč	134 655,30 Kč	33,72%
	Celkem	91 577 308,51 Kč	73 050 310,31 Kč	18 526 998,20 Kč	20,23%

Zákazníci jsou seřazení sestupně od podílu nakoupeného zboží.

Musím konstatovat, že ziskovost zákazníků vypočítaná tímto způsobem je zcela nepřesná a zavádějící, protože hrubý zisk je zjišťován jako rozdíl mezi nákupní cenou

zboží a tržbami za toto zboží vždy co se týče konkrétního zákazníka. Vůbec se zde nekalkulují další přímé náklady, které jsou podrobně rozebrány v předchozí kapitole této práce, jako jsou náklady na dopravu nakoupeného zboží a clo. O nepřímých nákladech, případně nějaké režijní přírážce ani nemluvě. Takto vypočítaná ziskovost zákazníka jen stěží odráží jeho skutečnou ziskovost, jestli tedy vůbec nějaká je.

Vezněme si například tento případ: Budou-li dva zákazníci nakupovat naprosto stejnou sadu produktů a služeb za naprosto stejné ceny ve stejném období nebudou stejně ziskoví. Někteří zákazníci si prostě koupí produkt či sadu služeb a pak už o nich není slyšet, zato o jiných je slyšet pořád – a obvykle proto, že chtějí změnit dodací podmínky, ptají se na svoji objednávku a chtějí urychlit její vyřízení anebo požadují vrácení či výměnu zboží. Může zde hrát roli i geografická poloha sídla zákazníka.

Při zjišťování ziskovosti těchto dvou výše zmíněných zákazníků je klíčové jakou metodu použijeme. Zvolíme-li metodu ABC, budeme pravděpodobně přičítat všechny náklady na čas, práci, rušení a přerušování provozu, jež mají takoví zákazníci na svědomí, k nákladům za produkty a základní služby, které využívají a budeme se ptát, jestli dosahujeme vůbec nějakého zisku. Ale v případě, že použijeme způsob zjišťování zákazníků, který používá v současné době firma ARCO spol. s r.o., budou nám oba zákazníci vycházet stejně ziskoví. Nebude mezi nimi žádný rozdíl.

Rozhodla jsem se proto provést analýzu ziskovosti zákazníků metodou ABC.

6.2 Analýza ziskovosti zákazníků metodou ABC

Pokusím se rozdělit režii mezi zákazníky metodou ABC. Jde o jiné rozdělení režijních nákladů než u klasických kalkulací. Nebudu se ale již zabývat teorií, protože ta je podrobně popsána v první části mé práce. Přejdu rovnou k analýze.

Použiji pět etap, tak jak jsem je popisovala v teoretické části práce.

6.2.1 Úprava účetních dat

Z nákladů, které jsem dostala ve firemním výkazu zisků a ztrát, jsou některé „vytvořeny“ podle pravidel finančního a daňového účetnictví. S vlastním provozem firmy buď standardně nesouvisejí, nebo jsou zanedbatelné. Jedná se o řádky 19 a dále – prodeje

majetku, rezervy, časové rozlišení, opravné položky, výnosy z finančního majetku a ostatní finanční výnosy a náklady. Po jejich analýze jsem došla k závěru, že tyto náklady do modelu ABC nepustím.

Výsledkem je upravený výkaz, který pak vypadá takto:

Tab. 12. Upravený výkaz zisků a ztrát za rok 2003.

Výnosy (tržby) za prodané zboží a výkony	128 504 000 Kč	100%
Náklady na prodané zboží	112 342 000 Kč	87%
Ostatní (režijní) náklady	14 894 000 Kč	12%
z toho:		
spotřeba materiálu a energie	2 810 000 Kč	2%
služby	7 509 000 Kč	6%
osobní náklady	4 419 000 Kč	3%
odpisy	156 000 Kč	1%
Náklady celkem	127 236 000 Kč	99%
Provozní zisk	1 268 000 Kč	1%

Upravený výkaz znázorněný v tabulce č. 12 je už jasnější, průhlednější, srozumitelnější. Režijní náklady dělají celkem 14 894 000 Kč, což je 12 % z výnosů. Největší položkou režijních nákladů jsou služby a osobní náklady.

6.2.2 Návrh aktivit

Dalším krokem je analýza práce, kterou pracovníci firmy ARCO dělají. Po jejich analýze jsem zvolila těchto pět klíčových aktivit:

- Nákup zboží k prodeji
- Příjem a odeslání zboží
- Prodej zboží
- Manipulování se zbožím, skladování
- Administrativa objednávek a ostatní administrativní činnosti

6.2.3 Ocenění aktivit

Po návrhu klíčových aktivit přichází ke slovu jejich ocenění. Výsledky první etapy, režijní náklady, propojím s navrženými aktivitami, příčinami spotřeby zdrojů. Hlavními nákladovými druhy jsou podle velikosti nakoupené služby, osobní náklady, spotřeba materiálu a energie a odpisy, celkem 14 894 000 Kč (viz tabulka č. 12).

Příčiny spotřeby zdrojů jsem navrhla následovně. Osobní náklady podle počtu lidí vykonávajících konkrétní činnosti. Odpisované položky podle toho, na jakou činnost se které auto nebo zařízení využívají. Stejně jsem rozdělila položky služeb, materiálu a energie. Pro podrobnější informace o způsobu ocenění činností viz. Příloha VII.

Výsledky této analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 13.:

Tab. 13. První ocenění činností.

Činnost	Náklady
Nákup zboží k prodeji	2 501 120 Kč
Příjem a odeslání zboží	2 243 500 Kč
Prodej zboží	1 829 630 Kč
Manipulace a skladování	4 272 300 Kč
Všeobecná administrativa	4 047 450 Kč
Činnosti celkem	14 894 000 Kč

Výsledkem této fáze je ocenění konkrétních činností. Teď je vidět, kolik firmu stojí provádění jednotlivých aktivit.

viz. Příloha VII – Způsob ocenění činností.

6.2.4 Definování nákladových objektů

Zákazníky firmy ARCO jsem rozdělila do tří skupin. První skupinu tvoří zákazníci, kterým nakoupené zboží putuje přímo z kamionu. To znamená, že není dovezeno do firemního skladu, ale vyloží se přímo u odběratele, takže podniku odpadají náklady na skladování. Druhou skupinu tvoří zákazníci, kteří si zboží odebírají až z firemního skladu a

většinou v menších množstvích, než zákazníci z první skupiny. Třetí samostatnou skupinu tvoří hypermarket Carrefour. Tento je odlišný v tom, že si jako jediný posílá pravidelné objednávky a určuje si sám ceny, za které zboží nakoupí. Ty jsou sice většinou vyšší než u předchozích dvou skupin zákazníků, ale na druhé straně odebírá zboží sice často ale v nejmenších kvantitě.

Díky tomuto členění vypadají náklady na prodané zboží asi takto:

Zákazník	Obrat bez DPH (tržby)	Obrat v NC (náklady)	Hrubý zisk	Ziskovost
<i>1. skupina</i>				
MOVOS, spol. s r.o.	8 583 242,70 Kč	7 037 847,78 Kč	1 545 394,92 Kč	18,00%
VVISS, a.s.	8 508 017,20 Kč	5 675 566,49 Kč	2 832 450,71 Kč	33,29%
TEKOO, spol. s r.o.	2 630 769,30 Kč	1 290 217,18 Kč	1 340 552,12 Kč	50,96%
VITAMÍN D, spol. s r.o.	1 961 778,60 Kč	1 746 107,98 Kč	215 670,62 Kč	10,99%
EFES, spol. s r.o.	1 782 162,50 Kč	889 219,52 Kč	892 942,98 Kč	50,10%
VOOZ, spol. s r.o.	1 777 771,80 Kč	1 770 017,64 Kč	7 754,16 Kč	0,44%
Celkem	25 243 742,10 Kč	18 408 976,59 Kč	6 834 765,51 Kč	27,08%
<i>2. skupina</i>				
Rudolf Marek	10 497 502,60 Kč	8 292 331,63 Kč	2 205 170,97 Kč	21,01%
Maloobchodní prodej	4 348 013,06 Kč	4 721 286,62 Kč	-373 273,56 Kč	-8,58%
Pramen CZ	3 960 016,40 Kč	3 304 316,62 Kč	655 699,78 Kč	16,56%
Bárta - Cintula	3 936 644,60 Kč	2 593 372,18 Kč	1 343 272,42 Kč	34,12%
Hruška, spol. s r.o.	3 773 195,80 Kč	3 475 396,72 Kč	297 799,08 Kč	7,89%
Vladimír Batlička	3 624 930,10 Kč	2 612 618,83 Kč	1 012 311,27 Kč	27,93%
Petr Šimek	3 358 105,60 Kč	3 255 765,04 Kč	102 340,56 Kč	3,05%
Centrum - Ovo, spol. s r.o.	3 108 056,70 Kč	2 745 648,26 Kč	362 408,44 Kč	11,66%
Lukáš Vávra	3 037 839,60 Kč	1 938 635,96 Kč	1 099 203,64 Kč	36,18%
Ovo Centrum V+V	2 639 605,60 Kč	2 859 639,09 Kč	-220 033,49 Kč	-8,34%
Miloslav Novák	2 567 419,70 Kč	2 033 598,08 Kč	533 821,62 Kč	20,79%
PAMI, spol. s r.o.	2 368 796,70 Kč	1 674 221,01 Kč	694 575,69 Kč	29,32%
Hymon Jan - Janys	2 176 325,70 Kč	1 868 890,04 Kč	307 435,66 Kč	14,13%
Nickfruit	2 106 123,70 Kč	1 908 328,34 Kč	197 795,36 Kč	9,39%
Slavomír Kubíček	1 902 649,10 Kč	1 628 379,22 Kč	274 269,88 Kč	14,42%
Moreko	1 758 262,80 Kč	1 254 773,94 Kč	503 488,86 Kč	28,64%
GIRA	1 757 898,80 Kč	1 200 341,15 Kč	557 557,65 Kč	31,72%
Baklax plus spol. s r.o.	1 739 741,00 Kč	1 234 118,15 Kč	505 622,85 Kč	29,06%
Boháček - Trop spol. s r.o.	1 626 796,90 Kč	1 393 101,65 Kč	233 695,25 Kč	14,37%
Frutko Orlová spol. s r.o.	1 564 643,00 Kč	1 414 783,61 Kč	149 859,39 Kč	9,58%
TORA, spol. s r.o.	1 489 389,50 Kč	1 246 137,57 Kč	243 251,93 Kč	16,33%
Dymáček Miroslav	1 328 051,45 Kč	1 075 647,37 Kč	252 404,08 Kč	19,01%
Rostislav Brzica	1 264 222,30 Kč	645 322,24 Kč	618 900,06 Kč	48,96%
Celkem	65 934 230,71 Kč	54 376 653,32 Kč	11 557 577,39 Kč	17,53%
<i>3. skupina</i>				
Carrefour, spol. s r.o.	399 335,70 Kč	264 680,40 Kč	134 655,30 Kč	33,72%
Celkem	91 577 308,51 Kč	73 050 310,31 Kč	18 526 998,20 Kč	20,23%

Korekce ocenění činností

Výše navrhnuté činnosti jsem ještě jednou prodiskutovala se zástupcem firmy. Z diskuse vyplynulo, že u činnosti administrativa se 10 % práce musí věnovat evidenci příjmek zboží a skladových karet. Proto z činnosti všeobecná administrativa odečtu 10 % a přičtu je k činnosti příjem zboží.

Výsledné náklady činností po přerozdělení nákladů jsou uvedeny v tabulce č. 15.

Tab. 15. . Ocenění činností po přerozdělení nákladů.

Hlavní činnosti firmy ARCO po upřesnění názvů	Náklady před korekcí	Náklady po korekcí
Nákup zboží k prodeji	2 501 120 Kč	2 501 120 Kč
Příjem a odeslání zboží	2 243 500 Kč	2 648 245 Kč
Prodej zboží	1 829 630 Kč	1 829 630 Kč
Manipulace a skladování	4 272 300 Kč	4 272 300 Kč
Všeobecná administrativa	4 047 450 Kč	3 642 705 Kč
Činnosti celkem	14 894 000 Kč	14 894 000 Kč

Ukazuje se, že vůbec nejdražší činností je manipulace a skladování zboží společně s všeobecnou administrativou. Dalšími drahými aktivitami je příjem a odeslání zboží a nákup zboží k prodeji. Nejméně nákladná je činnost prodej zboží.

6.2.5 Ocenění nákladových objektů

Nyní přistoupím k samotnému ocenění nákladových objektů. Pro provedení ocenění potřebuji najít vztahové veličiny, které vyvolávají spotřebu aktivit na konkrétní nákladové objekty.

U činnosti **nakupování zboží k prodeji** jsem si za vztahovou veličinu určila nákupní cenu zboží. U 1. skupiny činila nákupní cena 25 % z celkové peněžní sumy nakoupeného zboží. U druhé skupiny to bylo 74,5 % a u poslední jen 0,5 %. Výsledky tohoto rozdělení jsou uvedeny v následující tabulce č. 16.

Tab. 16. Náklady na činnost nakupování zboží k prodeji.

Nové činnosti	Náklady
Nakupování pro 1. skupinu zákazníků	625 280 Kč
Nakupování pro 2. skupinu zákazníků	1 863 334 Kč
Nakupování pro 3. skupinu zákazníků	12 506 Kč
Celkem nakupování zboží k prodeji	2 501 120 Kč

Pro činnost **příjem a výdej zboží** jsem určila jako vztahovou veličinu počet příjemek zboží. U první skupiny je toto číslo nulové. Zboží se totiž na sklad vůbec nepřijímá a tudíž ani nevzdává. Jde přímo od našeho zahraničního dodavatele k našemu tuzemskému odběrateli. Jiné je to u druhé skupiny. V tomto případě se zboží přijme na sklad firmy, skladuje se zde do doby než se prodá a odveze k zákazníkovi. A nakonec poslední skupina zákazníků, tato se podobá skupině druhé, jen s tím rozdílem, že zboží je přijímáno a vydáváno v menších množstvích a častěji, což náklady opět zvyšuje. Po konzultaci s vedoucím skladu a skladníky, kteří příjemky vypisují jsme došli k závěru, že příjemky pro první skupinu představují 93 % z celkových příjemek a zbylých 7 % náleží hypermarketu Carrefour.

Tab. 17. Náklady na činnost příjem/výdej zboží.

Nové činnosti	Náklady
Příjem a odeslání zboží pro 1. skupinu zákazníků	0 Kč
Příjem a odeslání zboží pro 2. skupinu zákazníků	2 462 868 Kč
Příjem a odeslání zboží pro 3. skupinu zákazníků	185 377 Kč
Celkem příjem a odeslání zboží	2 648 245 Kč

Manipulace a skladování: co se týče skladů a zásob zde jsem zvolila za vztahovou veličinu plochu skladu, jinak řečeno objem skladovaného množství ve vztahu ke konkrétním skupinám zákazníků. U první skupiny náklady na manipulaci a skladování zboží odpadají, protože se zboží vůbec neskládá, tudíž nezaujímá žádnou plochu skladu. Ostatní skupiny jsem opět konzultovala s vedoucím skladu, společně jsme provedli kvalifikovaný odhad z kterého vyšlo najevo, že zboží skladované pro druhou skupinu

zákazníků zaujímá asi 99,7 % plochy skladu a 0,3 % zaujímá zboží pro třetí skupinu. Výsledná kalkulace viz tabulka č. 18.

Tab. 18. Náklady na činnost skladování zboží.

Nové činnosti	Náklady
Skladování zboží pro 1. skupinu zákazníků	0 Kč
Skladování zboží pro 2. skupinu zákazníků	4 259 483 Kč
Skladování zboží pro 3. skupinu zákazníků	12 817 Kč
Celkem manipulace a skladování	4 272 300 Kč

Prodej zboží: u této činnosti jsem se rozhodla zvolit za vztahovou veličinu počet vydaných faktur. Co se týče vystavených faktur, organizace si pro každého většího odběratele zavedla vlastní číselnou řadu. Nebylo proto těžké zjistit kolik faktur konkrétní skupině odběratelů vystavila. Počet faktur vystavených všem třem skupinám odběratelů jsem sečetla a určila procentuální podíl. 1. skupině odběratelů bylo vystaveno 31 %, 2. skupině 68 % a třetí skupině 1 % faktur z celkového množství faktur vystavených pro tyto tři skupiny odběratelů.

Tab. 19. Náklady na činnost prodej zboží.

Nové činnosti	Náklady
Prodej zboží pro 1. skupinu zákazníků	567 185 Kč
Prodej zboží pro 2. skupinu zákazníků	1 244 148 Kč
Prodej zboží pro 3. skupinu zákazníků	18 296 Kč
Celkem prodej zboží	1 829 630 Kč

Všeobecná administrativa. U této činnosti je velmi obtížné nalézt výstižnou vztahovou veličinu spotřeby této činnosti nákladovými objekty. Vyplyvá to totiž už ze samotného charakteru těchto činností. Je to totiž to, co zbylo, co se nedá přiřadit k žádné "pořádné" činnosti. Na základě konzultace se zástupcem firmy administrativní pracovníci jsme zvolili toto řešení: administrativní pracovnice se zavázala k tomu, že týden bude sledovat náplň své práce a ke které skupině zákazníků se její činnost vztahuje. Potom jsme její činnosti společně analyzovali. Vyšlo najevo, že většinu dne se "točí" kolem požadavků

zákazníků z 2. skupiny. Posílá jim největší množství faktur, dobropisů, nebo jim některé doklady chybí a chtějí je zaslat. Na druhém místě je první skupina zákazníků a třetí skupině se pracovnice věnovala opravdu jen velmi zřídka. Na základě těchto informací jsme stanovili následující procenta, které se opírají o množství času věnovaným výše zmíněným skupinám zákazníků. Myslím si totiž, že je to nejbližší ke spotřebě těchto konkrétních nákladů. První skupině věnovala 34,5 %, druhé 65 % a třetí skupině 0,5 % svého času. Výsledné náklady jsou uvedeny v tabulce č. 20.

Tab. 20. Náklady na činnost administrativa.

Nové činnosti	Náklady
Administrativa pro 1. skupinu zákazníků	1 256 733 Kč
Administrativa pro 2. skupinu zákazníků	2 367 758 Kč
Administrativa pro 3. skupinu zákazníků	18 214 Kč
Administrativa celkem	3 642 705 Kč

Výsledné činnosti, jejich ocenění a příčiny spotřeby jsou uvedeny v tabulce č. 21:

Tab. 21. Ocenění činností a vztahové veličiny činností.

Činnosti firmy ARCO	Náklady	Vztahové veličiny
Nakupování pro 1. skupinu zákazníků	625 280 Kč	nákupní cena zboží
Nakupování pro 2. skupinu zákazníků	1 863 334 Kč	nákupní cena zboží
Nakupování pro 3. skupinu zákazníků	12 506 Kč	nákupní cena zboží
Příjem a odeslání zboží pro 1. skupinu zákazníků	0 Kč	počet příjemek zboží
Příjem a odeslání zboží pro 2. skupinu zákazníků	2 462 868 Kč	počet příjemek zboží
Příjem a odeslání zboží pro 3. skupinu zákazníků	185 377 Kč	počet příjemek zboží
Prodej zboží pro 1. skupinu zákazníků	567 185 Kč	počet vydaných faktur
Prodej zboží pro 2. skupinu zákazníků	1 244 148 Kč	počet vydaných faktur
Prodej zboží pro 3. skupinu zákazníků	18 296 Kč	počet vydaných faktur
Skladování zboží pro 1. skupinu zákazníků	0 Kč	plocha skladu
Skladování zboží pro 2. skupinu zákazníků	4 259 483 Kč	plocha skladu
Skladování zboží pro 3. skupinu zákazníků	12 817 Kč	plocha skladu
Administrativa pro 1. skupinu zákazníků	1 256 733 Kč	věnovaný čas adm. pracovníce
Administrativa pro 2. skupinu zákazníků	2 367 758 Kč	věnovaný čas adm. pracovníce
Administrativa pro 3. skupinu zákazníků	18 214 Kč	věnovaný čas adm. pracovníce
Činnosti celkem	14 894 000 Kč	

Podle dosavadní metody zjišťování ziskovosti zákazníků tzn. poměr tržeb (obratu) a hrubého zisku vycházela ziskovost takto:

Tab. 22. Ziskovost skupin zákazníků vypočítaná účetním programem.

	1. skupina	2. skupina	3. skupina
Tržby (obrat) bez DPH	25 243 742,10 Kč	65 934 230,71 Kč	399 335,70 Kč
Hrubý zisk	6 834 765,51 Kč	11 557 577,39 Kč	134 655,30 Kč
Ziskovost	27,08%	17,53%	33,72%

Podívejme se tedy opět na stejné tři skupiny zákazníků, ale tentokrát optikou ABC.

Tab. 23. Ziskovost zákazníků zjištěná metodou ABC.

	1. skupina	2. skupina	3. skupina
Výnosy (tržby) za prodané zboží	25 243 742,10 Kč	65 934 230,71 Kč	399 335,70 Kč
Náklady na prodané zboží	18 408 976,59 Kč	54 376 653,32 Kč	264 680,40 Kč
Ostatní (režijní) náklady	2 449 199 Kč	12 197 592 Kč	247 209 Kč
Celkové náklady	20 858 175,12 Kč	66 574 245,32 Kč	511 889,88 Kč
Provozní zisk	4 385 566,99 Kč	-640 014,61 Kč	-112 554,18 Kč
Ziskovost	17,37%	-0,97%	-28,19%

Z porovnání v tabulce č. 23 jasně vyplývá odpověď na otázku, který ze zákazníků je nejvíce ziskový.

Hlavní přínos ABC přístupu leží v pohledu do budoucna. V ovlivňování činností, které se budou dělat, v odhadu nákladů na tyto činnosti, v odhadu potřebných kapacit a tedy nezbytných zdrojů, v rozlišení zdrojů využitých a nevyužitých. Toto rozlišení dává vedení firmy do rukou výkonný nástroj pro nalezení lepší cesty k úspěchu, ke zlepšení procesů, aktivit, produktů, vztahů s dodavateli, zákazníky, k rozhodování o investicích. [7]

7 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Společnost ARCO spol. s r.o. by se měla nejdříve zaměřit na přesnější a úplnější členění nákladů na přímé a nepřímé. V tomto ohledu má velké nedostatky. Systém evidence nákladů, dle kterého sleduje zda je dodávka zboží zisková nebo ne, je v současné době zcela nedostatečný a zkresluje prodejní ceny. Podle této kalkulace, jsou ziskové i ty zakázky, které jsou ve skutečnosti ztrátové. Příčinou je, že systém bere v úvahu jen přímé náklady, které se dají přesně na jednotlivé dodávky zboží kvantifikovat a s nepřímými náklady vůbec nepočítá.

Firma by proto měla vážně uvažovat o změně systému řízení nákladů, protože současný stav řízení nákladů neposkytuje firmě správné a úplné informace pro podnikové řízení. Společnost by měla začít velmi pečlivě řešit otázky svých nákladů, jejich výši, strukturu a hlavně jejich odůvodněnost. Na základě podrobného sledování přímých a režijních nákladů by pak měla společnost pečlivě stanovovat prodejní ceny zboží tak, aby se vyvarovala jakémukoliv neefektivnímu manažerskému rozhodnutí, které by přispělo ještě ke zhoršení ekonomické situace firmy.

Podrobnou analýzu přímých a nepřímých nákladů jsem provedla v bodě 5.3. Z analýzy vyšlo najevo, že nepřímé náklady tvoří 15 % z celkových nákladů společnosti. Proto si myslím, že je velmi důležité se zabývat nepřímými náklady ve firmě, protože jejich kvalitním a efektivním řízením se mohou v podniku ARCO spol. s r.o. ušetřit nemalé finanční zdroje.

Přesné informace o celkových nákladech na jednotlivé zboží firma ARCO spol. s r.o. může zjistit na základě řízení nákladů metodou ABC. Metodu ABC doporučuji firmě pro řízení v dlouhodobějším horizontu, protože její zavedení je náročnější. Metoda ABC je totiž z 90 % organizační změnou a změnou chování manažerů a jen z 10 % je změnou „matematiky“. ABC metoda vychází ze vztahu příčina a následek a režijní náklady váže s nákladovými objekty prostřednictvím činností. Pomocí sledovaných činností můžeme získat přesnější celkové náklady na jakýkoliv nákladový objekt a navíc takto můžeme zlepšovat firemní procesy a činnosti jejich měřením. Analýzou zvolených činností zjistíme, které režijní náklady jsou nutné a potřebné pro naše produkty, poznáme za které aktivity dostáváme skutečně zaplacené a které aktivity nám nepřidávají žádnou hodnotu a ani nejsou potřebné pro funkci organizace jako celku.

Doporučila bych firmě ARCO spol. s r.o. začít se strategickým zjednodušeným modelem ABC tak, aby firma pochopila zásadní principy fungování metody ABC. Převedení strategického modelu na každodenní operativní model ABC bude pro společnost snazší, než začít hned velmi podrobným řízením nákladů metodou ABC. Pro operativní model ABC bych firmě doporučila vybrat si vhodný softwarový produkt, který bude podporovat řízení nákladů dle činností a bude schopen zpracovat data z účetního softwaru a poskytnou žádané informace o zdrojích spotřebovávaných aktivitami a o spotřebovávaných aktivitách nákladovými objekty.

Metodu ABC bych doporučila použít i při zjišťování ziskovosti zákazníků. Současný způsob zjišťování ziskovosti, který podnik ARCO spol. s r.o. používá je nepřesný a nebere v úvahu velké množství důležitých aspektů. Výsledná ziskovost tudíž vůbec neodpovídá skutečné ziskovosti. Toto dokazují provedenou analýzou ziskovosti zákazníků metodou ABC a následném porovnání výsledků s vypočítanou ziskovostí provedenou účetním programem, tak jak ji sleduje firma ARCO spol. s r.o. (viz. bod 6.2.5).

Rozdíly jsou značné. Hlavním důvodem je jistě velká rozdílnost používaných metod. Metoda ABC sleduje, segmentuje a přerozděluje náklady na základě příčin a následků, které zákazníci a jejich objednávky vytvářejí. ABC tyto spouštěcí mechanismy nazývá „vztahové veličiny“. Příkladem může být počet a typ vyřízených objednávek. Když se náklady na vyřízení objednávek určitého zákazníka odečtou od obratu u těchto objednávek, může firma zjistit zda skutečně vydělala, nebo prodělala. Díky této metodě může také společnost výhledově zjistit, zda přijatá cenová nabídka budoucí objednávky daného zákazníka bude zisková či nikoliv.

Jestliže jsou ceny ve firmě obvykle určovány na základě průměrných standardů, sotva se tyto zákaznické rozdíly se v cenách odrazí. Zákazníci s vysokými náklady nakupují za stejné ceny a jsou vedeni, jako by byli stejně ziskoví jako zákazníci s nízkými náklady na udržení. Přitom to neodpovídá skutečnosti. Tím nemůže firma chránit nejvýnosnější zákazníky před vlastní konkurencí. V mnoha případech tvoří značný podíl zisků malý okruh zákazníků. Riziko ztráty takového zákazníka ve prospěch konkurence je obrovské.

Když tento nedostatek odstraníme doplněním skutečné míry spotřeby nákladů na službu zákazníků, pak si firmy, které provedly analýzu ABC uvědomí, že na výnosných zákaznících vydělávají značné zisky, ovšem zároveň trátí díky nerealizovaným ziskům kvůli nevýnosným zákazníkům.

Jednotlivé kroky zjišťování ziskovosti zákazníků metodou ABC ve společnosti ARCO spol. s r.o. uvádím v bodě 6.2.

U ziskových zákazníků by se měla společnost pokusit snížit příčiny nadbytečné práce svých zaměstnanců, související s daným zákazníkem, zeštíhlit proces dodávek tak, aby ji služba zákazníkům stála méně, nebo konečně změnit chování zákazníků tak, aby na společnost kladli menší nároky v souvislosti s pracovním vytížením.

U jednoznačně neziskových zákazníků může firma zkoumat pasivní možnosti – jako podstatné zvýšení cen či příplatky za dodatečnou práci. Může být i důraznější a vztah ukončit.

Organizace by neměla zameškat možnost pochopení a zvládnutí systémů ABC, jako cesty ke zjištění a porozumění profitabilitě svých zákazníků.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu nákladů a ziskovosti zákazníků společnosti ARCO spol. s r.o. Odhalit nedostatky v jejich řízení, navrhnout efektivnější způsob analyzování nákladů a ziskovosti zákazníků.

V teoretické části jsem zpracovala teoretická východiska pro praktickou část.

V praktické části jsem odhalila mnohé nedostatky v řízení nákladů, ke kterým jsem navrhla možné způsoby jejich odstranění. Firma vůbec neanalyzuje nepřímé náklady. Jako základ prodejní ceny zboží bere jen přímé náklady. To pochopitelně dává zkreslené informace nejen co se prodejní ceny týče, ale také řízení podniku, který na základě těchto informací rozhoduje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KRÁL, B., HOLÍNSKÁ, E. *Vnitropodnikové účetnictví*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 285 s. ISBN 80-7079-831-9.
- [2] FIBÍROVÁ, Jana. *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I)*. Praha : Oeconomica, 2002. 347s. ISBN 80-245-0212-7.
- [3] KRÁL, B., HRADECKÝ, M., *Řízení režijních nákladů*. Praha : Prospektrum, 1995. 100 s. ISBN 80-7175-025-5.
- [4] SCHROLL, R., JANOUT, J., *Manažerské účetnictví v podmínkách tržního hospodářství*. Praha : Trizonia, 1993. 256 s. ISBN 80-85573-23-7.
- [5] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha : Prospektrum, 1997. 407 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [6] HURTA, J., BÍLEK, L., *Manažerské účetnictví*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. ISBN 80-7318-094-4.
- [7] STANĚK, V., *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha : Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0
- [8] MACÍK, K., *Jak kalkulovat podnikové náklady*. 1. vyd. Ostrava : Montanex, 1994. 124 s. ISBN 80-85780-16-X.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.
- [10] Gary, Cokins. Jsou všichni vaši zákazníci přínosní (profitabilní)? *Controlling* [online]. 2005, [2005-04-30]. Dostupný z WWW:
<<http://www.controlling.cz/cz/zpravy-detail.asp?ID=158>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ND Náhradní díly.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Grafický průběh fixních, variabilních a celkových nákladů.

Obr. 2. Grafické znázornění bodu zvratu.

Obr. 3. Nákladové druhy firmy ARCO spol. s r.o.

Obr. 4. Podíl fixních a variabilních nákladů na celkových nákladech.

Obr. 5. Struktura variabilních nákladů.

Obr. 6. Struktura fixních nákladů.

Obr. 7. Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkových nákladech.

Obr. 8. Struktura přímých nákladů.

Obr. 9. Struktura nepřímých nákladů.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Osoby podílející se na základním jmění společnosti.

Tab. 2. Zjednodušený výkaz zisků a ztrát za rok 2003.

Tab. 3. Druhové členění nákladů.

Tab. 4. Přehled fixních a variabilních nákladů.

Tab. 5. Podíl fixních a variabilních nákladů na celkových nákladech.

Tab. 6. Struktura variabilních nákladů.

Tab. 7. Struktura fixních nákladů.

Tab. 8. Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkových nákladech.

Tab. 9. Struktura přímých nákladů.

Tab. 10. Struktura nepřímých nákladů.

Tab. 11. Ziskovost zákazníků vypočítaná účetním programem.

Tab. 12. Upravený výkaz zisků a ztrát za rok 2003.

Tab. 13. První ocenění činností.

Tab. 14. Rozdělení zákazníků na jednotlivé skupiny.

Tab. 15. . Ocenění činností po přerozdělení nákladů.

Tab. 16. Náklady na činnost nakupování zboží k prodeji.

Tab. 17. Náklady na činnost příjem/výdej zboží.

Tab. 18. Náklady na činnost skladování zboží.

Tab. 19. Náklady na činnost prodej zboží.

Tab. 20. Náklady na činnost administrativa.

Tab. 21. Ocenění činností a vztahové veličiny činností.

Tab. 22. Ziskovost skupin zákazníků vypočítaná účetním programem.

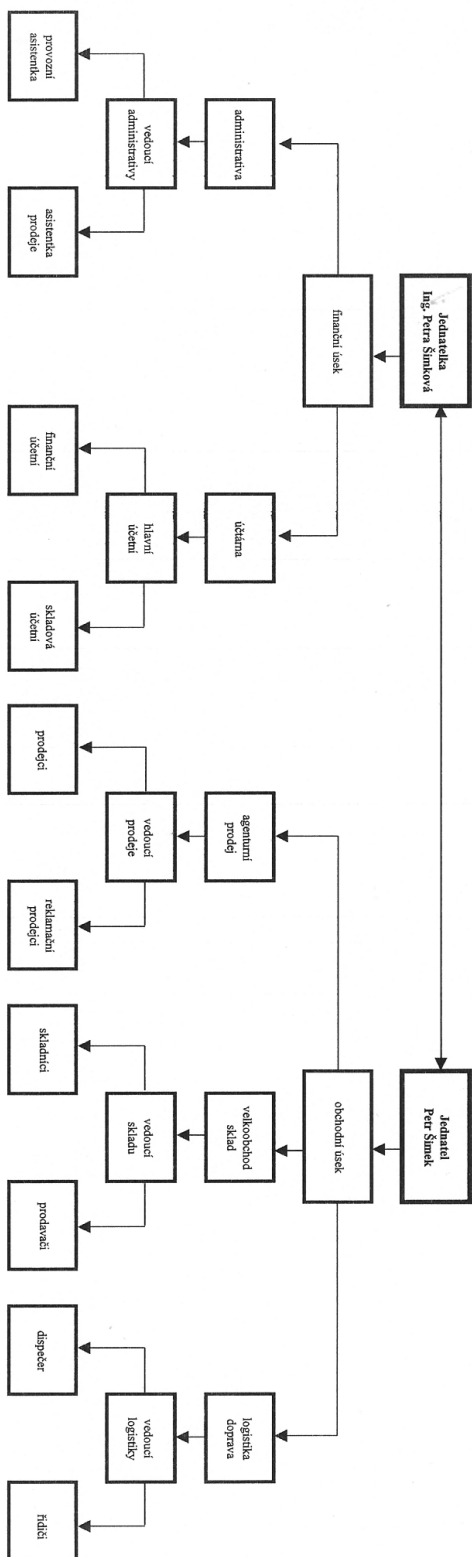
Tab. 23. Ziskovost zákazníků zjištěná metodou ABC.

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti ARCO spol. s r.o.
- P II Hlavní kniha.
- P III Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu k 31.12.2003.
- P IV Podniková evidence nákladů a výnosů na jednotlivé dodávky zboží.
- P V Hodnocení odběratelů dle odběrů.
- P VI Kniha analytické evidence.
- P VII Způsob ocenění činností.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ARCO SPOL. S R.O.

Organizační struktura společnosti ARCO spol. s r.o.



PŘÍLOHA PII: HLAVNÍ KNIHA.

Konto 2.84, (c)2003 JAPO software
(ARCO spol. s r.o.)

#C10512-05100-003|16.05.2005|07

HLAVNI KNIHA; 01.01.2003 - 31.12.2003 , STREDISKA 0 - 0

Ucet	Nazev uctu	Poc.stav	Obrat MaDati	Obrat Dal	Zustat
501100	Spotreba PHM RENAULT ZLK 88-76	0.00	786148.31	0.00	786148.31
501110	Spotreba PHM Audi A6 1Z6 6630	0.00	28960.39	0.00	28960.39
501113	Spotreba PHM BMW 3-nahr.vuz	0.00	4142.62	0.00	4142.62
501114	Spotreba PHM BMW X5 1Z0 3717	0.00	38809.62	0.00	38809.62
501120	Spotreba PHM 1Z7 2264	0.00	6686.44	0.00	6686.44
501150	Spotreba PHM 1Z6 6029	0.00	1277777.56	0.00	1277777.56
501170	Spotreba PHM ZLJ 14-19	0.00	295875.28	0.00	295875.28
501180	Spotreba PHM Desta	0.00	210.25	0.00	210.25
501191	Spotreba PHM pronajem Fiala	0.00	4786.38	0.00	4786.38
501192	Spotreba pronajem 1Z2 8689	0.00	18329.04	0.00	18329.04
501200	Rezijni material	0.00	138034.80	0.00	138034.80
501201	Rezijni material-ochranne pom.	0.00	2404.53	0.00	2404.53
501210	Rezijni material auta	0.00	32948.96	0.00	32948.96
501300	Spotreba DHIM	0.00	21731.25	0.00	21731.25
501400	ND RENAULT ZLK 88-76	0.00	2881.10	0.00	2881.10
501430	ND Audi A6 1Z6 6630	0.00	10100.00	0.00	10100.00
501450	ND 1Z6 6029	0.00	1247.22	0.00	1247.22
501470	ND ZLJ 14-19	0.00	9203.67	0.00	9203.67
501480	ND DESTA, voziky	0.00	983.60	0.00	983.60
502100	Spotreba el.energie	0.00	93438.86	0.00	93438.86
502110	Spotreba plynu	0.00	28230.24	0.00	28230.24
502120	Spotreba vody	0.00	7236.40	0.00	7236.40
504100	Prodane zbozi-ovoce, zelenina	0.00	102547561.19	0.00	102547561.19
504110	Prod.zbozi-manka do normy OZ	0.00	214065.15	0.00	214065.15
504120	Prodane zbozi - dobropisy	0.00	-171880.90	0.00	-171880.90
504200	Prodane zbozi- vyvoz	0.00	1550407.34	0.00	1550407.34
504300	Prodane zbozi-tratove dodavky	0.00	8458304.20	0.00	8458304.20
504310	Prod.zbozi- manka do mormy TD	0.00	89286.93	0.00	89286.93
504320	Prodane zbozi - dobropisy TD	0.00	-345463.29	0.00	-345463.29
511100	Opravy RENAULT ZLK 88-76	0.00	330388.24	0.00	330388.24
511110	Opravy naves 1Z1 9232	0.00	17022.10	0.00	17022.10
511112	Opravy BMW X5 3.0 1Z0 3717	0.00	7984.04	0.00	7984.04
511120	Opravy 1Z7 2264	0.00	5084.02	0.00	5084.02
511130	Opravy Audi A6 1Z6 6630	0.00	59437.18	0.00	59437.18
511150	Opravy 1Z6 6029	0.00	63695.39	0.00	63695.39
511170	Opravy ZLJ 14-19	0.00	18695.98	0.00	18695.98
511200	Opravy DESTA, voziky	0.00	63711.06	0.00	63711.06
511300	Opravy-ostatni	0.00	87524.81	0.00	87524.81
511900	Opravy nedanove	0.00	1209.00	0.00	1209.00
512100	Cestovne tuzemske	0.00	71113.80	0.00	71113.80
512200	Cestovne zahranici	0.00	545217.80	0.00	545217.80
512210	Cestovne neuznatelne	0.00	5546.76	0.00	5546.76
513100	Naklady na reprezentaci	0.00	10813.70	0.00	10813.70
518100	Postovne	0.00	29912.20	0.00	29912.20
518200	Najemne	0.00	603861.70	0.00	603861.70
518300	Telefony	0.00	582540.08	0.00	582540.08
518400	Leasing RENAULT ZLK 88-76	0.00	536192.32	0.00	536192.32
518410	Leasing naves 1Z1 9232	0.00	341241.80	0.00	341241.80
518411	Leasing Skoda Fabia 1Z7 2264	0.00	17841.32	0.00	17841.32
518412	Leasing BMW X5 3.0 1Z0 3717	0.00	213325.25	0.00	213325.25
518420	Leasing MERCEDES ZLJ 14-19	0.00	73441.33	0.00	73441.33

Konto 2.84, (c)2003 JAPO software
(ARCO spol. s r.o.)

#C10512-05100-003|16.05.2005|07

HLAVNI KNIHA; 01.01.2003 - 31.12.2003 , STREDISKA 0 - 0

Ucet	Nazev uctu	Poc.stav	Obrat MaDati	Obrat Dal	Zustat
518440	Leasing nizkozdvizny vozik	0.00	51379.04	0.00	51379.
518450	Leasing RENAULT 1Z6 6029	0.00	568011.80	0.00	568011.
518500	Vytezovani	0.00	505519.50	0.00	505519.
518510	Doprava	0.00	963440.80	0.00	963440.
518600	Ekonomicke sluzby	0.00	567982.70	0.00	567982.
518610	Reklama a propagace	0.00	118778.78	0.00	118778.
518700	Ostat.sluzby RENAULT ZLK 88-76	0.00	6493.21	0.00	6493.
518711	Ostat.sluzby	0.00	440.00	0.00	440.
518712	Ostat.sluzby BMW X5 1Z0 3717	0.00	7282.06	0.00	7282.
518730	Ostat.sluzby Audi A6 1Z6 6630	0.00	968.92	0.00	968.
518750	Ostatni sluzby 1Z6 6029	0.00	290631.41	0.00	290631.
518770	Ostatni sluzby ZLJ 14-19	0.00	5240.25	0.00	5240.
518771	Ostatni sluzby VS 92-69	0.00	19.00	0.00	19.
518780	Ostatni sluzby	0.00	590497.23	0.00	590497.
518800	Spotreba DDNM	0.00	3300.00	0.00	3300.
521100	Mzdove naklady	0.00	2837160.00	0.00	2837160.
522100	Prijmy spolecniku zavisla cinn	0.00	419105.00	0.00	419105.
524100	Zakonne socialni poj. - naklad	0.00	840207.00	0.00	840207.
524200	Zakonne zdravot. poj. - naklad	0.00	291165.00	234.00	290931.
524210	Zakonne zdrav.pojisteni -nedan	0.00	108.00	0.00	108.
527100	Zakonne socialni naklady	0.00	55641.88	23457.85	32184.
528100	Ostatni socialni naklady	0.00	11189.92	11189.92	0.
531100	Dan silnicni-osobni automobily	0.00	61350.00	0.00	61350.
538100	Ostatni neprime dane a poplat.	0.00	115210.89	0.00	115210.8
541100	Zustatkova cena prod. HIM, NIM	0.00	4666.00	0.00	4666.
542100	Prodany material	0.00	69169.00	0.00	69169.
543100	Dary	0.00	706.30	0.00	706.3
544100	Smluvni pokuty	0.00	7339.13	0.00	7339.1
545100	Ostatni pokuty	0.00	64943.00	0.00	64943.
546200	Odpis pohledavek-pojistene	0.00	-96117.86	0.00	-96117.8
546300	Postoupene pohl.HP FINANCE	0.00	0.00	0.00	0.0
546900	Prepl. a nedopl.- pohledavky	0.00	2845.13	1017.45	1827.6
548100	Halerove difference	0.00	19025.75	0.00	19025.7
548200	Pojistne	0.00	610848.08	0.00	610848.
548210	Zak.poj.z mezd-Kooperativa	0.00	11070.52	0.00	11070.5
548500	Ostatatni provozni naklady	0.00	108442.56	0.00	108442.5
549100	Manka a skody - OZ	0.00	84646.35	0.00	84646.3
549300	Skody od cizich subjek. s nah.	0.00	779904.13	0.00	779904.1
551100	Odpisy HIM a NIM	0.00	76565.00	0.00	76565.
551200	Odpis DHIM a DNIM	0.00	79211.50	0.00	79211.5
562100	Uroky z bankovniho uctu	0.00	187631.94	0.00	187631.9
562200	Ostatni uroky	0.00	18074.80	0.00	18074.8
563100	Kurzove rozdily	0.00	1881242.25	0.00	1881242.2
568100	Poplatky banka	0.00	276509.33	-2.12	276511.4
591100	Dan z prij. z bez.cinn.splatna	0.00	94550.00	0.00	94550.
602100	Trzby za sluzby doprava	0.00	0.00	42624.00	-42624.
602200	Trzby za sluzby mez. doprava	0.00	0.00	1111664.38	-1111664.38
602250	Trzby mez.preprava 1Z6 6029	0.00	0.00	1194649.87	-1194649.87
604100	Trzby zbozi-ovoce, zelenina, oba	0.00	0.00	112232625.43	-112232625.43
604200	Trzby zbozi- vyvoz	0.00	0.00	3509670.03	-3509670.03
604300	Trzby zbozi-tratove dodavky	0.00	0.00	8347058.71	-8347058.71

Konto 2.84, (c)2003 JAPO software
(ARCO spol. s r.o.)

#C10512-05100-003|16.05.2005|07:30

HLAVNI KNIHA; 01.01.2003 - 31.12.2003 , STREDISKA 0 - 0

[3]

=====					
Ucet	Nazev uctu	Poc.stav	Obrat MaDati	Obrat Dal	Zustatek
641100	Trzby z prodeje HIM a NIM	0.00	0.00	10000.00	-10000.00
642100	Trzby z prodeje materialu	0.00	0.00	35000.00	-35000.00
644100	Smluvni pokuty	0.00	0.00	184090.00	-184090.00
646300	Postoupene pohl.HP FINANCE	0.00	0.00	0.00	0.00
648100	Halerove difference	0.00	-0.32	22.80	-23.12
648110	Preplatky a nedoplatky-zavazky	0.00	4483.14	61740.33	-57257.19
648200	Ostatni provozni vynosy	0.00	0.00	239058.30	-239058.30
648210	Ostat.prov.vynosy - ovoce-zel.	0.00	-130717.11	510239.04	-640956.15
648300	Nahrady od cizich subj.a poj.	0.00	0.00	1356219.24	-1356219.24
662100	Uroky z BU	0.00	0.00	4361.56	-4361.56
662200	Ostatni uroky	0.00	0.00	23719.00	-23719.00
663100	Kurzove zisky	0.00	476.00	1250028.17	-1249552.17
688100	Prepl.a nedoplatky-zavazky	0.00	0.00	0.10	-0.10
688110	Ostat.mim.vynosy-ovoce zelen.	0.00	-100.33	0.00	-100.33
=====					
SOUSTAV HLAVNI VNIETUV.		0 00	131448388 56	132215085 39	-766696.83

PŘÍLOHA PIII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V PLNÉM ROZSAHU
K 31.12.2003

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V PLNÉM ROZSAHU K 31.12.2003
(v celých tisících Kč)

C.r.	IKF	Rok	Měsíc	IČO
01	8 0 3 0 9 5	2003		63475472

Název a sídlo účetní jednotky:
ARCO spol. s r.o.
U Farmy 275
765 02 Otrokovice

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			sledované	minulé
I.	Tržby za prodej zboží	1	124089	164175
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	112342	153631
+	Obchodní marže	3	11747	10544
II.	Výkony	4	4415	3136
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	2349	1652
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	0	0
II. 3.	Aktivace	7	2066	1484
B.	Výkonová spotřeba	8	10321	9367
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	2811	2683
B. 2.	Služby	10	7510	6684
+	Přidaná hodnota	11	5841	4313
C.	Osobní náklady	12	4419	4214
C. 1.	Mzdové náklady	13	3256	2988
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1131	1198
C. 4.	Sociální náklady	16	32	28
D.	Daně a poplatky	17	177	141
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	156	273
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	45	88
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	10	23
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	35	65
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	74	63
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5	2

F. 2.	Prodaný materiál	24	69	61
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	0	-139
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2478	4255
H.	Ostatní provozní náklady	27	1593	2822
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - (+/-12) + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	30	1945	1282
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovlad. a řízených osobách a v uč.jedn.pod.vl.	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a vkladů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního finančního dlouhodobého majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	-45
X.	Výnosové úroky	42	28	46
N.	Nákladové úroky	43	206	148
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1250	1251
O.	Ostatní finanční náklady	45	2157	2109
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - (+/-25) + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	48	-1085	-915
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	94	101
Q. 1.	- splatná	50	94	101
Q. 2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	52	766	266
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 34 + 38 - 39)	60	766	266

PŘÍLOHA P IV: PODNIKOVÁ EVIDENCE NÁKLADŮ A VÝNOSŮ NA JEDNOTLIVÉ DODÁVKY ZBOŽÍ.

NÁKUP												
Dodavatel	Zboží	Množství		cena/kg	Cena celkem			Dopravce	Cena	Celkem	Zisk/Ztráta	
		kartony	kg		zahr.m.	kurz	v Kč					
EUROZONA LEVANTE	Mandarinka	1620	14504	0,44	6381,76	32,187	205409,71	ARCO	70000	0	17,93	
43	Mandarinka skl	540	5394	0,48	2589,12	32,187	83336,01	na kg	3,52	5000	19,22	
		0	0	0,5	0	33,5	0	kurz	34	0,26	20,52	
		0	0	1	0	33,5	0	Plas/kg	0,1	0	37,27	
		0	0	1	0	33,5	0		0	0		
		0	0	1	0	33,5	0		0	0		
		0	0	1	0	33,5	0		0	0		
		0	0	1	0	33,5	0	0	0	0		
		0	0	1	0	33,5	0					
		0	0	1	0	33,5	0					
		0	0	1	0	33,5	0					
		0	0	1	0	33,5	0					
		0	0	1	0	33,5	0					
		0	0	1	0	33,5	0					
30.1.2004		2160	19898		8970,88		288745,72			5000		
Kamion celkem		2160	19898		8970,88		288745,72	0	70000	363745,7		
PRODEJ												
Odběratel	Zboží	Kart.	Kg	Cena	Dobropis		vada					
MAREK	Mandarinka	270	2448	19,9			48715,2	0	9,07			
2410278		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
BATLIČKA	Mandarinka skl	180	1730	21			36330	54	9,91			
2410279	Mandarinka	270	2360	19,9			46964	81	9,04			
TORA	Mandarinka	90	763	19,9			15183,7	45	8,98			
2410269		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
ZEO TRADE	Mandarinka	267	2246,3	19,5			43802,85	106,8	8,81			
2410299	Mandarinka	90	804,7	19,5			16691,65	36	9,34			
BAGONOVÁ	Mandarinka	180	1511	19,5			29464,5	63	8,74			
2410310		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
TORA	Mandarinka	140	1181	19			22439	70	8,94			
2410309		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
MAREK	Mandarinka	270	2190	19,9			43581	135	8,61			
2410308		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
BAKLAX	Mandarinka skl	90	892	21,9			19534,8	0	9,91			
2410398		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
BATLIČKA	Mandarinka skl	90	846	21,3			18019,8	45	9,9			
2410388		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
TORA	Mandarinka skl	90	828	21,9			18133,2	72	10			
2410348		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
dr.prodej	Mandarinka	67	628,3	0			9513,58	0	9,38			
dr.prodej	Mandarinka skl	72	705,5	0			13809,76	0	9,8			
		0	0	0			0	0	#DIV/0!			
Kamion celkem		2166	19133,8				381183	707,8		381183	17437,32	
REKLAMACE			1344,2		604,96	32,19	19471,8			400654,8	36909,12	

PŘÍLOHA P V: HODNOCENÍ ODBĚRATELŮ DLE ODBĚRŮ

HODNOCENÍ ODBĚRATELŮ DLE ODBĚRŮ

[str. 1 A]

edné částky jsou v Kč)

ad: DATA2003

um: 13.05.2005

Počet:

308

lobí: 01.01.2003-31.12.2003 Setříděno dle: jména odběratele

ÍSLO	NÁZEV ODBĚRATELE	OBRAT S DPH	OBRAT BEZ DPH	HRUBÝ ZISK	ZISKOVOST	ODBĚRŮ	PRŮM.OBRAT	% Z CELKU
	<LIKVIDACE ZBOŽÍ>	---	---	---	---	---	---	---
	<MALOOBCHODNÍ PRODEJ>	4.567.633,90	4.348.013,06	-373.273,56	-8,58%	906	5.044,44	0,70%
247	Agropack Ltd.	---	---	---	---	---	---	---
155	AH PLUS spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
66	AJKA - ALEXEJ ZINNER	---	---	---	---	---	---	---
243	ALNEKA FRUIT s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
188	Alena Pešková	---	---	---	---	---	---	---
111	Aleš Svoboda-SVOBODA A BŘEZÍK	---	---	---	---	---	---	---
215	ANDRA rozvoz-ovoce-zelenina	5.570,60	5.305,30	-620,10	-11,69%	1	5.570,60	---
275	Arnoštka Vranková	5.996,00	5.710,20	1.452,73	25,44%	7	856,57	---
197	ATLANTA Hradec Králové, spol. s r.	14.805,00	14.100,00	-9.460,02	-67,09%	1	14.805,00	0,01%
291	AUTRANS s.r.o.	4.801,30	4.572,60	1.995,75	43,65%	3	1.600,43	---
158	AZ - OLYMP, s.r.o.	987.241,10	940.180,10	10.976,15	1,17%	31	31.846,49	0,82%
105	B.V. FRUIT Brušák Václav	82.559,30	78.627,90	34.132,27	43,41%	2	41.279,65	0,07%
252	B.V.FRUIT s.r.o.	17.010,00	16.200,00	3.000,00	18,52%	1	17.010,00	0,01%
258	BAKLAX plus s.r.o.	1.832.339,10	1.739.741,00	505.622,85	29,06%	36	50.898,31	1,52%
168	Bárta-Cintula	4.133.887,10	3.936.644,60	1.343.272,42	34,12%	86	48.068,45	3,43%
219	BELGOFRUIT, s.r.o.	167.447,40	159.473,60	69.369,38	43,50%	4	41.861,85	0,14%
46	BEPA - Jiří Benc	---	---	---	---	---	---	---
179	BHV-AGRI, spol.s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
184	BIV s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
120	Bion Bohemia VOOZ, spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
78	BOHÁČEK - TROP s.r.o.	1.708.138,50	1.626.796,90	233.695,25	14,37%	44	38.821,33	1,42%
44	BOHUMIL LORENC - Podhořanka	---	---	---	---	---	---	---
239	BOVYS, s.r.o.	84.570,90	80.543,70	31.517,10	39,13%	1	84.570,90	0,07%
84	BŘETISLAV ŠYKORA - RAJAS	---	---	---	---	---	---	---
135	Břetislav Medňanský	---	---	---	---	---	---	---
118	BS Servis Centrum,s.r.o.	30.704,80	29.242,30	-18.987,56	-64,93%	16	1.919,05	0,03%
151	BS Servis Centrum,s.r.o. - výroba	---	---	---	---	---	---	---
97	BYSPOGL OKTA PLUS, s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
305	Carrefour Česká republika s.r.o.	419.302,80	399.335,70	134.655,30	33,72%	16	26.206,43	0,35%
114	CENTRUM OVO spol.s.r.o.,Sklad 720	3.268.200,60	3.108.056,70	362.408,44	11,66%	111	29.443,25	2,71%
72	Centrum pro respir.oslab.děti	---	---	---	---	---	---	---
280	CONNY CZ S.R.O	304.604,50	290.099,50	29.924,44	10,32%	1	304.604,50	0,25%
187	Cukrářská výroba Martin Janík	---	---	---	---	---	---	---
231	ČEROZFRUCHT s.r.o.	002 898.121,20	855.353,40	424.068,60	49,58%	4	224.530,30	0,75%
185	ČEROZFRUCHT s.r.o.	001 393.844,90	375.089,70	132.956,17	35,45%	20	19.692,25	0,33%
210	ČEROZFRUCHT s.r.o.	005 708.836,40	674.700,90	81.780,03	12,12%	14	50.631,17	0,59%
259	ČEROZFRUCHT s.r.o.	003 355.855,40	338.909,90	1.113,96	0,33%	7	50.836,49	0,30%
260	ČEROZFRUCHT s.r.o.	004 663.017,90	631.445,40	244.601,00	38,74%	11	60.274,35	0,55%
289	ČEROZFRUCHT s.r.o.	006 639.840,00	609.371,30	-24.202,90	-3,97%	4	159.960,00	0,53%
250	Český červený kříž	---	---	---	---	---	---	---
75	DAFOS spol.s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
3	DEOZET s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
69	Dětský výchovný ústav	---	---	---	---	---	---	---
23	DOMOV MLÁDEŽE	---	---	---	---	---	---	---
73	Domov mládeže SZŠ a VZŠ	---	---	---	---	---	---	---
234	Durdík Petr - OVOCE A ZELENINA	232.042,50	220.992,80	95.220,94	43,09%	3	77.347,50	0,19%
56	DYMÁČEK-obchod ovoce a zelenina	---	---	---	---	---	---	---
180	Dymáček Miroslav	1.394.557,95	1.328.051,45	252.404,08	19,01%	56	24.902,82	1,16%
86	EFES spol.s.r.o.	1.871.271,00	1.782.162,50	892.942,98	50,10%	13	143.943,92	1,55%
49	EKOFRUT spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
286	EUROHERTA.CZ s.r.o.	541.523,00	515.541,70	-135.837,97	-26,35%	9	60.169,22	0,45%
222	EUROVITA Poland sp z o.o.	---	---	---	---	---	---	---

OCENÍ ODBĚRATELŮ DLE ODBĚRŮ

	NÁZEV ODBĚRATELE	OBRAT S DPH	OBRAT BEZ DPH	HRUBÝ ZISK	ZISKOVOST	ODBĚRŮ	PRŮM.OBRAT	% Z CELKU
7	FAMY - Velkoobchod ovocem a zelen	---	---	---	---	---	---	---
12	FIDO Milan Šenkyřík	---	---	---	---	---	---	---
27	Firma Jung s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
39	Firma Miča Junior	---	---	---	---	---	---	---
38	FLIP J+V Drahomír Jufena	---	---	---	---	---	---	---
54	FRUCTA Kamenice nad Lipou spol. s	89.149,60	84.904,30	19.726,22	23,23%	2	44.574,80	0,07%
37	FRUIT DE PONENT SCCL	---	---	---	---	---	---	---
40	FRUTKO ORLOVÁ spol. s.r.o.	1.641.882,40	1.564.643,00	149.859,39	9,58%	74	22.187,60	1,36%
88	GARCIA BARTNICKI CZ s.r.o.	78.193,40	74.469,80	10.851,88	14,57%	2	39.096,70	0,06%
17	GEJZÍR s.r.o.	153.395,80	146.091,00	32.059,80	21,95%	5	30.679,16	0,13%
37	GELUR, spol. s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
15	GOLEM a.s.	---	---	---	---	---	---	---
77	Gottwald Zdenek	24.300,90	23.142,90	2.685,62	11,60%	22	1.104,59	0,02%
90	H + M Děčín s.r.o.	960.424,40	914.485,00	-145.888,23	-15,95%	38	25.274,33	0,80%
36	H+H, Velkoobchod ovoce a zeleniny	---	---	---	---	---	---	---
87	HAMÉ,a.s.	4.531,30	4.315,50	777,75	18,02%	1	4.531,30	---
105	HASPOL, spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
40	Hana Hudečková	---	---	---	---	---	---	---
244	Handicap Zlín, humanitární sdružen	---	---	---	---	---	---	---
59	HELENA BAGOŇOVÁ - sklad Božice	---	---	---	---	---	---	---
58	HELENA BAGOŇOVÁ - sklad Brno	761.416,50	725.158,00	199.205,90	27,47%	15	50.761,10	0,63%
116	Holub Miroslav	---	---	---	---	---	---	---
37	HRUŠKA s.r.o.	3.967.631,40	3.773.195,80	297.799,08	7,89%	63	62.978,28	3,29%
282	HŘEBÍK H+H s.r.o.	254.935,20	244.266,70	87.298,18	35,74%	2	127.467,60	0,21%
265	Hřebčín Napajedla a.s.	---	---	---	---	---	---	---
85	HYMON JAN -JANYS	2.287.141,20	2.176.325,70	307.435,66	14,13%	75	30.495,22	1,90%
7	IGTT, a.s.	---	---	---	---	---	---	---
214	Ing. Jaroslav Kokeš	35.433,40	33.746,00	-2.382,48	-7,06%	3	11.811,13	0,03%
134	Ing. KRAJÍČEK Jaroslav - ZELENINA	---	---	---	---	---	---	---
223	Ing. Jaroslav Pospíšil - MOREKO	1.845.749,20	1.758.262,80	503.488,86	28,64%	49	37.668,35	1,53%
90	Ing. Richard Lepin	413.077,90	393.407,40	121.912,12	30,99%	9	45.897,54	0,34%
297	Ing. Tomáš Tesařík	7.701,80	7.334,90	-8.803,85	-120,03%	2	3.850,90	0,01%
142	ITALCON společnost s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
89	Ivan Majer - PECKA	---	---	---	---	---	---	---
152	Ing. Dobroslav Hovadík MARKUR	358.689,80	341.607,50	51.892,55	15,19%	52	6.897,88	0,30%
2	JAN HNILICA - ČEROZ	---	---	---	---	---	---	---
102	JAN HNILICA - ČEROZ	---	---	---	---	---	---	---
128	JAN HNILICA - ČEROZ	---	---	---	---	---	---	---
182	JAN HNILICA - ČEROZ	---	---	---	---	---	---	---
88	JAROMÍR LÍBENEK - ESOS	---	---	---	---	---	---	---
181	Jan Hnilica - ČEROZ	---	---	---	---	---	---	---
272	Jana Kunovjanková- Hanka	---	---	---	---	---	---	---
110	Jaromír Machů - Restaurace a viná	---	---	---	---	---	---	---
307	Jaroslav Hanus	21.826,50	20.787,10	4.113,40	19,79%	1	21.826,50	0,01%
194	Jaroslav Sýkora-SYVA INETR NATIONA	---	---	---	---	---	---	---
147	Jednota spotřební družstvo v Hodo	---	---	---	---	---	---	---
16	JIRÍ NOVOTNÝ	---	---	---	---	---	---	---
273	Jiří Bareš - GIRA	1.845.794,30	1.757.898,80	557.557,65	31,72%	18	102.544,13	1,5%
246	Jiří Fiala	---	---	---	---	---	---	---
292	JOSEF JUNG	32.978,90	31.408,40	9.896,07	31,51%	1	32.978,90	0,0%
130	Josef Císar	---	---	---	---	---	---	---
254	Josef Klofáč	65.524,60	62.404,30	17.529,10	28,09%	1	65.524,60	0,0%
166	Josef Mašek-velkoobchod ovoce a z	---	---	---	---	---	---	---
294	Josef Můčka	393,80	375,00	312,50	83,33%	1	393,80	---
204	K-TRAVEL spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
148	Kaufland v.o.s.	---	---	---	---	---	---	---
156	Koloniál Březová - Karel Zedníček	---	---	---	---	---	---	---
138	Koloniál HROBICE - Karel Zedníček	---	---	---	---	---	---	---
170	Konteco international spol. s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
74	Konum COOP spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---

ODNOCENÍ ODBĚRATELŮ DLE ODBĚRŮ

[str. 3 A]

ČÍSLO	NÁZEV ODBĚRATELE	OBRAT S DPH	OBRAT BEZ DPH	HRUBÝ ZISK	ZISKOVOST	ODBĚRŮ	PRŮM.OBRAT	% Z CELKU
195	Kyriakos Tsitlakidis	---	---	---	---	---	---	---
41	LADISLAV BELEJ	---	---	---	---	---	---	---
302	Ladislav Dienes VEL-ZEL	47.589,80	47.589,80	4.704,50	9,89%	1	47.589,80	0,04%
268	LENKA ILIADISOVÁ - NICK-FRUIT	2.211.431,00	2.106.123,70	197.795,36	9,39%	39	56.703,36	1,84%
165	Libor Lacina	---	---	---	---	---	---	---
79	M.FUSKOVÁ - POTRAVINY	---	---	---	---	---	---	---
65	M.Fusková - BUFET	---	---	---	---	---	---	---
64	MALENOVJANKA	---	---	---	---	---	---	---
216	MANGO, v.o.s.	---	---	---	---	---	---	---
52	MARKO ŠTEFAN Restaurace VLŽAN	---	---	---	---	---	---	---
271	Magdalena Kašná	3.721,90	3.544,50	1.216,59	34,32%	4	930,48	---
270	Magistrát Města Zlína	---	---	---	---	---	---	---
233	Marie Pálková	706.808,10	672.769,30	117.097,90	17,41%	50	14.136,16	0,59%
213	Martin Diviš	---	---	---	---	---	---	---
108	Mateřská škola	---	---	---	---	---	---	---
80	MB centrum. s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
28	MĚSTO OTROKOVICE	---	---	---	---	---	---	---
57	MĚSTO OTROKOVICE	---	---	---	---	---	---	---
31	MĚSTO OTROKOVICE - ŠJ při MŠ	---	---	---	---	---	---	---
104	Město Otrokovice JESLE MÚ	---	---	---	---	---	---	---
101	Město Otrokovice - Mateřská škola	---	---	---	---	---	---	---
93	Město Otrokovice - Územní jesle	---	---	---	---	---	---	---
171	Město Zlín Školní jídelna při MŠ	---	---	---	---	---	---	---
177	Město Zlín Školní jídelna při MŠ	---	---	---	---	---	---	---
178	Město Zlín Školní jídelna při MŠ	---	---	---	---	---	---	---
145	Město Zlín školní jídelna	---	---	---	---	---	---	---
146	Město Zlín školní jídelna	---	---	---	---	---	---	---
107	MILOSLAV NOVAK	2.695.793,00	2.567.419,70	533.821,62	20,79%	68	39.644,01	2,24%
278	Michal ŠIMEK s.r.o.	1.180.822,00	1.124.592,20	610.828,10	54,32%	13	90.832,46	0,98%
211	Milan Honig - HB	---	---	---	---	---	---	---
167	Milan Macho	---	---	---	---	---	---	---
229	Miroslav Brát	1.010.227,30	962.120,40	-32.170,50	-3,34%	28	36.079,55	0,84%
136	Miroslav Bursa	---	---	---	---	---	---	---
217	Miroslav Palla	898.522,30	855.735,30	-29.316,74	3,43%	18	49.917,91	0,75%
266	Miroslav VITT	---	---	---	---	---	---	---
62	MK Fruit s.r.o.	1.144.559,70	1.090.055,80	113.589,96	10,42%	32	35.767,49	0,95%
172	MOVOS, spol. s r.o.	9.014.250,10	8.583.242,70	1.545.394,92	18,00%	172	52.408,61	7,48%
22	MŠ pro zrakově postižené	---	---	---	---	---	---	---
87	MUSIC LAND A	---	---	---	---	---	---	---
33	NADĚJE pobočka Zlín	---	---	---	---	---	---	---
8	NAP-CHICKEN spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
119	Naděje	---	---	---	---	---	---	---
117	NEMOCNICE Milosrdných bratří	---	---	---	---	---	---	---
225	NEOFRUIT s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
18	Nemocnice ATLAS a.s.	---	---	---	---	---	---	---
226	NOVAFRUIT s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
68	OBEK SPYTIHNĚV - ŠKOLNÍ JÍDELNA	---	---	---	---	---	---	---
50	OLDŘICH BARTON	1.106.899,60	1.044.804,90	284.081,96	20,82%	35	37.322,59	1,08%
192	Olga Duřáková - ZELFO	---	---	---	---	---	---	---
95	OPL Ovoce - zelenina	1.113.829,90	1.060.465,90	326.802,95	30,82%	29	38.407,93	0,92%
267	OVOCE A ZELENINA HŘEBÍK s.r.o.	1.234.976,10	1.178.338,40	327.999,86	27,84%	21	58.808,39	1,02%
94	OVOCENTRUM V+V s.r.o.	2.773.627,40	2.639.605,60	-220.033,49	-8,34%	59	47.010,63	2,30%
190	OVOFRUIT spol. s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
306	OVOSPOL - Bánov, s.r.o.	50.002,70	47.621,60	9.696,80	20,36%	2	25.001,35	0,04%
4	OVOSPOL spol. s r.o.	51.157,10	49.012,40	-2.554,90	-5,21%	4	12.789,28	0,04%
193	OVOZEP s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
1	Ovoce zelenina Lukáš Vavra	3.189.732,10	3.037.839,60	1.099.203,64	36,18%	24	132.905,50	2,65%
121	OZEKA, spol. s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
30	PAMI, s.r.o.	2.488.122,80	2.368.796,70	694.575,69	29,32%	68	36.590,04	2,06%
103	PANÁK PETR export-import	---	---	---	---	---	---	---

ODNOCENÍ ODBĚRATELŮ DLE ODBĚRŮ

[str. 4 A]

ISLO	NÁZEV ODBĚRATELE	OBRAT S DPH	OBRAT BEZ DPH	HRUBÝ ZISK	ZISKOVOST	ODBĚRŮ	PRŮM.OBRAT	% Z CELKU
249	Pavel Horáček	33.154,40	31.575,60	9.349,20	29,61%	1	33.154,40	0,03%
235	Pavel Janečka	---	---	---	---	---	---	---
224	Pavel Nevařil-APOLLO	---	---	---	---	---	---	---
191	PETKO PETKOV	---	---	---	---	---	---	---
63	PETR ŠIMEK	3.519.573,40	3.358.105,60	102.340,56	3,05%	969	3.632,17	2,92%
183	Pecka nova s.r.o.	152.787,40	145.511,60	-13.890,21	-9,55%	8	19.098,43	0,13%
218	Petr Coufal - TROPICO	---	---	---	---	---	---	---
169	Petr Schneiderwind	---	---	---	---	---	---	---
257	Petr Šultes	1.065.394,50	1.014.660,20	110.789,29	10,92%	33	32.284,68	0,88%
174	PIZZERIA Věra Poděšfová	---	---	---	---	---	---	---
83	PK-velkoobchod s ovocem a zelenin	477.203,30	454.478,80	13.391,73	2,95%	13	36.707,95	0,40%
298	PLUS - DISCOUNT spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
131	Plemenářské služby a.s.	482,50	459,50	-2.174,68	-473,27%	1	482,50	---
19	POTRAVINY BUREN	---	---	---	---	---	---	---
53	POZEMNÍ STAVBY ZLÍN a.s., Sekce 13	---	---	---	---	---	---	---
82	Pozemní stavby Zlín a.s., sekce 13	---	---	---	---	---	---	---
122	PRAMEN CZ s.r.o.	4.155.400,20	3.960.016,40	655.699,78	16,56%	99	41.973,74	3,45%
176	Přejmenování obalů	---	---	---	---	---	---	---
10	RABEL KAREL	278.457,70	265.193,90	-74.155,81	-27,96%	99	2.812,70	0,23%
242	RAPA, komanditní společnost	66.890,30	63.705,00	-37.837,92	-59,40%	3	22.296,77	0,06%
38	REKL centrální spol. s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
236	REKL Zatec, s.r.o.	14.199,50	13.523,30	-772,94	-5,72%	1	14.199,50	0,01%
109	RESTAURANT-sdružení ZEUS	---	---	---	---	---	---	---
201	REX BAR - Restaurace Panorama	---	---	---	---	---	---	---
283	Richard Šanca BRAMBORÁRNA-ŠANCA	450.290,70	428.848,10	230.250,14	53,69%	4	112.572,68	0,37%
228	ROSTISLAV BRZICA	1.327.434,00	1.264.222,30	618.900,06	48,96%	27	49.164,22	1,10%
29	ROULEX TRADE, s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
274	Roman Coufal	111.636,30	106.320,10	23.609,25	22,21%	4	27.909,08	0,09%
221	Romana Horňofová	---	---	---	---	---	---	---
200	Romana Machalová - sportovní klub	---	---	---	---	---	---	---
199	Roztrhané sítě	---	---	---	---	---	---	---
220	Roztrhání sáčků - prasklé	---	---	---	---	---	---	---
163	Rudolf Marek	11.022.668,80	10.497.502,60	2.205.170,97	21,01%	171	64.460,05	9,15%
14	RYBENA, spol. s r.o.	---	---	---	---	---	---	---
150	Řezáč Ivo	---	---	---	---	---	---	---
209	S a V spol. s.r.o.	---	---	---	---	---	---	---
189	Sdružení karet	---	---	---	---	---	---	---
255	SERESFRUCT KFT	---	---	---	---	---	---	---
106	Sedláčková Anna	---	---	---	---	---	---	---
245	Sjednoc.org.newdomyck a stavozra	---	---	---	---	---	---	---
227	Skład Karlovy Vary	001	---	---	---	---	---	---
256	Slavomír Kubiček	1.902.649,10	1.902.649,10	274.269,88	14,42%	30	63.421,64	1,58%
35	SOŠ, SOU a U	---	---	---	---	---	---	---
11	SPŠ	---	---	---	---	---	---	---
12	STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA a SOU	---	---	---	---	---	---	---
296	Státní zemědělská a potravin.insp	323,40	308,00	127,00	41,23%	1	323,40	---
173	Š. J. - M.Š. Kolektivní dům	---	---	---	---	---	---	---
32	ŠKOLNÍ JÍDELNA	---	---	---	---	---	---	---
67	ŠKOLNÍ JÍDELNA ZŠ STŘED 2	---	---	---	---	---	---	---
42	ŠKOLNÍ JÍDELNA 13	---	---	---	---	---	---	---
26	ŠKOLNÍ JÍDELNA 14.ZŠ	---	---	---	---	---	---	---
13	ŠKOLNÍ JÍDELNA 18. ZŠ	---	---	---	---	---	---	---
20	ŠKOLNÍ JÍDELNA 8.ZŠ	---	---	---	---	---	---	---
24	ŠKOLNÍ JÍDELNA MŠ	---	---	---	---	---	---	---
60	ŠKOLNÍ JÍDELNA MŠ III	---	---	---	---	---	---	---
27	ŠKOLNÍ JÍDELNA při 11. ZŠ	---	---	---	---	---	---	---
9	ŠKOLNÍ JÍDELNA při MŠ LHOTA	---	---	---	---	---	---	---
51	ŠKOLNÍ JÍDELNA při MŠ Prusinovice	---	---	---	---	---	---	---
25	ŠKOLNÍ JÍDELNA při mateřské škole	---	---	---	---	---	---	---
45	ŠKOLNÍ JÍDELNA při mateřské škole	---	---	---	---	---	---	---

[str. 5 B]

field program CE7AR Breaker Software 222 719 212

PŘÍLOHA P VI: KNIHA ANALYTICKÉ EVIDENCE.

Konto 2.84, (c)2003 JAPO software
(ARCO spol. s r.o.)

#C10512-05100-003|16.05.2005|07

KNIHA ANALYTICKÉ EVIDENCE; 01.01.2003 - 31.12.2003

Ucet	Str.	Doklad	Datum	Text	Popis	Poc.stav/v.s.	Ma	Dati	Dal	Zustat
132110				Pocatecni zustatek		360819.08				360819.
132110	1	130067	19.01.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	4156.00		0.00		364975.
132110	1	130279	15.02.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	8126.00		0.00		373101.
132110	1	130315	21.02.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	2902.00		0.00		376003.
132110	1	130317	21.02.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7540.00		0.00		383543.
132110	1	130324	13.02.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	-6129.00		0.00		377414.
132110	1	130388	28.02.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7478.00		0.00		384892.
132110	1	130399	04.03.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	18279.00		0.00		403171.
132110	1	130401	05.03.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3963.00		0.00		407134.
132110	1	130411	01.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	2253.00		0.00		409387.
132110	1	130413	01.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	1966.00		0.00		411353.
132110	1	130424	05.03.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3450.00		0.00		414803.
132110	1	130428	08.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	8832.00		0.00		423635.
132110	1	130451	16.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	1959.00		0.00		425594.
132110	1	130457	14.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7506.00		0.00		433100.
132110	1	130459	16.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	1350.00		0.00		434450.
132110	1	130482	20.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	26653.00		0.00		461103.
132110	1	130486	21.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	2795.00		0.00		463898.
132110	1	130490	21.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	11541.00		0.00		475439.
132110	1	130505	10.03.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	5397.00		0.00		480836.
132110	1	130511	24.03.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	5689.00		0.00		486525.
132110	1	130513	24.03.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3162.00		0.00		489687.
132110	1	130517	24.03.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	573.00		0.00		490260.
132110	1	130539	29.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	2899.00		0.00		493159.
132110	1	130541	31.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	2553.00		0.00		495712.
132110	1	130543	29.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	4290.00		0.00		500002.
132110	1	130545	31.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3679.00		0.00		503681.
132110	1	130553	31.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	739.00		0.00		504420.
132110	1	130555	31.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	1423.00		0.00		505843.
132110	1	130559	29.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	16571.00		0.00		522414.
132110	1	130561	29.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7175.00		0.00		529589.
132110	1	130576	31.03.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	1273.00		0.00		530862.
132110	1	130592	05.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	12940.00		0.00		543802.
132110	1	130596	05.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	5398.00		0.00		549200.
132110	1	130604	05.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	1990.00		0.00		551190.
132110	1	130613	06.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	1947.00		0.00		553137.
132110	1	130621	08.04.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	6699.00		0.00		559836.
132110	1	130630	11.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	6496.00		0.00		566332.
132110	1	130638	12.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3274.00		0.00		569606.
132110	1	130642	13.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	18488.00		0.00		588094.
132110	1	130646	13.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7467.00		0.00		595561.
132110	1	130656	14.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3257.00		0.00		598818.
132110	1	130664	18.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3355.00		0.00		602173.
132110	1	130668	18.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	18399.00		0.00		620572.
132110	1	130670	19.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	9915.00		0.00		630487.
132110	1	130678	14.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	8413.00		0.00		638900.
132110	1	130680	25.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	2647.00		0.00		641547.
132110	1	130682	26.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	8198.00		0.00		649745.
132110	1	130684	27.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3415.00		0.00		653160.

KNIHA ANALYTICKE EVIDENCE; 01.01.2003 - 31.12.2003

Ucet	Str.	Doklad	Datum	Text	Popis	Poc.stav/v.s.	Ma Dati	Dal	Zust
132110	1	130688	27.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	18579.00	0.00	67173	
132110	1	130709	28.04.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3094.00	0.00	67483	
132110	1	130740	10.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	8843.00	0.00	68367	
132110	1	130755	09.05.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7528.00	0.00	69120	
132110	1	130758	01.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	8220.00	0.00	69942	
132110	1	130781	13.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	4128.00	0.00	70355	
132110	1	130785	16.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	26496.00	0.00	73004	
132110	1	130787	17.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	10177.00	0.00	74022	
132110	1	130789	17.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	13975.00	0.00	75420	
132110	1	130791	17.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	11221.00	0.00	76542	
132110	1	130793	17.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	19214.00	0.00	78463	
132110	1	130802	18.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	33922.00	0.00	81855	
132110	1	130805	18.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	13744.00	0.00	83230	
132110	1	130807	18.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	18291.00	0.00	85059	
132110	1	130830	22.05.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7505.00	0.00	85809	
132110	1	130832	23.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	22428.00	0.00	88052	
132110	1	130834	23.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	21767.00	0.00	90229	
132110	1	130836	23.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	11190.00	0.00	91348	
132110	1	130838	24.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	40172.00	0.00	95365	
132110	1	130840	24.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	19584.00	0.00	97323	
132110	1	130842	24.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	14184.00	0.00	98742	
132110	1	130844	24.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	15656.00	0.00	100307	
132110	1	130846	24.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	22428.00	0.00	102550	
132110	1	130849	25.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	31992.00	0.00	105749	
132110	1	130919	24.05.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	6983.00	0.00	106448	
132110	1	130921	31.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	22757.00	0.00	108723	
132110	1	130925	30.05.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7682.00	0.00	109492	
132110	1	130929	18.05.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	24397.00	0.00	111931	
132110	1	130931	31.05.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	2371.00	0.00	112168	
132110	1	130944	02.06.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	4304.00	0.00	112599	
132110	1	130946	02.06.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	18433.00	0.00	114442	
132110	1	130950	05.06.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	23305.00	0.00	116773	
132110	1	130952	05.06.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	23462.00	0.00	119119	
132110	1	130982	11.06.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	12826.00	0.00	120401	
132110	1	130988	09.06.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7362.00	0.00	121138	
132110	1	130990	09.06.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7379.00	0.00	121875	
132110	1	130992	16.06.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7744.00	0.00	122650	
132110	1	130996	20.06.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	52043.00	0.00	127854	
132110	1	130998	13.06.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7487.00	0.00	128603	
132110	1	131002	23.06.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7754.00	0.00	129378	
132110	1	131006	26.06.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7454.00	0.00	130124	
132110	1	131014	07.06.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	30864.00	0.00	133210	
132110	1	131029	17.06.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	24979.00	0.00	135708	
132110	1	131033	21.06.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	17121.00	0.00	137420	

KNIHA ANALYTICKE EVIDENCE; 01.01.2003 - 31.12.2003

[

Ucet	Str.	Doklad	Datum	Text	Popis	Poc.stav/v.s.	Ma Dati	Dal	Zustat
132110	1	131207	13.07.2003	Celni urad Hodonin	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	-374.00	0.00	1421131.	
132110	1	131227	27.07.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	34222.00	0.00	1455353.	
132110	1	131229	27.07.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3291.00	0.00	1458644.	
132110	1	131233	01.08.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	7679.00	0.00	1466323.	
132110	1	131236	01.08.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	23337.00	0.00	1489660.	
132110	1	131251	12.08.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	47114.00	0.00	1536774.	
132110	1	131263	01.08.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	29583.00	0.00	1566357.	
132110	1	131265	11.08.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	33800.00	0.00	1600157.	
132110	1	131287	08.08.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	47916.00	0.00	1648073.	
132110	1	131289	10.08.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	4757.00	0.00	1652830.	
132110	1	131300	30.08.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	21322.00	0.00	1674152.	
132110	1	131302	30.08.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	25505.00	0.00	1699657.	
132110	1	131331	23.08.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	5042.00	0.00	1704699.	
132110	1	131333	23.08.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	20398.00	0.00	1725097.	
132110	1	131335	28.08.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	3650.00	0.00	1728747.	
132110	1	131353	08.09.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	0.00	0.00	1728747.	
132110	1	131355	14.09.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	22011.00	0.00	1750758.	
132110	1	131357	14.09.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	17956.00	0.00	1768714.	
132110	1	131361	19.09.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	38500.00	0.00	1807214.	
132110	1	131384	08.09.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	51126.00	0.00	1858340.	
132110	1	131387	15.09.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	71752.00	0.00	1930092.	
132110	1	131389	22.09.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	47449.00	0.00	1977541.	
132110	1	131392	23.09.2003	Celni urad Ceske Budejovice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	50866.00	0.00	2028407.	
132110	1	131411	04.10.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	19149.00	0.00	2047556.	
132110	1	131419	06.10.2003	Celni urad Breclav	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	56246.00	0.00	2103802.	
132110	1	131422	10.10.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	6.00	0.00	2103808.	
132110	1	131454	19.10.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	17444.00	0.00	2121252.	
132110	1	131477	24.10.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	47625.00	0.00	2168877.	
132110	1	131479	26.10.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	54798.00	0.00	2223675.	
132110	1	131481	27.10.2003	Celni urad Rozvadov	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	16612.00	0.00	2240287.	
132110	1	131519	07.11.2003	Celni urad Cheb	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	30.00	0.00	2240317.	
132110	1	131572	28.11.2003	Celni urad Zlin	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	23921.00	0.00	2264238.	
132110	1	131577	30.11.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	55974.00	0.00	2320212.	
132110	1	131582	30.11.2003	Celni urad Breclav-dalnice	Zbozi na sklade-vedlejsi nakla	9884.00	0.00	2330096.	

PŘÍLOHA P VII: ZPŮSOB OCENĚNÍ ČINNOSTÍ.

ZPŮSOB OCENĚNÍ ČINNOSTÍ

Činnost	Osobní náklady	Počet osob
Nákup zboží	883 800 Kč	4
Příjem a odeslání zboží	883 800 Kč	4
Prodej zboží	662 850 Kč	3
Manipulace a skladování	883 800 Kč	4
Administrativa	1 104 750 Kč	5
Celkem	4 419 000 Kč	20

Činnost	Služby	Body	Poznámka
Nákup zboží	1 501 800 Kč	10	telefony, internet, cestovné
Příjem a odeslání zboží	750 900 Kč	5	opravy zařízení
Prodej zboží	1 051 260 Kč	7	telefony
Manipulace a skladování	1 952 340 Kč	13	opravy zařízení, hygiena, znalecké posudy, nájemné
Administrativa	2 252 700 Kč	15	poštovné, telefony, internet
Celkem	7 509 000 Kč	50	

Činnost	Spotřeba materiálu a energie	Body	Poznámka
Nákup zboží	112 400 Kč	2	režijní materiál
Příjem a odeslání zboží	562 000 Kč	10	pohonné hmoty
Prodej zboží	112 400 Kč	2	režijní materiál
Manipulace a skladování	1 348 800 Kč	24	klimatizace
Administrativa	674 400 Kč	12	kancelářské potřeby
Celkem	2 810 000 Kč	50	

Činnost	Odpisy	Body	Poznámka
Nákup zboží	3 120 Kč	1	DHIM
Příjem a odeslání zboží	46 800 Kč	15	vozíky
Prodej zboží	3 120 Kč	1	DHIM
Manipulace a skladování	87 360 Kč	28	auta, zařízení, vozíky
Administrativa	15 600 Kč	5	DHIM
Celkem	156 000 Kč	50	

Činnost	Náklady
Nákup zboží k prodeji	2 501 120 Kč
Příjem a odeslání zboží	2 243 500 Kč
Prodej zboží	1 829 630 Kč
Manipulace a skladování	4 272 300 Kč
Všeobecná administrativa	4 047 450 Kč
Činnosti celkem	14 894 000 Kč

