



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN A BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Stejskal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	Bc. Jakub Stejskal
Vedoucí práce:	doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

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

Využití controllingu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Controlling a jeho využití při řízení podniku
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student posoudí dosavadní stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě této analýzy navrhne opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. vyd. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004.
357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá využití controllingu ve vybraném podniku. Práce je postavena na třech částech. První část se zabývá teoretickými východisky a tvoří teoretický základ pro další části. Analytická část se zabývá představením vybraného podniku a poskytuje cenné informace a podněty pro poslední návrhovou část. Třetí část vychází z poznatků analyzované části a obsahuje vlastní návrhy pro zlepšení kondice podniku.

Abstract

This diploma thesis is focused on the use of Controlling in the selected company. The thesis consists of three parts. The first part deals with the theoretical basis and knowledge and builds up the theoretical foundation for the following parts. The second analytical part deals with the selected company introduction and provides valuable information and impulses for the last design part. The third part is based on knowledge of the analytical part and contains its own suggestions for the improvements to the company's current condition.

Klíčová slova

Controlling, controller, kalkulace s příspěvkem na úhradu, náklady, bezpečnostní koeficient a marže

Key words

Controlling, controller, calculation with contribution margin, costs, margin of safety and margin

Bibliografická citace

STEJSKAL, Jakub. *Využití controllingu v podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142876>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském o právech souvisejících s právem autorským.)

V Brně dne 9. května 2022

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl vzdát dík mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ondřejovi Žižlavskému, Ph.D., za ochotu, lidský přístup a nápomocnost při vedení závěrečné práce. Dále bych chtěl poděkovat také vedení společnosti, na které byla postavěna tato práce, za trpělivost, upřímnost a poskytnutí svých dat a know-how, bez kterých by tato práce vzniknout nemohla. Mimo to bych chtěl poděkovat své rodině za velkou podporu a víru, kterou ve mně vkládali jmenovitě nejvíce Alexandře Kopúnkové a Scale.

OBSAH

OBSAH.....	8
ÚVOD.....	11
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁVÁNÍ.....	12
1.1 Cíl práce	12
1.2 Metody a postup zpracování	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Controlling	13
2.2 Vznik, vývoj, funkce a filozofie controllingu	14
2.2.1 Funkce.....	15
2.3 Cíle a koncepce controllingu.....	17
2.3.1 Cíle.....	17
2.3.2 Koncepce	18
2.4 Zařazení controllingu v podniku	18
2.4.1 Pozice controllingu v podniku	19
2.5 Operativní controlling	21
2.5.1 Hlavní ukazatele podniku pro operativní controlling	22
2.5.2 Postavení controllera v operativním controllingu.....	23
2.6 Metody operativního controllingu.....	25
2.6.1 Bezpečná míra zisku a bezpečnostní koeficient	25
2.6.2 Rozhodování o kalkulačních metodách	26
2.6.3 Kalkulace s příspěvkem na úhradu	26
2.7 Členění nákladů.....	29
2.7.1 Účelové členění nákladů	29
2.7.2 Druhové členění nákladů	31
2.7.3 Kalkulační členění nákladů.....	32

2.7.4	Členění nákladů dle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů	33
2.8	Analýza rabatu	35
2.9	Plánování.....	36
2.9.1	Plán tržeb	37
2.9.2	Plán nákladů.....	38
2.9.3	Korelační diagram.....	39
2.9.4	Regresní analýza	39
2.10	Odchytky	41
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
3.1	Základní údaje o společnosti.....	43
3.2	Organizační struktura	45
3.3	Vnitřní procesy.....	47
3.4	Trh a zákazníci	48
3.5	Zakázky 2019 až 2021	51
3.6	Zamýšlené projektu do budoucnosti	52
3.7	Rozdělení nákladů společnosti.....	53
3.8	Cenotvorba	55
3.8.1	Marže produktu.....	55
3.9	Controlling ve společnosti.....	59
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS	61
4.1	Návrh kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů	61
4.1.1	Krycí příspěvek Paleta s. r. o. za rok 2021	65
4.1.2	Krycí příspěvek Paleta s. r. o. za rok 2021 podle divizí	67
4.2	Plán hospodaření pro rok 2022	69
4.2.1	Krycí příspěvek Paleta s. r. o. za rok 2022	72
4.3	Bezpečnostní koeficient a bod zlomu podniku	73

4.4	Marže.....	74
4.5	Začlenění controllingu	76
4.5.1	Pozice controllingu ve společnosti	77
5	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	86
	SEZNAM GRAFŮ	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Controlling je pro řadu mikro a malých společností stále ještě neznámým pojmem, ať už z možné nekvalifikovanosti, nebo jednoduše z neznalosti osob uvnitř společnosti. Jistě je ale spousta takových společností, které jistou formu controllingu aktivně realizují v rámci vnitřních procesů, aniž by takovým aktivitám dávali název controlling nebo je vůbec nějak pojmenovali.

Controlling doajista jako takový je stále pouhý podsystém, který má kompetentní subjekty v rámci společnosti inspirovat k určitým reakcím majícím pozitivní efekt na vývoj firmy. Z krátkodobého prismatu je to možná neatraktivní analyzační činnost, která nezaručuje reálný přínos. Tak jako u Marshmallow testu, tak i u controllingu je jistá trpělivost a silná vůle po zásluze odměněna. Z dlouhodobého hlediska je totiž controlling coby činnost sledující, kontrolující, napravující a do jisté míry předpovídající nedocenitelnou součástí firemních interních procesů. Subjekt maximalizující výsledky svého úsilí musí být schopen nalézt své slabé stránky, které může předchozími činnostmi optimalizovat nebo naopak nalézt silné stránky, které může kultivovat. Controlling je tedy proces, který je nezbytný pro efektivní řízení společnosti ať už jako komplexní a pevně daný nebo alespoň částečný.

Společnost zvolená pro tuto diplomovou práci je subjekt, který realizuje nákup a prodej skladovacího materiálu širšího spektra. Tímto poměrně jednoduchým konceptem se již řadu let daří společnosti generovat zisk s růstovou tendencí, i napříč různým peripetiím a poměrně ztrátovému a komplikovanému začátku. Lví podíl na tom jistě má vedení společnosti, které by ovšem jistou formu controllingu do svého systému mělo implementovat.

Důvodem pro zvolení tohoto podniku je moje osobní ambice zjistit, jak velký přínos může mít controlling nebo jeho částečná derivace na podniku této velikosti a také jistá forma edukace sama sebe spoluprací s „cizím subjektem“ a také samotná edukace na poli vedení.

Cílem této diplomové práce je tedy zajistit skutečný stav firmy a pokusit se o optimalizaci a zlepšení stávajícího stavu pomocí controllingu ve společnosti.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁVÁNÍ

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána skutečná společnost, jejíž jméno bylo s požadavkem vedení společnosti, kvůli ochraně osobních údajů změněno na společnost s fiktivním názvem „Paleta s. r. o.“. V realitě se jedná o společnost s právní formou společnost s ručením omezeným, nacházející se na území České a Slovenské republiky podnikající v oblasti prodeje skladovacích zásob.

1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce bylo posouzení současného stavu controllingu ve zvoleném podniku. A na základě analýzy navrhnout opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

1.2 Metody a postup zpracování

Tato závěrečná práce je koncipovaná do několika samostatných, ale provázaných částí. První část je zaměřena na teoretické základy především z oblasti controllingu, které budou využity jak v části analytické, tak i návrhové části.

Jako další bude část zaměřena na představení vybrané společnosti s ohledem na její reálné fungování a analýzu jejího současného stavu.

Na základě analytické části budou zhodnoceny nedostatky společnosti, pro které budou v návrhové části navrženy formy řešení. Hlavním bodem návrhové části je sestavení kalkulace s příspěvkem na úhradu, u níž bude využita víceúrovňová varianta. Tato kalkulace byla zvolena pro efektivnější hodnocení hospodaření společnosti jako celku a divizí podle jednotlivých kategorií realizovaných produktů společností. Pomocí kalkulace bude stanovena predikce pro nadcházející rok.

Při stanovení kalkulace a predikce se bude vycházet z informací a podkladů poskytnutých od společnosti. Hlavním zdrojem pro zpracování kalkulace bude účetnictví společnosti, evidence skladu, dokumenty týkající se nákladů společnosti (např. nájemní smlouvy) a informace získané osobními rozhovory s vedením společnosti. Mimo to bude vymezena minimální marže produktů a zhodnocena jejich dosavadní výše.

V poslední části budou shrnuty skutečnosti zjištěné díky závěrečné práci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Controlling

Většina odborných termínů, neboli terminus technicus, lze jednoduše odvodit z prostého překladu, ať už z latiny či angličtiny. U controllingu jako takového by to ovšem mohla být poměrně fatální chyba. Prozaicky z angličtiny můžeme odvodit a přeložit kořen slova controlling – „to control“, jako kontrolovat, řídit atp., z latiny je pak odvozen Controlling od pojmu „contra rolatus“ – druhý zápis pořizovaný z kontrolních důvodů o tocích zboží a peněz ve středověku. V překladu tedy zjevně nenajdeme výstižné zaobnačení tohoto pojmu (Mikovcová, 2007, p. 7).

Na poli ekonomických autorů, se popis pojmu v určitých nuancích rozchází, ale kostra se zachovává stejná např. (Horváth, 2003, p. 153) *„subsystem řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení.“*, nebo (Zralý, 2003, p. 35): *„je vhodné controlling chápat jako řízení, a to velmi důsledné, přísné řízení. Charakteristiky, resp. veličiny, které jsou, řízeny jsou proto pravidelně, v krátkých intervalech vyhodnocovány a jsou přijímána rozhodnutí ke korekci procesů, pokud se odchylují od předem stanovených hodnot, případně překračují předem určené meze. Mohou se ovšem měnit i předem stanovené meze, pokud je k tomu důvod. Controlling tedy musí vést k takovému řízení procesů, které udrží dané procesy v žádoucích mezích a zajistí dosažení předem stanovených výsledků, nejen finančních, ale i obchodních, rozvojových, technických a dalších.“* Jako poslední úryvek je od Schweitzera výstižný a jasný: *„controlling je souhrn úloh, jejichž předmětem je zajištění informací a koordinace řízení podniku k optimálnímu dosažení všech cílů podniku.“* (Mikovcová, 2007, p. 8).

Tedy obecně by se dal controlling popsat jako manažerský subsystém, který klade velký důraz na plánování, organizování, kontrolování, vyhodnocování a ponaučení. Je zde velký apel na prevenci, zajištění a následnou eliminaci odchylek a také na uvědomělé směřování podniku. A tedy ve své prostosti a komplexnosti je controlling systém na budování informačních pilířů pro management (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 37).

Controller

Lapidárně je controller osoba formující controlling, jde ale především o vlastnosti co dělá controllera controllerem. Jelikož by měl v základní podobě controller především inspirovat, hodnotit vývoj, navrhovat řešení, tedy zastat funkci navigátora pro manažera je na snaze, aby se dbalo především na jeho/její etiku, komunikativnost, kreativitu, analytické myšlení, týmovost, umět řešit konflikty, dokázat prosazovat vlastní nápady. Po mimo osobní vlastnosti by měl/a mít také ostatní kompetence jako jsou metody např. účetnictví, moderování, projektový a informační management nebo odborné znalosti jako je, reporting, směrnice podniku, právo obchodní, daňové a jiné (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 55).

2.2 Vznik, vývoj, funkce a filozofie controllingu

Vznik a vývoj

Za kolébku controllingu se obecně považuje USA a období přelomu 19 a 20 století. Tyto počátky lze vysledovat u průmyslových společností zabývajících se velkovýrobou dopravních prostředků. Zde především Topeka & Santa Fé Railway System, Ford Motor Company. Zde byla náplň controllingu velmi jednoduchá a směřovala především ke správě finančních záležitostí (Mikovcová, 2007, p. 10).

Velký stimul controllingu zavdala světová hospodářská krize (1926), v tomto období se portfolio využití controlling rozšířilo o přípravu informací pro plánování a rozhodování, tvorbu metodického aparátu pro kontrolu dosahování podnikových cílů a především poradenství pro vedoucí pracovníku (Mikovcová, 2007, p. 10).

Velkým a významným bodem je chronologicky za hospodářskou krizí pro controlling oficiální uvedení pro odbornou veřejnost. V roce 1931 vznikla v USA organizace Controller Institute of America jako profesionální skupina controllerů, pokladníků a účetních. Ta popisuje první oficiální souhrn úloh controllera a později i zveřejňuje na Financial Executives Institute¹. (Vochozka & Psárská, & Stehel, 2016, p. 8).

¹ Financial Executive Institute (dále jen FEI) je přední asociace složená ze členů, kteří zastávají pozice jako finanční ředitelé hlavní účetní, kontrolori, daňový ředitelé aj. ve všech podstatných odvětvích. FEI podporuje rozvoj těchto členů prostřednictvím svých služeb prostřednictvím konferencí, publikací a výzkumu (financialexecutives, 2022).

V rámci Evropy se controllingu dostává pozornosti až po 2. světové válce a to zejména v souvislosti přílivu amerického kapitálu a prostřednictvím dceřiných společností americký firem. Na počátku 70. let Evropa etabluje controlling nejen na podnikové půdě, ale i na akademické. To dává prostor k jeho úpravám a především k přizpůsobení se místním specifikům. Tímto se stává controlling již samostatnou disciplínou podnikové ekonomiky.

V ČR je průkopníkem controllingu titulován Tomáš Baťa. Šlo o operativní a strategický controlling, jehož výstupem měl být detailně zpracovaný plán pro pomoc vedení společnosti. Controlling se opětovně objevuje až po 90. letech 20. století a to zase díky americkému kapitálu a s ním spojeným kontrolováním přes dceřiné společnosti (Mikovcová, 2007, p. 11).

2.2.1 Funkce

To, že si controlling prošel určitým vývojem se analogicky projevilo i v evoluci funkcí. Prvotně byla funkce registrační, kde se pasivně sbírala data. Další stupeň byla funkce navigační, aktivně orientovaný controlling, zaměřený na kontrolu hospodárnosti a doplněný o návrhy ke zlepšování. Nejvyšší stupeň je funkce inovační a koordinační, zde se jedná o vytvoření vlastního systému řízení, orientovaného na konkrétní podnik (Mikovcová, 2007, p. 11).

V současnosti by se tedy funkce daly rozdělit do 6 navzájem propojených činností:

- Plánování,
- kontrola,
- informace,
- inovace,
- sparing,
- koordinace (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 74).

Plánování

Systém plánování je souhrn plánů, které jsou v podniku vytvořeny za podmínek koncepčního, personálního, funkčního a institucionálního propojení vztahů mezi nimi. Všechny plány a jejich nositelé by měli být mezi sebou koordinovány a plány by tak měli být konzistentní (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 74).

Kontrola

Kontrolu by měli provádět především odpovědní pracovníci (např. controlloři) a její naplní by mělo být, kontrola dodržování plánu a úrovně dosažení cíle, podávání zpráv managementu, plánování nápravných a preventivních opatření, spuštění učících se procesů podle odchylek (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 76).

Informace

Aby byly informace pro interní zákazníky controllingu prospěšné, musí být uzpůsobeny obsahem, jazykem, formou a dobou poskytnutí příjemci. K tomu jsou zde základní pravidla: potřebné informace, správným lidem, včas a ve správné formě (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 78).

Inovace

Inovace není jen velký průkop, jde i o drobné každodenní zlepšování v krůčcích malých. Zde jde především o uvědomění si, že je čas neúprosný a každý den se věci mění a proto je potřebné se neustále posouvat (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 79).

Sparing

Tato činnost se snaží přednášet informace zprostředkované controllinem do již probíhajících skutečností a má za účel dle analogií předjímat možné ex ante varianty (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 80).

Koordinace

Koordinace je páteří celého controllingu. Cílem systémové koordinace je soulad úkolů vedení v rámci sestávajících vztahů mezi prvky řídicího systému. V krátkosti by šlo koordinaci vysvětlit jako nutnost spojit jednotlivé prvky dohromady aby fungovaly a vypovídali jako komplexní a jednolitý celek (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 80).

Filozofie

Filozofie controllingu lze charakterizovat podle tří základních principů:

- orientace na cíle

Controlling se přímo podílí na určení podnikových cílů a následně na jejich kontrole.

- orientace na úzký profil

Úzký profil je překážka, která ať už z vnějších nebo vnitřních příčin negativně ovlivňuje plynulost výroby, nebo prodeje. Orientace na úzký profil se zde snaží tyto příčiny díky svému informačnímu systému podchytit a následně odstranit.

- orientace do budoucna

Poslední princip se snaží controlling postavit do pozice, která nebude vypovídat o ex post stavu, ale o stavu ex ante. Tedy budovat tzv. feed-forward (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 12).

2.3 Cíle a koncepce controllingu

2.3.1 Cíle

Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. K zajištění životaschopnosti podniku jsou identifikovány tyto 3 souvislé cíle řízení:

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- Zajištění schopnosti reakce,
- Zajištění schopnost koordinace (Eschenbach, 2004, p. 93).

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Systém controllingu se stará o poskytnutí informací, o již nastalých změnách okolí podniku a doplňujíc, zprostředkování důležitých informací o možných budoucích změnách okolí podniku (Eschenbach, 2004, p. 94).

Zajištění schopnosti reakce

Reakce se těsně váže s pojmem kontrola. Pokud se při kontrole mezi plánovaným a skutečným stavem objeví rozdíly, tak by schopnost reakce, měla být pojímána formou korektury vnitřních a vnějších poruch (Eschenbach, 2004, p. 94).

Zajištění schopnost koordinace

Koordinuje se systém řízení, tím že controlling vytvoří předpoklady v metodice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. Taková koordinace má různé předpoklady v rámci celého podniku. Jednak podniková kultura musí být ve shodě se snahou po neustále flexibilitě, a decentrální koordinaci. Na stranu druhou nesmí tyto permanentní změny být v rozporu se strukturou vývoje a chodu podniku. Controlling musí tedy koordinaci systému řízení dělat tvůrčím způsobem, aby byl v souladu s kulturou a strukturou podniku (Eschenbach, 2004, p. 95).

2.3.2 Koncepce

Je třeba si podnik představit jako zvláštní dětskou houpačku, která nese 3 od sebe stejně vzdálené účastníky, investora, zaměstnance a okolí. Každý s těchto subjektů tlačí na podnik, tak aby podnik splnil jejich požadované cíle. Investorovi jde běžně o udržení a zúročení kapitálu. Zaměstnanec může mít po podniku požadavky jako jsou pracovní místo, mzda, spokojenost s prací, karierní růst atd. Okolí podniku vytváří podmínky pro jeho fyzickou, technologickou, právně politickou, ekonomickou a sociokulturní existenci. Jde především o subjekty zastupované svazy, zákazníky, konkurenty, státem. Tyto cíle se snaží podnik balancovat takovým způsobem, aby byl v rovnováze. Bohužel podnik je neustále pod velkým nátlakem, jelikož musí splnit úkoly tím hektičtěji, čím neklidněji, nevypočitatelněji a nejovlivnitelněji je vyslovují výše zmíněné subjekty. Controlling by měl podpořit management při přípravě strategie rovnováhy pro zajištění přiměřeného dosažení zadaných úkolů, tedy cílů (Eschenbach, 2004, p. 96).

2.4 Zařazení controllingu v podniku

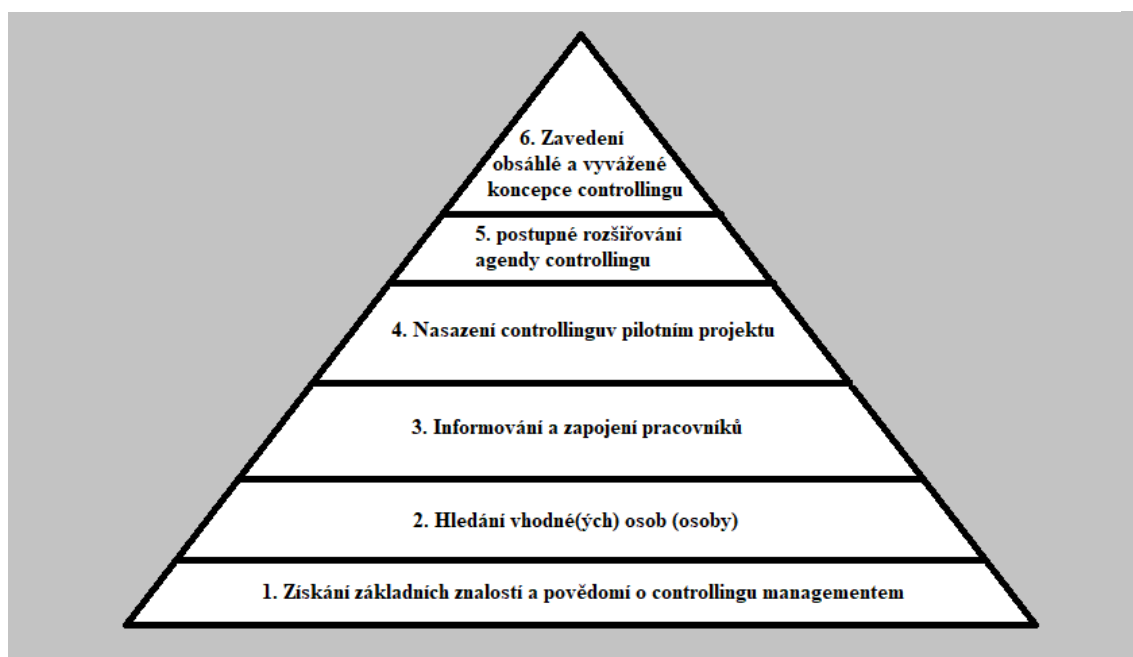
Důvody pro zavedení controllingu do podniku můžou být trojího typu:

- Normativní úvahy
 - požadavek o zásadní novou orientaci obchodních modelů,
 - profesionalizace v managementu a
 - nutnost podpory řízení.
- Strategické úvahy
 - požadavek mateřské společnosti,
 - změny majetkových struktur a
 - nová koncepce strategie.
- Operativní požadavky
 - systém odhadů vývoje,
 - potřeba sanace,
 - malá pružnost jednání v podniku a
 - stagnace nebo pokles obrátu zisku (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 306).

Dobré výsledky ukazuje v podnicích „*strategie postupného zavádění*“. Koncepce této strategie spočívá v postupném zavádění controllingu s co největším zapojením potenciálně zúčastněných pracovníků. Tento přístup podněcuje trvalé přijetí systému

controllingu a zpravidla také členů managementu pracovníky (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 309).

Obrázek 1: Šestistupňová pyramida zavádění controllingu



Zdroj: (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 309)

Faktory úspěchu a neúspěchu

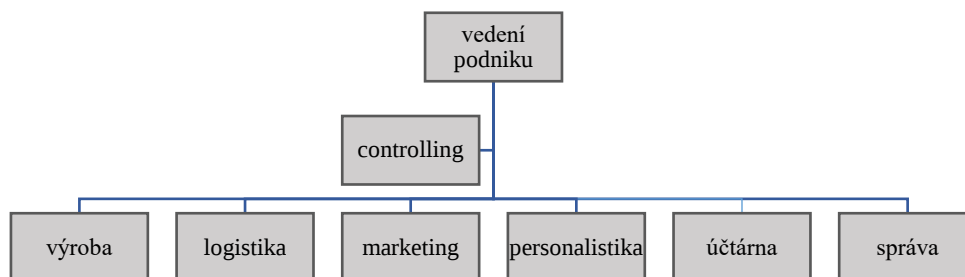
Postavení controllingu v organizační struktuře je předurčeno 2 typy faktorů externími a interními. Mezi interní spadá velikost podniku, zásady řízení podniku. Externími faktory jsou především stěží ovlivnitelné činitele jako trh práce, politické, legislativní a sociální okolí nebo hospodářská struktura země (Mikovcová, 2007, p. 19).

2.4.1 Pozice controllingu v podniku

Štábní útvar

Controlling jako štábní útvar, má premisu podpory řízení. Controller zde bývá začleněn do štábu vrcholového vedení, např. představenstva, a proto lze na obrázku č. 2 vidět štábní útvar hned pod vedením podniku. Controlling zaujímá post rádce bez kompetencí v řízení a to jej staví do poměrně ošemetné situace, jelikož se při plnění inovační a koordinační funkce musí spoléhat na podporu vrcholového vedení (Mikovcová, 2007, p. 20).

Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar v organizaci

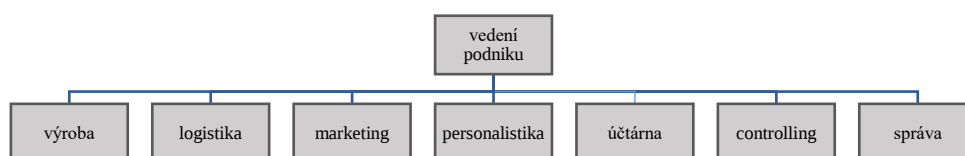


Zdroj: vlastní zpracování dle (Mikovcová, 2007, p. 20)

Liniové uspořádání

Pozice controllingu v liniovém uspořádání již má i své kompetence se kterými ovšem přichází i velká zodpovědnost. Z praxe lze vyvodit u tohoto organizačního uspořádání nízkou stabilitu a proto se zařazuje především na nižších úrovních a nebo při krizových událostech. Liniové zařazení je na obrázku č. 3 jako liniový útvar v organizaci.

Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování dle (Mikovcová, 2007, p. 20)

Jelikož je controlling průřezovou funkcí bývá nasnadě při velkých podnicích řešení této situace decentralizací controllingu. To je přesun kompetencí controllingu na nižší úrovně (např. výroba, logistika), ty jsou následně podřízeny buď centrálnímu controllingu a nebo vedoucímu určité podnikové oblasti (Eschenbach, 2004, p. 135).

Zřízení controllingu jde ještě uvažovat formou outsourcingu. Tato forma není většinou využívána na trvalé bázi a slouží operativně buď jako erární řešení, využití externích poradců pro nové pohledy, nebo prvotní zřizování controllingu. Velkou výhodou je díky profesionalitě nízká míra konfliktnosti s managementem (Synek, 2011, p. 420).

2.5 Operativní controlling

Procesní řízení se rozlišuje na tři úrovně podnikového řízení, na normativní, strategickou a na operativní. Předchozí výčet úrovní je hierarchický, tedy normativní je nejvyšší a zabývá se smyslem existence podniku, na jeho základní hodnoty a dlouhodobou vizi. Strategická úroveň dbá na plánování a tvorbu strategie. Nejnižší je tedy operativní, zde vznikají dílčí plány a rozpočty při využití potenciálu podniku. V controllingu jsou dle většiny autorů obsáhlé dvě úrovně, strategický a normativní, i když je v literatuře možné najít i controlling normativních cílů² (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 19).

Tedy jelikož se operativní controlling odvíjí od procesního řízení, resp. se jím silně inspiruje je možné operativní controlling definovat následovně. Úspěchem orientovaný systém zkoumání a práce s postupy a informacemi v krátkodobém časovém horizontu jednoho roku až tří let s opětovným porovnáváním skutečného stavu s plánovaným a následnou identifikací a sanací odchylek. Operativní controllingu má tři priority v podobě třech cílů (Eschenbach, 2004, p. 489).

Tři cíle operativního controllingu

1) Zajištění stavu likvidních prostředků

Zachování platební schopnosti je esenciální záležitostí existence podniku. Nejen operativní rozhodnutí musí být zvažena s ohledem na jejich účinek na likviditu. A tento požadavek lze splnit pouze tehdy má-li management vhodný nástroj na řízení likvidity.

2) Vytváření rezerv pro budoucnost a uspokojení kapitálových zájmů

Nedosažuje-li podnik po delší dobu žádného zisku, projeví se to na jeho životaschopnosti, vývoj výrobků, inovace, strategické projekty, žádné z těchto

² Normativní management je hlavně myšlenková, rozvojová a komunikační činnost. Hlavními body je vize, mise a strategie (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 21).

zmíněných aktivit nebude možné realizovat, jelikož se bude podnik soustředit na udržení primárních činností bez jejich rozvíjení.

3) Zvýšení reálné hodnoty kapitálu

Další hybnou veličinou pro svébytnost podniku je pomezí vlastního a cizího kapitálu. Platí poměr, čím je vyšší podíl vlastního kapitálu nad cizím, tím snadněji překlene podnik tíživé krizové situaci vlastními silami (Eschenbach, 2004, p. 490).

2.5.1 Hlavní ukazatele podniku pro operativní controlling

Ukazatele jsou velmi dobře kvantifikovatelné veličiny, které slouží k formulování jasně představitelných cílů a následnému zjištění úspěšnosti nastolených opatření k jejich dosažení.

Rentabilita

Popisuje poměr mezi výsledkem a k němu vynaložených prostředků, jako je obrát, kapitál, majetek podniku. Může být zvýšena aktivní tvorbou volného prostoru pro jednání v podniku, buď strategií řízení nákladů, nebo diferenciací strategií, ale může být podnícena i využíváním defenzivního prostoru k jednání a to přes zvýšení ostatních ukazatelů (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 202).

Produktivita

Poměr mezi vstupem a výstupem výrobních faktorů. Můžeme aplikovat několik forem, produktivita použitého materiálu, produktivita práce a nebo produktivitu používanou v obchodu a zemědělských podnicích, produktivitu plošnou, kde je produktivita vyjádřena poměrem mezi obrátem a výnosem na m² (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 202).

Hospodárnost

Měřítka účinnosti mezi skutečnými a plánovanými náklady, popřípadě výdaji. Je to především vyjádření šetrnosti a nevypovídá o situaci podniku na trhu (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 202).

Likvidita

Tuto hodnotu lze členit z několika možných úhlů pohledu, podle času a podle úrovně.

Podle času

- krátkodobá likvidita a
- dlouhodobá likvidita.

Podle úrovně

- nadměrná likvidita,
- dostatečná likvidita a
- nedostatečná likvidita.

2.5.2 Postavení controllera v operativním controllingu

Pro zavádění operativního plánování v controllingu podniku se musí stanovit způsoby docílení sestavení plánů a to především s ohledem k časovému horizontu, rozsahu a obsahu. V tomto procesu controller definuje nezbytné techniky, dovednosti a zásady plánování. To platí není-li controlling ve společnosti etablován, v druhém případě platí, že controller vezme již zavedený systém controllingu a realizuje potřebné revize systému. Toto prověřování a revize ovšem nejsou jednorázovou činností controllera a realizují se kontinuálně (Eschenbach, 2004, p. 526).

Zásady plánování

- motivující a dosažitelný plán,
- operativně plánovat znamená intenzivně komunikovat,
- plánování musí být dostatečně výsledovatelné (Eschenbach, 2004, p. 527).

Úkoly controllera

Při procesu plánování je důležitá koherence v celkovém controllingu. Controller by měl v rámci strategického controllingu vypracovat cíle podniku a tomu přizpůsobit formulování cílových veličin v rámci operativního controllingu. Pro plánování je důležitá premisa pohledu do budoucnosti a neulpívání na minulosti, resp. minulost využívat jako výchozí bod v plánování. Po formulaci cílových hodnot se controller realizuje ve tvorbě operativních dílčích rozpočtů. Tyto informace nadále slouží k rozvoji podnikatelských záměrů a kontrole jejich dosahování. Rozvoje podnikatelských záměrů se automaticky zakomponují do dalších plánů controllingu (Eschenbach, 2004, p. 529)

Tedy toto je seznam úkolů controllera v operativním controllingu:

- vytvořit plánovací kalendář,
- vytvářet strategické povědomí,
- sestavení vhodných výpočetních nástrojů,
- nastavení vhodného sběru dat,
- připravit formuláře pro kompetentní pracovníky,
- koordinace nástrojů controllingu do vnitropodnikového účetnictví (kalkulace),
- projednání rozpočtu oblastí (vytváření dílčích rozpočtů/plánů),
- sloučení předchozích dílčích rozpočtů,
- aktualizace periodických plánů (měsíčních, čtvrtletních) dle nastalých událostí,
- zkoumání odchylek mezi plánem a skutečností,
- navrhování nápravných opatření (Eschenbach, 2004, p. 529).

Nástroje k plnění úloh

Mezi hlavní nástroje operativního controllingu patří, rozpočet výkonů, finanční plánování a plánová bilance. V podstatě se dá říct, že úlohy operativního controllingu mají vést k predikci finančních výkazů, které jsou v česku známé jako účetní závěrka skládající se z rozvahy, výkazu zisku a ztrát, výkazech cash-flow, přehledu o změnách vlastního kapitálu a příloze k účetní závěrce. Ostatní úlohy a nástroje jsou v tabulce č. 1 (Eschenbach, 2004, p. 496).

Tabulka 1: Nástroje operativního plánování

vybrané nástroje operativního plánování	
formulace úloh	nástroje
plánování stavu majetku a kapitálu	plánovaná bilance
plánování zisku za období	plánovaný výkaz zisku a ztráty
řízení likvidity	finanční plán
řízení tržeb za období a rentabilita složek tržeb	rozpočet výkonů
kalkulace / plánování nákladů výkonů	kalkulace nákladů výkonů
analýza podniku a celkové řízení/reporting	rozličné ukazatele

Zdroj: (Eschenbach, 2004, p. 496)

2.6 Metody operativního controllingu

Jak již bylo výše zmíněno výše, controlling dělá oporu managementu podniku. Controlling dokáže se značnou mírou předpovědět vývoj podniku pomocí plánů a zhodnotit a poskytnout podklady, které mohou pozitivně stimulovat budoucí vývoj. K tomu složí právě metody operativního controllingu, které zkoumají jak náklady, tak výnosy podniku přes různá prismata, například korelace s ekonomickými ukazateli, struktura nákladů nebo bod zvratu (Mikovcová, 2007, p. 61)

K výběru metody a jejímu správnému použití potřebuje znát controller dvě základní oblasti v rozboru nákladů:

- **Které položky** budou dále pečlivě zkoumány a řízeny a jaká míra pozornosti bude věnována konkrétním nákladům. Dále se v rámci položek nákladů musí zkoumat závislost na tržbách, objemech produkce nebo obojího dohromady.
- **Jakým způsobem** budou náklady přiřazeny na nositele. Tedy obecně metodika kalkulace (Mikovcová, 2007, p. 61).

2.6.1 Bezpečná míra zisku a bezpečnostní koeficient

Bezpečná míra zisku je hodnota, která slouží k určení částky, na kterou můžou klesnout tržby podniku. Tato míra je na úrovni kritických tržeb. Kritickými tržbami se myslí tržby, které jsou na úrovni nákladů. Vzorec pro bezpečností míru zisku je:

$$\text{Bezpečná míra zisku} = \text{Celkové tržby} - \text{kritické tržby}$$

Bezpečností koeficient se poté stanoví, jako poměr mezi bezpečnou mírou zisku k celkovým tržbám. Jeho účel je vyjádřit, o kolik % mohou klesnout tržby, než podnik dosáhne zóny ztráty.

$$\text{Bezpečnostní koeficient} = \frac{\text{celkové tržby} - \text{kritické tržby}}{\text{celkové tržby}}$$

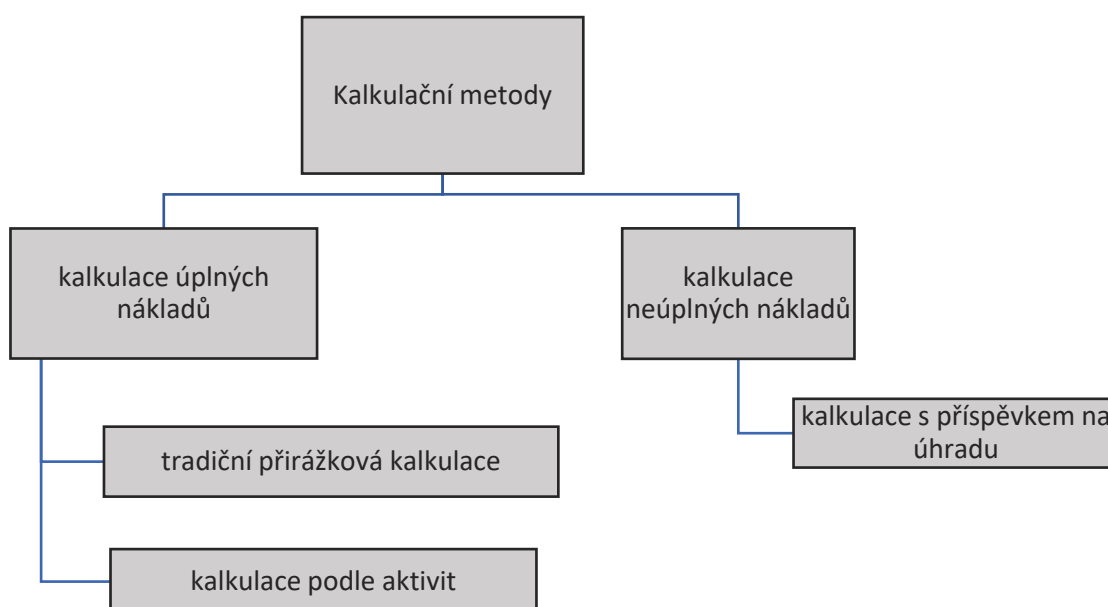
Bezpečnostní koeficient lze použít při analýze současné situace podniku. Lze z něj odvíjet hrozby, které by mohli podnik poskytnout a z nich se odvíjející návrhy opatření, která tomu mají zabránit. Kauzální veličinou jsou zde náklady a výnosy, tedy pokles nákladů, nebo zvýšení výnosů mohou poskytnout pozitivní stimul ke zvýšení koeficientu (Mikovcová, 2007, p. 77).

2.6.2 Rozhodování o kalkulačních metodách

Hlavními hybnými veličinami operativního controllingu jsou jednoznačně náklady a výnosy. Kalkulační metody nám slouží k rozklíčování správného systému přiřazování nákladů na jejich nositele. V první řadě je důležité, aby byl vybrán správný kalkulační systém. Kalkulací je myšlen postup výpočtu nákladů na jednotku produkce, neboli na kalkulační jednotici. Mimo to nám kalkulace slouží jako písemný výsledek k této činnosti (Mikovcová, 2007, p. 79).

V podniku se dají vzít v úvahu v zásadě dvě hlavní větve kalkulací, jak lze vidět na obrázku č. 4 základní typy nákladových kalkulací (Popesko, 2009, p. 61).

Obrázek 4: Základní typy nákladových kalkulací



Zdroj: (Popesko, 2009, p. 61)

Každá z jednotlivých kalkulací má svoje specifika, které se hodí výlučně ke každému podniku, kalkulace přírážková se velmi dobře hodí do podniku s různorodou výrobou, ABC kalkulace se využije v podniku, kde je velký objem výrobků/zboží, které mají v rámci obratu zboží v podniku různě přiřazené aktivity, které dokáží klasické kalkulace zaměřené na objem zkreslit (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 121).

2.6.3 Kalkulace s příspěvkem na úhradu

Tato kalkulace s neúplnými náklady je mezi controllingovými teoretiky i praktiky velmi doporučovanou cestou. Jejím hlavním přínosem je možnost plánování a kontroly nákladů podle příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku. To znamená, že při tomto výpočtu

jsou na kalkulační jednici přiřazovány pouze náklady přímé. Odečtením těchto přímých nákladů od ceny se zjistí příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, neboli hrubého rozpětí (Mikovcová, 2007, p. 80).

V podmínkách středoevropských podniků je často obtížné, vzhledem k charakteru vnitropodnikového účetnictví, zjistit variabilní náklady a jeví se tak snadnější zjišťovat náklady přímé, které se právě k této metodě používají (Popesko, 2009, p. 69).

Postup propočtu nákladů začíná od ceny výstupu, o níž se předpokládá, že je dána trhem, popřípadě je možné ji dobře odhadnout. Po vyloučení přímých nákladů je získána hodnota hrubého rozpětí, která vypovídá o tom, jak se výrobek podílí, nebo je schopen se podílet na úhradě podnikových fixních nákladů a následně po úhradě těchto stálých nákladů podílet na tvorbě podnikového zisku. Zjednodušeně z toho vyplývá axiom, že pokud je hrubé rozpětí výstupu kladné, je výstup přínosem pro podnik (Mikovcová, 2007, p. 80).

V praxi je běžné, že některé fixní náklady se upínají k určité soustavě výkonů, díky čemuž lze fixní náklady rozdělit do několika vrstev. Tyto speciální fixní náklady mohou být přerozděleny k jednotlivým skupinám výstupů, jde například o výrobu, zásobování, vývoj, nebo marketing. Tyto fixní náklady se podle potřeb kalkulace rozvrhují nejčastěji podle nároku jednotlivých skupin výstupu na výrobní kapacitu podniku a vztažnou veličinou je obvykle čas (Mikovcová, 2007, p. 81).

Všeobecné fixní náklady, které se již dále nerozvrhují zůstávají ve finálním bloku hrubého rozpětí před ziskem. Jde o skupinu nákladů, které nemají již žádný přímý vztah k jednotlivým skupinám výstupů. Mezi ně se řadí například personalistika, účetnictví, controlling, e-shop a jiné (Mikovcová, 2007, p. 81).

Král tento typ kalkulace považuje za modifikaci kalkulace variabilních nákladů. Jako jejich hlavním odlišujícím rysem je podle něj, že se fixní náklady neposuzují jako nedělitelný celek. Jejich hlavní rozčlenění vychází z povahy přidělení fixních nákladů dle principu příčinné souvislosti. Fixní náklady jsou zde rozřazeny postupně podle toho, zda byly vyvolány konkrétním druhem výrobku, skupinou výrobků nebo dílčí částí vyráběného sortimentu. Poté následuje část fixních nákladů podniku, jejichž vztah k procesům ve výrobě je s těžší přiřaditelný k jakémukoliv s předchozích zmíněných (Král, 2018, p. 78).

Podíl fixních nákladů je v některých firmách natolik významný, že jejich opomíjení by mělo neblahý vliv na propočet marže. Marže založena na odečtení variabilních nákladů

by měla malou vypovídající schopnost. Tato kalkulace vyjadřuje, jak jsou postupně náklady uhrazovány po odečtení jednotlivých položek a jak postupně přispívají ke zlepšení hospodaření společnosti.

Postupná úprava:

- cena po úpravách
 - variabilní náklady výrobku
 - přímý materiál
 - přímé mzdy
- marže I
 - fixní výrobní náklady
- marže II
 - fixní náklady na skupiny výrobků
- marže III
 - střediskové fixní náklady
- marže IV
 - fixní náklady podniku jako celku
- zisk/ztráta připadající v průměru na výrobek (Král, 2018, p. 79).

Tento vícestupňový postup slouží k získávání základních informací o cenách, analýze obratu, nákladech a zisku. Může pomoci zlepšit analýzy týkající se výrobních a zákaznických skupin a poskytuje cenné podklady pro plánování, kontrol výnosů nákladů a zisku (Mikovcová, 2007, p. 82).

Tabulka 2: Schématické znázornění propočtu kalkulace s příspěvkem na úhradu

skupina výstupů	A		B		C		Celkem	
	kč	%	kč	%	kč	%	kč	%
tržby								
-variabilní náklady								
=příspěvek na úhradu 1								
-speciální fixní náklady								
=příspěvek na úhradu 2								
-všeobecné fixní náklady								
= zisk								

Zdroj: vlastní zpracování dle (Mikovcová, 2007, p. 81)

2.7 Členění nákladů

Náklady jsou obecně chápány jako finančně vyjádřená spotřeba podniku. Pod spotřebou je možné si představit jak zásoby, tak i služby. K vhodné analýze nákladů je potřeba rozvážně stanovit jejich členění. V následujících řádcích budou možné klasifikace nákladů představeny (International Group of Controlling, 2003, p. 20).

V odborné literatuře je poměrně široké spektrum způsobu členění nákladů, které každý autor preferuje, i když nutno podotknout, že s ohledem na konkrétní situaci. Například podle Lazara je vhodné členění nákladu na externí a interní. Toto členění, jak už názvy napovídají zkoumá náklady podle místa vzniku, konkrétně podle patřičnosti místa vzniku. Tedy pakliže vstupuje náklad do podniku zvenčí mluví se o něm jako o nákladu externím a pokud náklad byl zapříčiněn spotřebou vlastních výkonů potom je nazýván jako interní. Lazar dále rozděluje i náklady hospodářského střediska a to na prvotní a druhotné. Prvotní jsou z finančního účetnictví a druhotné vznikají stykem mezi středisky (Lazar, 2012, p. 11).

Dále lze náklady dělit podle jejich vzniku, podle odpovědnosti za vznik dle jednotlivých středisek (Král, 2018, p. 75).

Populární členění je podle Popeska a Papadaki druhové, účelové nebo dle vztahu k objemu prováděných výkonů (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 31).

2.7.1 Účelové členění nákladů

Toto členění je například vhodné pro manažerské rozhodování, kde se traduje všeobecný usus „*účel světí prostředky*“. Je to tedy obecně vzato členění indikující náklad ve vztahu k účelu jeho vynaložení (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 34).

Účelové členění je versatilní a je možné díky němu náklady rozčlenit i dále na různé úrovni podrobnosti. Rozčlenění nákladu tímto způsobem poté může být dle výrobní činnosti a jiných pomocných činností, kde v rámci obou může být členění dále rozvětveno, dle dalších aktivit (Král, 2010, p. 34).

Takto rozčleněné náklady lze v první fázi rozdělit na:

- **náklady technologické a**
- **náklady na obsluhu a řízení.**

Technologické náklady jsou vyvolány technologií transformačního procesu nebo je zde nějaká kauzalita. Jsou zde zainteresovány náklady typu: náklady na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků, odpisy strojů aj.

Druhé náklady typu obsluha a řízení slouží k činnostem spojených s doprovodnou částí procesu. Patří sem náklady jako IT, mzdy všech možný zúčastněných zaměstnanců od personalistiku po údržbu pracovišť, pokud nejsou zapojeni v prvním typu rozdělení těchto nákladů. Pro představu sem spadá mzda účetních nebo mzda správce serveru (Popesko, & Papadaki, 2016, pp. 34-35).

Toto zmíněné členění je v praxi vzácné, jelikož rozdělení nákladů do zmíněných skupin je složitý proces a nemusí mít tu správnou vypovídající hodnotu. Proto se v praxi uplatňuje rozdělení nákladů na náklady jednicové a náklady režijní.

Náklady jednicové jsou náklady, přímo související s určenou měrnou jednotkou (ks, kg) daného výkonu. Častou jsou zde náklady na jednicový materiál nebo mzdy výrobních dělníků (Popesko, & Papadaki, 2016, pp. 34-35).

Režijní náklad je oproti tomu velmi složitě utilizovatelná spotřeba vstupu, která nejde vztáhnout k jednotce výkonu. Par excellence příklad jsou odpisy strojů, náklady na informační systém apod (Popesko, & Papadaki, 2016, pp. 34-35).

Základní nástrojem pro řízení těchto nákladů je rozpočet (Král, 2010, p. 74).

Dalším způsobem účelového členění je po linii výkonů a po linii útvarů. Členění po linii výkonů sleduje proces výroby a náklady s výnosy k těmto procesům vztahované. Linie útvarů, jak již z názvu plyne sleduje jednotlivá střediska, která jsou obvykle zřízena za účelem daného výkonu (Lazar, 2012, p. 11).

Autorka Čechová jde, co se členění týče ještě dál. Náklady podle ní musí mít vymezenou účelnost již při jejich vzniku. Tvrdí, že je velmi důležité mít jistotu, k jakému finálnímu účelu chce podnik své finanční prostředky vynaložit (Čechová, 2011, p. 75).

Jiný způsob účelového členění je podle útvaru a výkonu. Členění podle útvaru vypovídá o to, kdo za tyto náklady může a naopak členění podle výkonu odpovídá na otázku, co náklady na vznik nákladu vyvolalo a co je jejich důsledkem (Synek, & Kislingerová, 2015, p. 44).

2.7.2 Druhové členění nákladů

Toto členění je jedním z nejčastěji užívaných. Díky finančnímu pojetí nákladů je zde i jednoduché odvození z povinného finančního účetnictví, které zandává na uživatelsky přístupné provázání. Náklady jsou, jak již název napovídá členěny dle druhů (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 31).

Takto roztríděné náklady mají dobrou vypovídající schopnost o tom, co přesně bylo spotřebováno (Synek, 2011, p. 81).

Základní druhové členění nákladů:

- spotřeba – materiál, suroviny, zboží, energie aj.,
- odpisy – budov, výrobních zařízení, strojů a jiného movitého majetku,
- mzdové a osobní náklady – mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění, členské příspěvky aj.,
- finanční náklady – pojištění, úroky, poplatky aj. a
- náklady na externí služby – opravy a udržování, nájemné, právní služby, a jiné outsourcované služby (Synek, 2011, p. 81).

Mezi autory panuje shoda mezi zmíněným rozdělením. Král (Král, 2018, p. 70) tyto náklady rozděluje stejně jako již zmíněný Synek. Popesko a Papadaki (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 20) rozděluje náklady tímto členěním také stejným způsobem.

Již zmíněné rozdělení nákladů lze dále stratifikovat na přímé a nepřímé. Osobní náklady přímé znázorňují náklady za mzdy pracovníků přímo se podílejících ve výrobním procesu. Za nepřímé se potom chápou například administrativní práce nepodílející se na realizaci výkonu přímo, ale zajišťující činnosti, bez kterých by nebyl chod společnosti jako takový možný (Popesko, & Papadaki, 2016, pp. 22-24).

Náklady a jejich ratio lze také objektivizovat podle typů organizací, zde jsou základní typy organizace.

- Manufaktura – tento typ organizace je charakteristický vysokými náklady za mzdy, u manufaktur se dále neočekává vysoká úroveň automatizace a tak tedy výše odpisů bude nízká. Jedná se především o podniky vyrábějící sériově jako výroba obuvi.
- Automatizovaná montáž – oproti manufaktuře zde bude velký apel na dlouhodobý majetek, který bude v průběhu existence v podniku rozpouštět své náklady. Dále

je tento typ charakteristický vysokým podílem spotřeby materiálu, nízkou úrovní osobních nákladů a již zmíněnými odpisy. Zde jsou myšleny podniky vyrábějící hromadně.

- Zakázková firma – typ společnosti produkující výstupy na základě specifických parametrů zákazníků. Vysokou položkou zde můžou být externí služby. Podíl materiálových a osobních nákladů je na průměrné úrovni. Například marketingové služby.
- Služby – služby mají ve svém rozsahu nejvýznamnější osobní náklady. Materiál je spotřebováván pouze v malém množství (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 33).

2.7.3 Kalkulační členění nákladů

Tento typ členění je velmi podobný již zmíněnému účelovému členění. Rozdílem mezi těmito dvěma typy je, že účelové členění dokáže přidat náklady na kalkulační jednici, ale kalkulačně členěné náklady jsou vztaženy k výkonu tedy více kalkulačních jednic (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 36).

Takto členěné náklady stanovují, na co konkrétně byly náklady vynaloženy. Tímto způsobem lze posléze objasnit příspěvek konkrétního výrobku či služby k zisku (Synek, 2011, p. 82).

Kalkulační členění nákladů rozděluje náklady do dvou základních kategorií:

- **Přímé náklady** – náklady, přímo a bezprostředně související s konkrétním druhem výkonu.
- **Nepřímé náklady** – náklady, které svou podstatou přispívají k průběhu procesu v podniku v širších souvislostech (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 36).

Do přímých nákladů se poté řadí:

- náklady na jednicový materiál,
- mzdové náklady výrobních dělníků,
- odpisy jednoúčelového stroje a
- náklady na přípravu manuálu k produktu (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 36).

Do nepřímých nákladů se řadí například:

- odpisy strojů,
- pronájem výrobní haly,

- mzdy údržbářů,
- mzdy manažerů a administrativních pracovníků,
- náklady na IT služby,
- náklady na software aj. (Popesko, & Papadaki, 2016, p. 37)

2.7.4 Členění nákladů dle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů

Mimo vzpomínané způsoby členění je velmi zásadní metoda právě dle objemu výkonů. Tato metoda posuzuje dynamiku vývoje, tedy jakým způsobem se mění celkový výše nákladů v závislosti na změny v objemu výkonů (Král, 1997, p. 56).

Členění nákladů dle závislosti na objemu:

- **náklady variabilní a**
- **náklady fixní.**

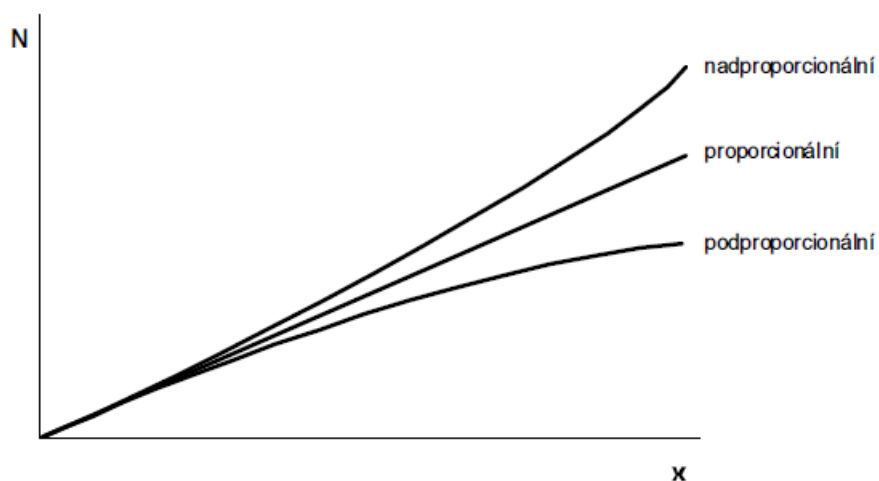
Náklady variabilní

Náklady variabilní jinak známé jako proměnlivé jsou opakovaně vynakládány s každou další jednotkou výkonu. Jejich souhrn se poté mění při změně objemu výkonu. Tyto náklady rozdělujeme na tři typy:

- **proporcionální,**
- **nadproporcionální a**
- **podproporcionální** (Král, 1997, p. 56).

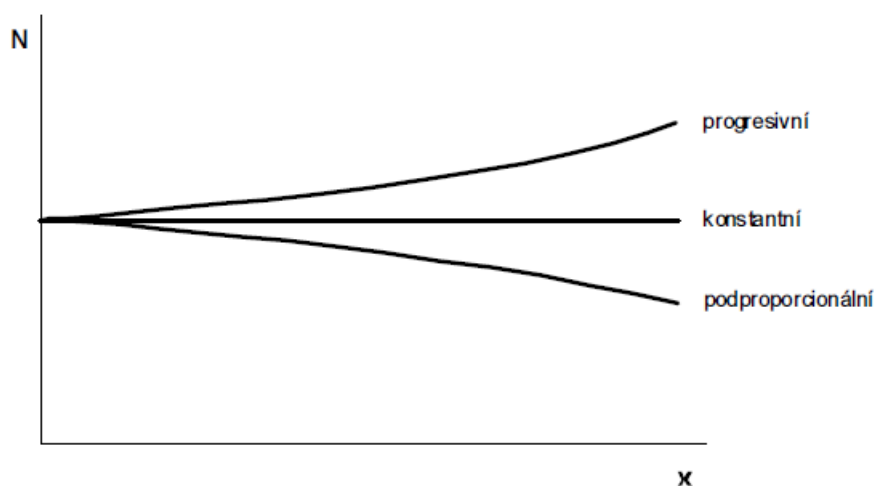
Proporcionální náklady se mění přímo úměrně s posunem objemu výkonů. Mezní náklad zůstává neměnný. **Nadproporcionální** náklady se s růstem objemu výkonů zvyšují, ale trend mezních nákladů má zvyšující se charakter, tedy s každou další jednotkou sice náklad roste, ale více než ten předchozí. U těchto nákladů je typickým příkladem příplatek za přesčas, jež navyšuje standardní mzdy pracovníků. **Podproporcionální** náklady se při růstu objemu výkonů zvyšují, ale pomalejším tempem než růst objemu výkonů (Král, 1997, pp. 56-57).

Graf 1: Průběh celkových variabilních nákladů



Zdroj: převzato z (Král, 1997, p. 58)

Graf 2: Průběh průměrných variabilních nákladů



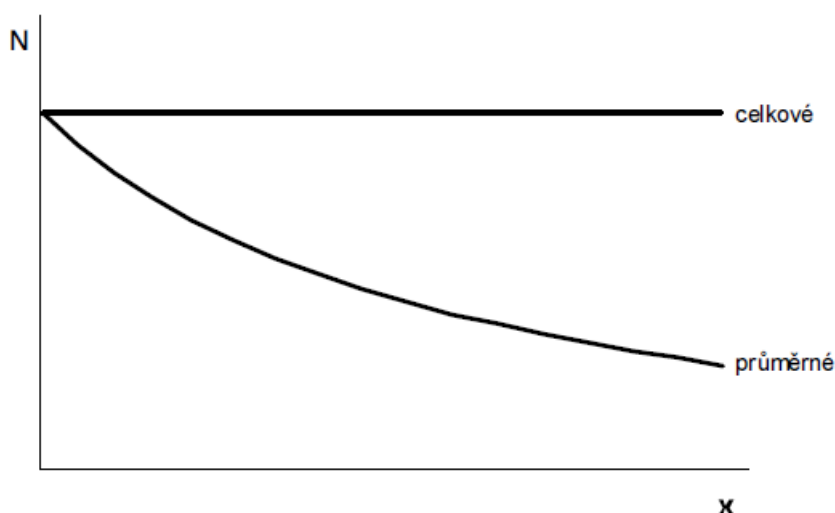
Zdroj: převzato z (Král, 1997, p. 58)

Náklady fixní

Jinak nazývané „stálé“ zůstávají se změnou objemu výkonů neměnné. Neměnnost v tomto ohledu nabývá na svém významu, především při ohledu na jejich vynaložení ještě před samotným uskutečněním první jednotky výkonu. Vznikají

již v nulovém bodě objemu, ale další jednotka objemu výstupu nevyžaduje jejich navýšení v rámci dané kapacity. V čase při přepočtu na jednotky výstupu mají ovšem klesající tendenci, jak lze vidět na grafu č. 3 průběhu celkových a průměrných fixních nákladů (Král, 1997, p. 59).

Graf 3: Průběh celkových a průměrných fixních nákladů



Zdroj: převzato z (Král, 1997, p. 59)

2.8 Analýza rabatu

Rabaty jsou slevy z cen výstupů podniku sloužící k diferencování jednotlivých cen nabídky různým příjemcům. Rabaty tak slouží k flexibilnímu jednání v cenové politice v rámci obchodování. Oblíbenost rabatu spočívá v psychologickém efektu. Zákazníci cítí stimul a nabývají dojmu, že se jedná o zvlášť výhodný obchod. Pro podnik se jedná tedy o klíčový stimul, kterým podněcují potenciální klienty k nákupu zboží anebo navýšení stávajícího nákupu (Vollmuth, 2004, p. 169).

Druhy rabatu:

- 1) Funkční rabat,
- 2) Množstevní rabat,
- 3) Časový rabat,
- 4) Věrnostní rabat,
- 5) Hotovostní rabat a
- 6) Zvláštní rabaty.

U poskytnutí jakékoliv slevy z cílové ceny je nutné si uvědomit, že se nejedná o proporční pokles výsledné ceny a hrubého rozpětí. Poskytnutá sleva se projeví výrazněji na změně výsledného hrubého rozpětí. Například z poskytnutí 5% rabatu se může stát v důsledku kalkulačních kroků rozdíl v hrubém rozpětí 7 a více procent (Vollmuth, 2004, p. 174).

Z výše uvedeného vyplývá, že poskytnutý rabat musí být poskytnut s důsledným propočtem, tak aby zabránil negativní změně celkového hospodářského výsledku. Propočet níže sleduje, jaké zvýšení odbytu se předpokládá, pro zamezení nechtěného propadu výsledku hospodaření (Vollmuth, 2004, p. 175).

Obrázek 5: Vzorec pro zjištění zvýšení odbytu k negování vlivu rabatu na výsledek hospodaření

$$\text{nutné zvýšení odbytu v procentech jednotek} = \frac{\text{snížení dosavadní prodejní ceny v procentech}}{100 - \text{dosavadní variabilní náklady v procentech z dosavadní netto-tržby} - \text{snížení ceny v procentech z dosavadní prodejní ceny}} \times 100$$

Zdroj: (Vollmuth, 2004)

2.9 Plánování

Operativní plánování zahrnuje sladění jednotlivých oblastí podniku z pravidla na jeden kalendářní rok. Výstup operativního plánování jsou plány, které lze popsat, jako plánovaná opatření zhodnocená v množství a v peněžních jednotkách v jednotlivých oblastech. Plány jednotlivých oblastí se musí mezi sebou sladit, tím zachovat koordinaci, tato koherence je esenciálním prvkem a dokazuje tím kontrolu a logiku celého procesu. Rozpočet je určitou formou plánu a skládá se z plánovaného výpočtu zisku a ztrát, plánovaného výkazu hotovostních plateb a plánované bilance. Plány a rozpočet by měli v konečné fázi prognózovat, jakého výsledku podnik v plánovacím a rozpočtovém období chce dosáhnout (Mikovcová, 2007, p. 203, 204).

Metody tvorby plánů:

- 1) Globální metoda,
- 2) Metoda postupného sestavování rozpočtu,
- 3) Metoda analýzy nulového bodu,
- 4) Metoda poměrných finančních ukazatelů,
- 5) Metoda procentního podílu na tržbách,
- 6) Regresní metoda.

Z těchto metod jsou nejvíce konzistentní první dvě, to především kvůli nutnosti důslednosti jejich zpracovávání. Ostatní metody jsou založené na zjednodušených principech, především využívání přímé závislosti jednotlivých hodnot v plánu na určité proměnné (např. fin. ukazatele, procentní podíl na tržbách) (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 88).

Globální metoda

Metoda je založena na vypracovávání dílčích plánů, z nichž přebírá požadovanou potřebu finančních prostředků a výši vytvořených finančních zdrojů (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 88).

Metoda postupného sestavení rozpočtu

Plán se zpracovává jako roční, čtvrtletní a měsíční, kde je součástí systému vnitropodnikového řízení formou funkčních rozpočtů odpovídajících funkcím podniku. Vypracovaný rozpočet se posléze porovnává s flexibilním rozpočtem a skutečnými hodnotami, přičemž cílem je získat informace pro kontrolu plnění úkolů a následnou analýzu odchylek mezi plánovanými a skutečnými výsledky (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 89).

2.9.1 Plán tržeb

Právě plán tržeb je hlavním stavebním kamenem všech plánů. Od plánu tržeb se odvíjí sled mandatorních úvah, jelikož jeho výsledkem je určení sumy zamýšlených výstupů, které tvoří vztahovou veličinu ke kalkulaci nákladů. Podcenění tohoto plánu tak může mít za důsledek nejen výpadek příjmů, ale i problémy s likviditou podniku.

Sestavení tohoto plánu využívá nejčastěji mix následujících 3 metod:

- Údaje čerpané z minulých let,

- Výzkum trhu z hlediska konkurence a vzdáleného prostředí,
- Profesní intuice, zkušenosti odhady trhu, korelace s ekonomickými hodnotami (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 50).

Z výše zmíněného vyplývá, že se musíme při zpracovávání plánu vycházet jak z vlastních dat a tím pádem vlastním potenciálem, ale musíme tyto data brát do kontextu i z externím prostředím, což nejsou jen konkurenti v oboru, ale také makro prostředí. Pro prognózy hodnot z dat vyplývajících z historie podniku, je tedy vhodné zkoumat ukazatele aktivity, které v podstatě vyjadřují schopnost podniku řídit pracovní kapitál a měřit rychlost obrátu jednotlivých složek. Tento výzkum posléze analyzovat a popřípadě srovnat s konkurencí a zajistit výsledky. V následující tabulce jsou uvedeny vhodné ukazatele pro plán tržeb.

Tabulka 3: Vybrané ukazatele aktivity

Název ukazatele	Způsob výpočtu	Popis ukazatele
doba obrátu zásob	$\text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360 \text{ tzv. denní tržby})$	průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby (suroviny, materiál) nebo do doby jejich prodeje (zásoby vlastní výroby), měrná jednotka jsou dny
koeficient obrátu zásob	Počet dní sledovaného období/doba obrátu zásob	vyjadřuje kolikrát je podnik schopen za dané období zrealizovat obrátku zásob, měrná jednotka = násobnost
doba obrátu pohledávek (krátkodobé)	$\text{Pohledávky} / (\text{Tržby} / 360)$	měrná jednotka = dny, za kolik dní má podnik uhrazené vystavené faktury
koeficient obrátu pohledávek	Počet dní sledovaného období/doba obrátu pohledávek	vyjadřuje kolikrát je podnik schopen za dané období zrealizovat obrátku pohledávek, měrná jednotka = násobnost
doba obrátu závazků (krátkodobé)	$\text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby} / 360)$	měrná jednotka = dny, za kolik dní podnik uhradí došlé faktury
koeficient obrátu závazků	Počet dní sledovaného období/doba obrátu závazků	vyjadřuje kolikrát je podnik schopen za dané období zrealizovat obrátku závazků, měrná jednotka = násobnost

Zdroj: (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 53)

2.9.2 Plán nákladů

V návaznosti za plánem tržeb, je plán nákladů dalším důležitým milníkem pro finanční plánování a controlling. Při zajišťování nákladů je třeba zkoumat problematiku z věcného hlediska, tedy v návaznosti na ostatní plány. Hlavním opěrným bodem při určování plánu nákladů je jednoznačně kalkulace, která nám vyjadřuje ve finančním měřítku náročnost

výstupu podniku, o které jsme mluvili v kapitole 2.6. Při stanovení kalkulační metody je třeba přemýšlet nad vhodností daného kalkulačního vzorce. Stanovení vhodné metody se může odvíjet od vymezení předmětu kalkulace, způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace a na strukturu nákladů (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 103).

Cílem kalkulace je získat co nejkomplexnější pohled na celkové náklady výkonu. Dobrá nákladová kalkulace podává informaci o celkové výši nákladů a doplňuje komplexní pohled strukturou nákladů. Touto strukturou mohou být posléze dobře pozorovatelné i příspěvky na úhradu, a tím i zjištěny, jak se výkon podílí postupně na jejich úhradě (Vochozka & Psárska, & Stehel, 2016, p. 111).

2.9.3 Korelační diagram

Vhodný nástroj při analýze nákladů je také využití korelačního diagramu a zjištění závislosti nákladů na dané vztahové veličiny jako například výnosy, objem produkce, nebo co se týče vlivu prostředí tak ekonomické jevy jako hrubý domácí produkt. Ilustrační graf vztahu nákladů a výnosů je na grafu č. 4 (Eschenbach, & Siller, 2012, p. 74).

Graf 4: Korelační diagram



Zdroj: převzato z (Mikovcová, 2007, p. 75)

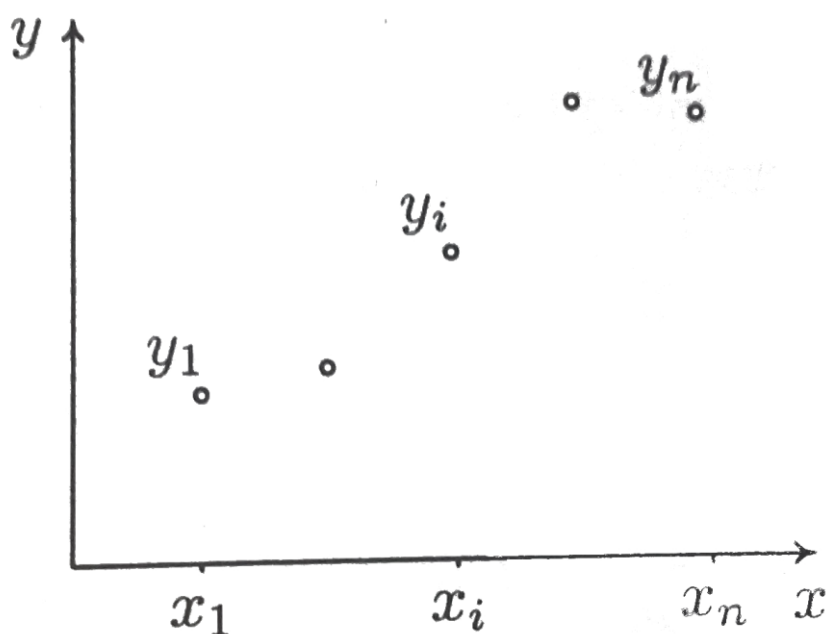
2.9.4 Regresní analýza

Korelace měří vztah mezi dvěma veličinami, mezi proměnnou „x“ a proměnnou „y“. V praxi existuje princip „*korelace neimplikuje kauzalitu*“, který varuje autora dané korelace před možným nesprávným ulpěním údajného vzájemného vztahu proměnných

od skutečné vzájemnosti proměnných, protože to nám samotná korelace neříká. Další stupeň, který navazuje na korelaci je regresní analýza, která kauzalitu mezi proměnnými zkoumá.

Regresní analýza je statistická metoda, která se používá k zjištění závislosti „ x “ na výstupu „ y “, regresní analýza si zde klade za úkol odhadnout tento vztah co nejpřesněji. Oproti korelační analýze zde nehledáme jen lineární vztah. „*Měříme resp. pozorujeme hodnoty závislé proměnné, označené y , při nastavených hodnotách nezávislé proměnné, označené. (V terminologii regresní analýzy se proměnná x nazývá vysvětlující, veličiny y vysvětlovanou proměnnou.) Po provedených měření dostaneme n dvojic (x_i, y_i) , $i = 1, 2, \dots, n$, přičemž $n > 2$, kde x_i označuje nastavenou hodnotu proměnné x v i -tém pozorování a y_i k ní přiřazenou hodnotu proměnné y “ (Kropáč, 2012, p. 38).*

Graf 5: Korelace závislé při změnách nezávislé proměnné



Zdroj: převzato z (Kropáč, 2012, p. 38)

V rámci měření hledaných veličin není z běžných důvodů zahrnuto měření různých okolních náhodných jevů, které se označuje „šum“. Díky tomuto šumu se nám nemusí dostat stejných hodnot při opakovaném měření y při stanovené hodnotě x . Z tohoto důvodu lze konstatovat, že měřená hodnota y se chová jako náhodná veličina. Pro eliminaci se při měření užívá střední hodnota Y při které je šum rozložen kolem skutečné střední hodnoty rovnoměrně (Kropáč, 2012, p. 39).

Při tvorbě regresní analýzy zavedeme podmíněnou proměnou střední hodnotou Y pro hodnotu x , která je označena jako $E(Y/x)$ a následně ji položíme rovnu zvolené funkci $\eta(x; \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p)$. Vzorec vypadá následovně:

$$E(Y/x) = \eta(x; \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p)$$

$\eta(x)$ je regresní funkce a zároveň je funkcí x , která obsahuje neznámé parametry, které jsou označeny $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$, kde je $P \geq 1$. Tyto parametry jsou označovány jako regresní koeficienty (Kropáč, 2012, p. 39).

Regresní koeficient může nabývat všech hodnot na reálné ose směrnice. Regresní koeficient udává přírůstek závislé proměnné při jednotkové změně nezávislé proměnné. V rámci regresní analýzy se používá koeficient determinace jinak označovaný jako R^2 , ten udává, jaká část variability závislé proměnné je vysvětlena regresním modelem.

Typů regresních funkcí je mnoho z toho je nejvíce využíváný „lineární regresní model“. Tento model se považuje za nejjednodušší k výpočtu regresní analýzy a jde o regresní přímku. Mezi další používané modely patří například polynomický trend nebo nelineární regresní model (Kropáč, 2012, p. 40).

Obecný předpis jednoduché lineární směrnice vypadá následovně:

$$y_i = \alpha + \beta x_i + \varepsilon_i$$

Písmeno α zde zastupuje tzv. „absolutní člen“, který naznačuje, v jakém bodu na ose Y směrnice začíná, je to průsečík s osou Y . βx_i je, jak již bylo výše řečeno regresní koeficient a v grafu odpovídá za sklon směrnice přímky. Poslední veličinou je ε_i , která zastupuje chyby, neboli odchylky očekávaného od skutečného y_i (Kropáč, 2012, p. 41).

2.10 Odchylky

Řízení podniku za pomoci určování plánů a rozpočtů není samo o sobě tolik směrodatné, jak by se podle prvního dojmu dalo říci. Doprovodnou disciplínou k určování hodnotových veličin musí bezesporu být i jejich kontrola, zda stanovené a žádoucí hodnoty jsou skutečně dodržovány, nebo pokud tomu tak není, co je za touto diskrepancí. Odchylky jsou tomu řešením (Šiška, 2007, p. 93).

Cílem odchylek je analýza rozložení celkových odchylek vzniklými možným nesouladem mezi skutečnými dosaženými hodnotami a jejich standardními veličinami, které

předpovídali jejich naplnění, tedy defacto co bylo podnikem plánováno docílit. Rozložení odchylek může potom napovědět, kde se nesoulad mezi plánem a skutečností nachází a podrobnější analýzou tento nesoulad i vysvětlit (Šiška, 2007, p. 94)

Možné příčiny odchylek:

- nereálné stanovení cílů,
- chybné plánování,
- zvýšení cen surovin,
- externí nepředvídané šoky a
- nadsazení cen (Lazar, 2012, p. 53).

Ačkoli výše byly zmíněny různé příčiny odchylek existují dva esenciální faktory zapříčiňující vznik odchylek a to změna ceny a změna množství vstupu/výstupu.

Cenová odchylka, také známá jako kvalitativní odchylka je rozdíl skutečné ceny a ceny plánované vynásobený skutečným výstupem/vstupem. Výpočet probíhá podle následujícího schématu:

$$\text{Cenová odchylka} = (C_{sk} - C_{st}) * Q_{sk}$$

Kde: C_{sk} – cena skutečná,

C_{st} – cena standardní a

Q_{sk} – skutečný vstup/výstup (Šiška, 2007, p. 96).

Množstevní odchylka, nebo také kvantitativní je rozdíl mezi skutečným a plánovaným vstupem/výstupem vynásobeným s plánovanou cenou. Vzorec pro toto měření vypadá následovně:

$$\text{Množstevní odchylka} = (Q_{sk} - Q_{st}) * C_{st}$$

Kde: Q_{sk} – skutečný vstup/výstup,

Q_{st} – plánovaný vstup/výstup a

C_{st} – cena standardní (Šiška, 2007, p. 96).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola je zaměřena na představení mnou zvolené společnosti. V kapitole jsou uvedeny základní informace o společnosti, historie podniku, vnitřní procesy, tvorba cen, trh zákazníků a vybrané analýzy.

Pro účely této diplomové práce byla zvolena skutečná společnost, avšak s přihlédnutím k žádosti majitele nebude názvu společnosti v rámci této diplomové práce užito. Namísto zmíněného názvu bude využito označení „*Paleta s. r. o.*“.

Společnost Paleta s. r. o. je zaměřena na nákup a prodej zásobovacího zboží především formou B2B a na trhu je již přes 10 let. Společnost sídlí v Česku a na Slovensku a jejími hlavními odběrateli jsou společnosti pohybující se na trhu automobilového průmyslu (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost v České republice

Obchodní název společnosti	Paleta s. r. o.
Sídlo společnosti	Brno, Česká republika
Datum založení	8. února 2008
Právní forma společnosti	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200.000,- Kč

(Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, n. d.)

Společnost ve Slovenské republice

Obchodní název společnosti	Paleta s. r. o.
Sídlo společnosti	Bratislava, Slovenská republika
Datum založení	30. května 2012
Právní forma společnosti	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	5.000,- EUR

(Obchodný register - MINISTERSTVO SPRÁVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2012)

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Výše zmíněné údaje udávají, že společnost, resp. společnosti jsou samostatnými jednotkami v rámci jednotlivých zemí. Hlavním středobodem je jednatel společnosti,

který obě společnosti vede a zastupuje. Hlavní důvodem takto samostatně vystupujících společností je realizace jejich činnosti v daných zemích. Jednatel udává, že při realizaci prodeje zboží je pro odběratele podstatný a rozhodný fakt, že jsou společnosti zřízeny na územích, ze kterých jsou i jejich odběratelé. Jde tedy svým způsobem o estetické řešení (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

Hlavní náplní společnosti je nákup a následný prodej přepravního a skladovacího zboží jako jsou:

- stohovací přepravky,
- regálové přepravky,
- zasouvací a stohovatelné přepravky,
- pevné paletové boxy,
- palety,
- skladovací paletové boxy,
- víka a
- ostatní.

Ve svém portfoliu produktů má nad 900 kusů skladovacího zboží. Společnost je autorizovaným prodejcem zboží od jedné nadnárodní společnosti vyrábějící právě skladovací zásoby. Tím, že je společnost Paleta s. r. o. autorizovaným prodejcem ji umožňuje smlouvat o cenách přímo s výrobcem a tím i domlouvat výhodnější ceny. Struktura nabízeného zboží se často nemění a defacto zůstává u nejprodávanějšího zboží stálá (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

Obrázek 7: Produktové portfolio – vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování dle interního dokumentu

Dle CZ-NACE se řadí do skupiny:

- G – Velkoobchod a maloobchod, zde pod kódem 469 (00) nespecializovaný velkoobchod (Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, n. d.).

Klasifikace účetních jednotek

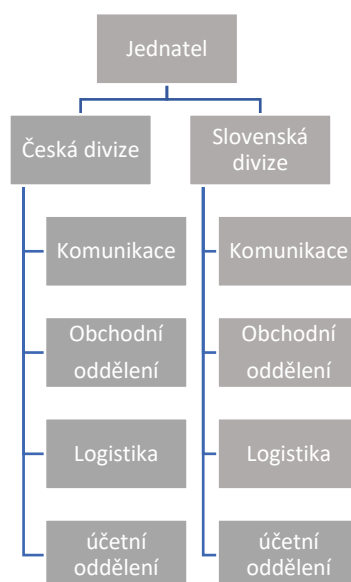
Česká společnost Paleta s. r. o. lze zařadit do kategorie „mikro účetní jednotka“ jelikož má k 31. prosinci 2021 aktiva ve výši 8,2 mil. Kč, její obrat činil 20,5 mil. Kč a přepočtený osob zaměstnanců byl 1, dle zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví.

Slovenská společnost Paleta s. r. o. lze také zařadit do kategorie „mikro účetní jednotka“ dle slovenského zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, jelikož k 31. prosinci 2021 vykazuje aktiva ve výši 183 tis. EUR, čistý obrat ve výši 349 tis. EUR a průměrný přepočtený počet zaměstnanců činí 3.

Mimo jiné nesplňuje požadavky pro sestavování konsolidované účetní závěrky dle zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví.

3.2 Organizační struktura

Obrázek 8: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů

Vedení podniku zajišťuje jednatel společnosti a jde o svrchovanou řídicí funkci. Funkce spočívá ve stanovování strategie firmy, organizaci a ve stanovení a kontrole plnění cílů. Mimo tyto kompetence vyjednává jednatel větší zakázky a zajišťuje komunikaci s velkými a stálými klienty (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

Komunikace je pozice zosobňující spojku ve firmě. Zajišťuje příjem a přesměrování telefonu na kompetentní osoby. Dále obstarává příjem, rozdělení a odesílání korespondence, podporu administrativy vedení a archivní práce (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

Obchodní oddělení zajišťuje následující práce:

- Vytváří přehled o existujících a potenciálních zákaznících a jejich potřebách,
- Určuje nové produkty pro zavedení do e-shopu,
- Cenotvorba a aktualizace ceníků,
- Stanovení limitu skladových zásob,
- Zjišťování cen od dodavatele,
- Sledování konkurence,
- Směřování marketingových aktivit,
 - Direct mailing,
 - Analýza spokojenosti zákazníků,
 - Příprava na veletrhy a výstavy a
 - Updating e-shopu.

Pro zajištění praktických potřeb spojených se zbožím podniku je zde oddělení logistiky a skladu. Logistika se zaměřuje na organizování toku zboží od příjmu až k přepravě. Tento proces začíná u registrace odsouhlasených objednávek klientů, zajištění zboží nebo dozásobení skladu, potvrzení objednávek a zajištění dodání, sledování zásob a řešení reklamací. Doprava se zajišťuje pomocí outsourcovaných firem, především přes společnost TopTrans, jiní přepravci se zajišťují pro specifické zakázky (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

Sklad je umístěn v Ústí nad Labem a kvůli lukrativní smlouvě je skladování řešeno externí formou. Náklady na sklad jsou vyúčtovány na měsíční bázi cena je fixní, ale kombinuje variabilní náklady, jako je obsluha skladu, energie a nasazení zaměstnanců. Hlavní práce, které sklad zajišťuje jsou:

- Příjem a kontrola dodaného zboží,

- vytváření dodacích listů,
- příprava k výdeji a výdej zboží,
- objednávání přepravy na rozvoz,
- komunikace s klienty o dodávkách,
- evidence zboží a
- inventura skladu.

Účetní oddělení je také řešeno externí formou a zaručuje se za vedení účetnictví, kontrolu správnosti faktur, zastupování společnosti na příslušných organizacích, mzdovou agendu a úhrady mezd, reporting o účetním stavě s vedením společnosti.

Všechny výše zmiňované externě poskytované služby jsou až na sklad řešeny v jednotlivých zemích samostatně (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

3.3 Vnitřní procesy

Oslovení klientely

Ačkoli je společnost rozdělena na Český a Slovenský trh a to i s místem sídla v obou státech řídicí činnost se odehrává na Slovensku v Bratislavě, kde sídlí slovenská divize. Realizace zakázek může začít 2 způsoby. Buď je kontaktována přímo zákazníkem, nebo společnost zákazníka kontaktuje přímo sama. Pro druhou možnost volí monitoring trhu, který spočívá hlavně ve hledání nových potenciálních partnerů a probíhá na denní bázi. Nadnárodní společnost, kterou je Paleta s. r. o. autorizovaným partnerem, v tomto ohledu také odvádí lví podíl, kdy pro ni menší zakázky převádí na svého autorizovaného partnera. Jak již bylo zmíněno společnost cílí především na obchod formou B2B. V rámci zákaznicko-odběratelských vztahů se snaží dělat z klientů dlouhodobé obchodní partnery. Subdodavatelské zakázky nedělá společnost vůbec a zakázkám směrem k nepodnikatelským subjektům se nevyhýbá, ale požaduje nákup většího množství (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

Komunikace s klientem

Při oslovení klienta a následného navázání kontaktu s klientem probíhá většina takto zprostředkovaných zakázek skrze konzultaci ohledně vhodnosti daných kusů, dle jednotlivých parametrů ku zvolené potřebě a požadavkům klienta. Po odsouhlasení konkrétních druhů zboží a množství se vypracuje cenová nabídka, která čeká na finální potvrzení klientem (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

Při oslovení společnosti klientem se zhruba 80 % zakázek řeší přes e-shop společnosti, kde se přes internetové rozhraní klient dostane svépomocí k vygenerování objednávky, na základě, které se vytvoří finální faktura. Ve zbylých případech se klient obrátí přímo, pomocí přiloženého kontaktu, na kompetentní osobu ve společnosti a pokračuje se ve stejném režimu jako u zakázek, kdy společnost sama osloví klienta.

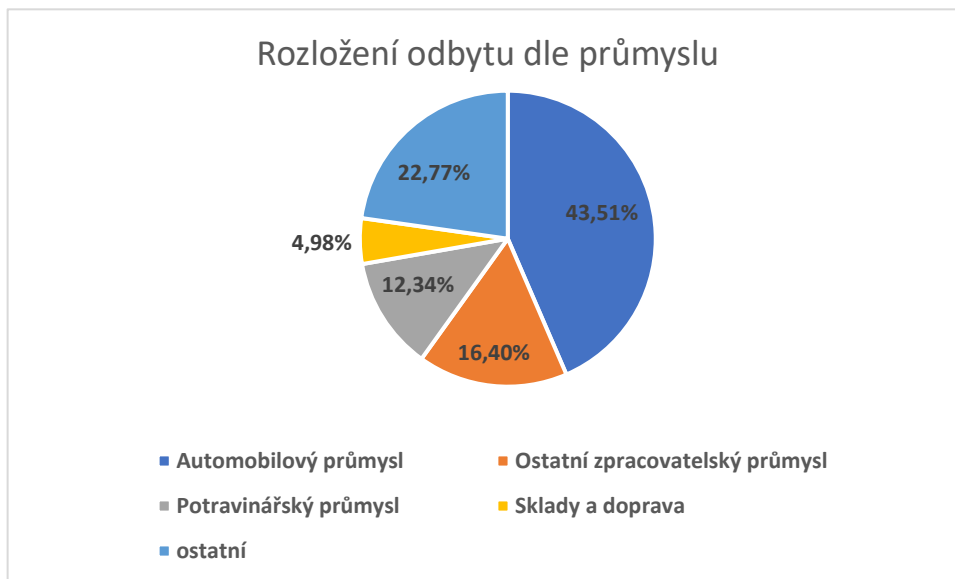
K dokončení zakázky je ještě potřeba souhlas se všeobecnými obchodními podmínkami a zaplacení záloh, nebo faktury k datu splatnosti. U nových neověřených klientů společnosti preferuje formu záloh ve výši 100 % celkové zakázky, aby předešla možným prodlením a možným soudním sporům (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

3.4 Trh a zákazníci

Společnost na trhu realizuje skladovací zboží, které je vyrobeno z recyklovaného materiálu a nabízí díky svým vlastnostem produkt, který je vhodný ke skladování zboží o vysoké hmotnosti a mimo jiné díky materiálu, ze kterého je zboží vyrobeno poskytuje vlastníkově i dlouhou durabilitu. Proto společnost míří především na společnost, které v rámci svých ekonomických činností mají velké sklady a vysokou poptávku po tomto produktu (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

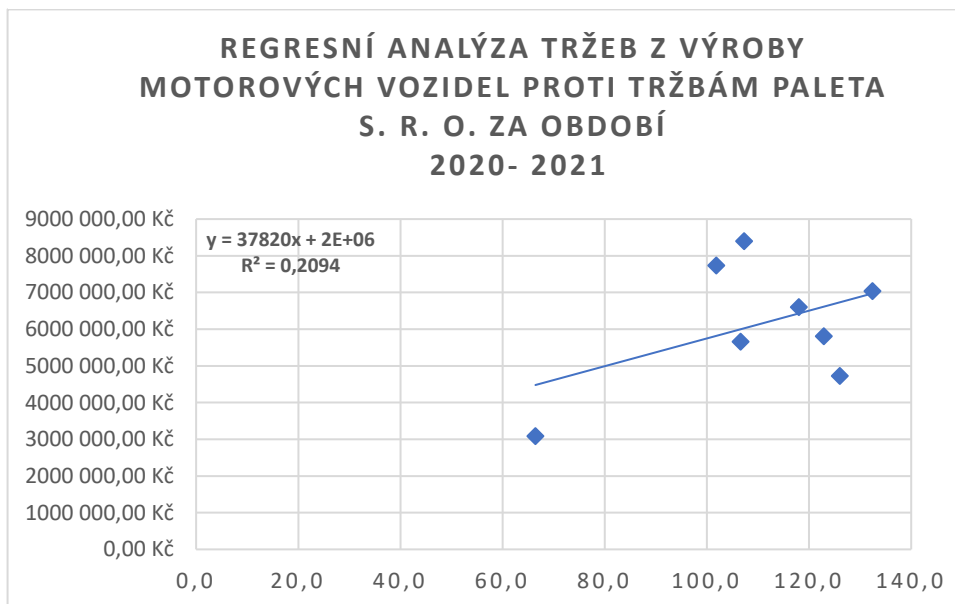
Jak lze vidět v grafu č. 6 hlavním odvětvím, na které se společnost zaměřuje je automobilový průmysl, který tvoří 44 % celkového odbytu společnosti. Toto číslo se může procentuálně ještě zvyšovat vzhledem k položce „ostatní“, kde není přímo vydefinováno, do kterého odvětví dané společnosti spadají, nebo byly objemy nákupů u společnosti příliš malé, aby byly konkrétně dohledávány a zařazeny. Obecně graf ukazuje trend zaměření společnosti, který silně nabádá směřování především do zpracovatelského odvětví.

Graf 6: Koláčový graf rozložení odbytu dle průmyslu



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokladů

Graf 7: Regresní analýza závislosti tržeb na vývoji tržeb českého průmyslu výroby motorových vozidel

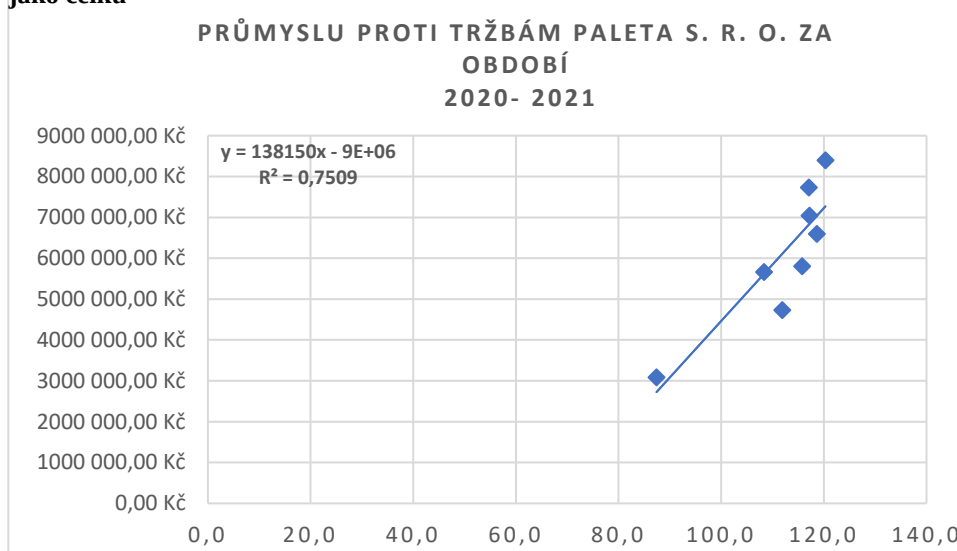


Zdroj: vlastní zpracování dle (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

Bodový graf č. 7 naznačuje korelaci kvartálního indexu tržeb výroby motorových vozidel mezi roky 2020 a 2021 a tržeb společnosti za identické období. Jak poukazuje koeficient determinace „ R^2 “ závislost mezi těmito veličinami je velmi malá. Tedy jinak řečeno společnost není vyloženě závislá na vývoji tohoto odvětví, ačkoli je její odbyt z velké části tvořen automobilovým průmyslem.

Druhý bodový graf č. 8 regresní analýzy je zaměřen na zpracovatelský průmysl jako celek a koreluje kvartální indexy tržeb za již zmiňované období s tržby společnosti. Tentokrát je z grafu patrné, že vzájemná souvislost mezi veličinami opravdu existuje a není vůbec nízká. Korelační koeficient je v tomto případě o velikosti 0,87 a lze tedy tvrdit, že pokud se bude dařit zpracovatelskému průmyslu jako takovému bude se dařit i společnosti Paleta s. r. o., tedy s přihlédnutím a opatrností princip, že korelace neimplikuje kauzalitu.

Graf 8: Regresní analýza tržeb a vývoje tržeb českého zpracovatelského průmyslu jako celku



Zdroj: vlastní zpracování dle (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

Pro společnost je dominantním trhem Česká republika, to hned z několika důvodů. Společnost již skoro 15 let realizuje své činnosti v Česku (na Slovensku 10 let), kde si za tuto dobu vytvořila určitý zákaznický řetězec. Mimo to je Česko bezesporu větší trh než Slovenská republika. Jako další důvod je pro společnost také jednodušší doprava po České republice, kde má v Ústí nad Labem společnost pronajatý sklad. V případě

dodávání zboží na Slovenskou stranu jsou náklady o část dražší a doba dodání se přímo úměrně s délkou prodlužuje (osobního rozhovoru s majitelem, 2021).

3.5 Zakázky 2019 až 2021

Pro tuto část je vybráno období od roku 2019 až do nejbližšího uzavřeného období roku 2021. Tyto roky byly vybrány pro demonstraci externích vlivů na zakázky společnosti jako byl za uplynulé 2 roky hlavně covid 19.

Slovenská divize se meziročně (2019-2020) v realizovaných příjmech propadla o necelých 14 %. Z tabulky je patrné, že tento propad je trvalejšího charakteru a ačkoli je v roce 2021 patrný růst proti roku 2020, tak se stále nedostal do stejné úrovně jako byl v roce před krizí. Podíl prodejů v rámci B2B a B2C je silně ve prospěch prvního zmíněného. Obchody ve formě B2C zaobírají zhruba 10,5 % z celkových objemů zakázek. Hlavní důvod, proč je tento podíl tak nízký je směřování společnosti na prodej vztahující se na velké množství, což je ve své podstatě zhmotnění důvodu nelibosti zájmu o nákup nepodnikatelských subjektů.

Česká divize meziročně (2019–2020) utrpěla ztrátu v realizovaných příjmech ve výši 16,2 % což je objektivně větší hodnota než slovenské divize, s rozdílem 2%. Na rozdíl od slovenské divize zaznamenala divize česká velký nárůst v roce 2021, který předčil příjmy z roku 2019. Zastoupení uskutečněných zakázek B2C na celkových zakázkách je 4,4 % a je oproti zbytku doslova zlomkový.

Poměr příjmů Česka vůči Slovensku je 7:3 a tedy kvantitativně zpětně poukazuje, jak je český trh dominantní oproti slovenskému. Příjmy slovenské divize mají v průměrně 26% podíl na celkových příjmech společnosti a zbytek jde ve prospěch české divize.

Tabulka 4: Zakázky dle divizí mezi roky 2019–2021

	Slovenská divize			Česká divize		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
B2B	167	176	151	724	651	845
B2C	21	23	15	34	35	33
Realizované příjmy	6 689 tis. Kč	5 742 tis. Kč	5 788 tis. Kč	17 185 tis. Kč	14 402 tis. Kč	19 573 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů

3.6 Zamýšlené projektu do budoucnosti

Vedení společnosti zamýšlí do budoucích let několik variant projektů. Jde především o investici ve formě nového e-shopu, který zatím vedení společnosti odhaduje na hodnotu 250.000, - Kč. Projekt by měl zahrnovat novou doménu, celkově přehlednější stránky, nový design, interaktivní prostředí pro komunikaci a dotazování a pravidelnější kooperaci se zprostředkovatelem těchto služeb, což by tedy měla být česká společnost sídlící v Olomouci, BZ Company Internacional s.r.o (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Další zamýšlenou variantou je expanze do Maďarska ovšem tato varianta teprve nabývá na podobě a nejsou známi bližší informace (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Pro oba projekty by byla finančně vhodná půda, jelikož společnost drží na svém kontu nemalé finanční prostředky oproti odvětvovému průměru a to již dlouhou dobu, jak lze vidět v tabulce č. 5 (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Ovšem s ohledem na aktuální situaci ohledně pandemie a nově válkou na Ukrajině a nejistoty, které z nich plynou tyto projekty zatím posouvá vedení na rok 2023 a dále.

Mezi plány, které by společnost chtěla realizovat již v roce 2022 patří nový nábor zaměstnanců, tedy konkrétně jednoho. Od zaměstnance si společnost slibuje nový pohled na směřování podniku a chtěla by jej jako podporu pro vedení v určování strategií a operativních cílů podniku. Vedení stále vede diskusi ohledně rozsahu práce takového nového zaměstnance, jelikož by nový zaměstnanec mimo tyto analytické a kreativní práce mohl dle představ vedení zastávat i účetní práce zprostředkované externím dodavatelem (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Tabulka 5: Poměrová analýza likvidity se s rovnáním v odvětví

Poměrová analýza - likvidita						
Ukazatel	Metodika	2016	2017	2018	2019	2020
Celková likvidita	OA/kr. závazky	2,851	4,721	2,526	3,059	3,692
Likvidita III. st. v odvětví		1,21	1,20	1,08	1,12	0,00
Pohotovlá likvidita	(OM-zásoby)/kr. pasiva	2,553	4,414	2,159	2,746	3,297
Likvidita II.st v odvětví		1,14	1,13	1,00	1,04	0,00
Okamžitá likvidita	finanční majetek/splatné závazky	6,88	17,73	10,41	17,88	20,49
Likvidita I. st. Odvětví		0,23	0,26	0,21	0,22	0,00
Podíl ČPK na OA	(OA-kr.CZ)/OA	65%	79%	60%	67%	73%

Zdroj: vlastní zpracování dle (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

3.7 Rozdělení nákladů společnosti

Ve společnosti lze vhodným způsobem členit náklady dle vztahu k objemu prováděných výkonů. Toto členění lze rozdělit tedy na variabilní náklady, fixní náklady a smíšené náklady.

Variabilní náklady

Tento druh nákladů je charakteristický, tím že při změně objemu produkce náklady stoupají. Tedy náklad je přímo závislý na objemu výstupu. Takto chápanými náklady jsou ve společnosti Paleta s. r. o. zásoby a cena za dopravu zboží k zákazníkovi, jelikož cena za dovoz do skladu je již součástí pořizovací ceny zásob.

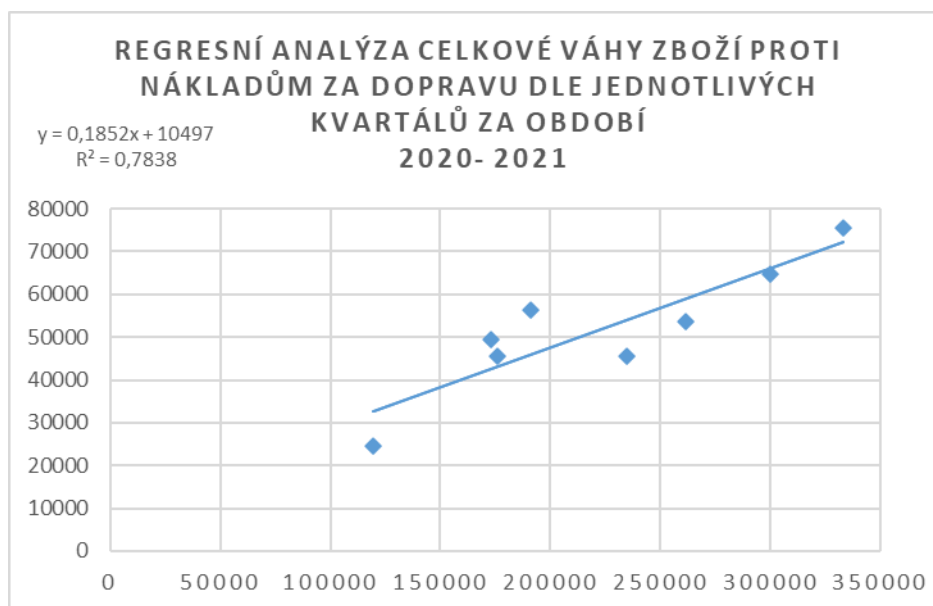
Cena zásob

Zásoby jsou oceňovány v pořizovacích cenách a jak již bylo výše zmíněno, součástí pořizovací ceny je i doprava zboží do skladu. Oceňování při vyskladnění se provádí za pomoci váženého aritmetického průměru. Obě tyto varianty jsou v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., zákonem o účetnictví, vyhláškou č. 500/2002 Sb. a českými účetními standardy.

Doprava

Doprava zboží je řešena přes společnost TopTrans, která jezdí vhodně a hojně do obou zemí. Náklady se odvíjí podle váhy a ujetých kilometrů, přičemž váha je zde rozhodujícím faktorem při fakturaci směrem ke společnosti. Právě díky tomuto poměru, znalosti váhy a prodaných kusů lze dobře přiřadit cenu za dopravu zboží a tedy přiřadit náklady přímo na jeden kus. Podle grafu regresní analýzy č. 9 a z ní vyplývající korelace je vztah mezi váhou zboží a cenou za dopravu kauzální a lze jej tedy i podle tohoto uvážení zařadit mezi variabilní náklady. Korelační koeficient vychází zaokrouhleně 0,89 což je impresivní hodnota.

Graf 9: Regresní analýza váhy zboží a nákladů na dopravu



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentů

Fixní náklady

Jako fixní náklady se považují náklady společnosti, které nepřihlížeje na aktivitu společnosti zůstávají na stejné úrovni. Toto tedy implikuje tvrzení, že fixní náklady s růstem produkce nerostou a naopak.

Jako takové náklady společnost uvažuje nájem skladu v Ústí nad Labem, nájem kancelářský prostor na Slovensku, účetní služby, mzdy a jejich implikace ve formě sociálního a zdravotního pojištění organizace a prémie. Mimo tyto již taxativně zmíněné fixní náklady se zde ještě řadí ostatní fixní náklady, do kterých spadá například internet, telefonní služby nebo kancelářské potřeby (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Nájem skladovacích prostor

Ačkoli je cena skladu fixně daná a odvíjí se částečně i od příčin vyvolaných množstvím zboží. Od množství zboží naskladněného ve skladovacích prostorech a nutných vykonaných prací zaměstnanci skladu jako je evidence skladu, příjem zboží a výdej zboží je odvíjena určitá přírážka k nájmu skladu jako takovému. Mimo jiné se ve skladu skladují jen určité kategorie produktů a to hlavně z důvodu ušetření nákladů díky dohodě s autorizovaným partnerem, který se zavázal, že bude expedovat konečným

zákazníkům zboží realizované společností Paleta s. r. o. z jeho skladu. Jde o tyto následující kategorie.

Kategorie zásob skladovaných v distribuční skladu v Ústí nad Labem:

- pevný paletový box,
- regálové přepravky a
- stohovací přepravky (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

3.8 Cenotvorba

Podstata cenotvorby je pro společnost dána především marží z produktu. Tato marže je vyjádřena jako podíl rozdílu prodejní ceny a nákladům za produkt ku prodejní ceně produktu. Při nákladech na produkt společnost v současné době uvažuje pouze pořizovací cenu zboží a nezapočítává zde žádné jiné přiřazení hodné náklady typu dopravy či nájmu skladu. V praxi to funguje tak, že společnost nakupuje od autorizovaného prodejce zboží za jím uvedenou cenu, se kterou se dá dle potřeby pohybovat (např. množstevní slevy) (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Mimo to na poli konkurenčního boje může společnost s autorizovaným prodejcem dále vyjednávat o cenách, aby ceny konkurence překonala a získala tak zakázku. Tuto nákupní cenu využije ve své kalkulaci finální ceny a pohybuje s ní právě pomocí marže. Tato marže nabývá hodnot od 5 do 50 % a záleží především o ochotě zákazníka s nabízenou částkou souhlasit a následně fakturovanou částku zaplatit. Proto je cena za produkty často velmi volatilní a není tak přímo fixně spjatá s daným produktem, natož pak s kategorií. Tato forma udávání cen platí především v prodeji, kdy společnost poskytuje cenovou nabídku klientovy, tedy de facto zakázkový prodej (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Další možnost je skrze e-shop, kde je cena zboží už o něco fixnější. Nic méně v pravidelných intervalech se ceny zboží přeceňují, tak aby odrážely aritmetický průměr produktů a s tím i jejich marži, která ovšem svoje procentní vyjádření často nemění a zůstává na jednotky procent stejná (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

3.8.1 Marže produktu

Jak již bylo výše zmíněno marže nabývají hodnot od 5 % do 50 % a záleží především na uvážení společnosti, ochotě klientů a na cenách konkurence od kterých se prodejní cena

odvívá. Konkurenci společnost pozoruje na denní bázi a snaží se produkt prodávat za nižší cenu jak konkurence a tím získat přízeň klientů na svoji stranu. Tato činnost je velmi pracná a obecně se zaměřuje ne sledování jednotlivých položek. Proto společnost sleduje především položky, které mají největší podíl na tržbách (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

V tabulce níže (tabulka č. 6) jsou marže uspořádané sestupně podle váženého průměru za roky 2020-2021. Regálové přepravy zde nabývají nejvyšších hodnot 38,43 %, což odráží vrchol možných udávaných marží. Na nejnižší příčce oproti tomu jsou skládací paletové boxy s 9,76 %. Vzhledem k užití váženého průměru a přihlédnutí k slabému roku, alespoň co se týče po příjmové stránce jsou marže vysoké v celém rozsahu.

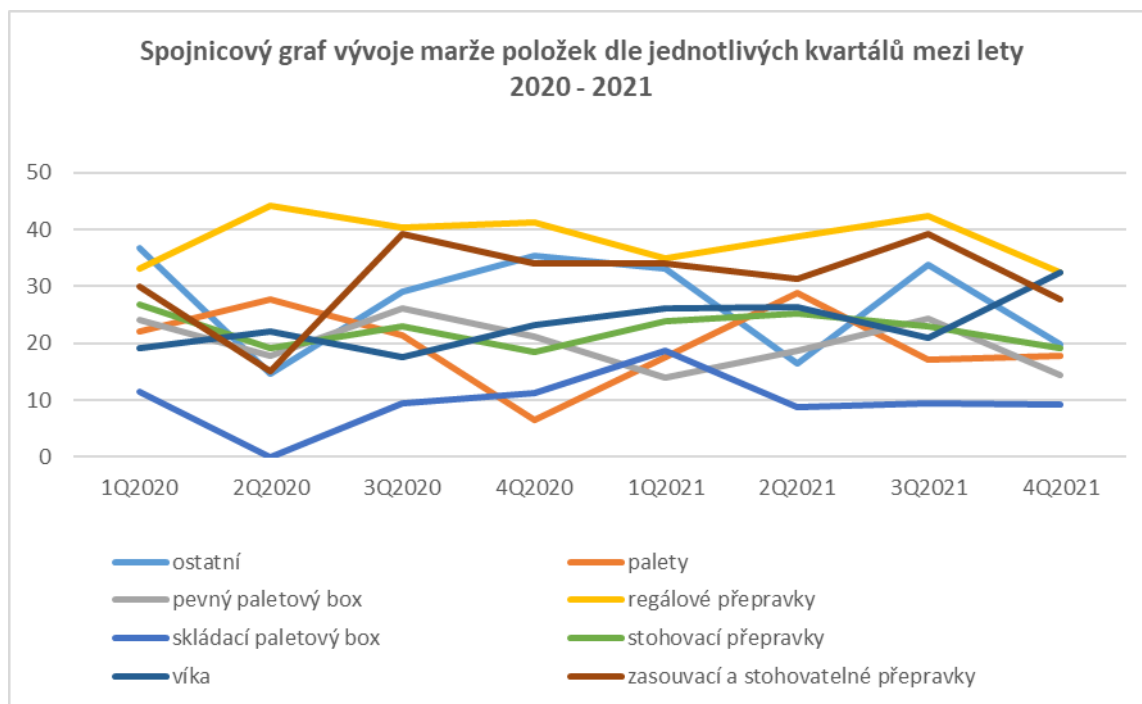
Tabulka 6: Vážený aritmetický průměr marží dle jednotlivých skupin zboží

Kategorie	%
regálové přepravy	38,43%
zasouvací a stohovatelné přepravy	31,28%
ostatní	27,35%
víka	23,51%
stohovací přepravy	22,34%
pevný paletový box	20,06%
palety	19,88%
skládací paletový box	9,76%

Zdroj: dle vlastního zpracování interních dokladů

Na spojnicové grafu č. 10 je zobrazen trend marží mezi roky 2020-2021. Z grafu je patrné zejména prvenství marže regálových přeprav po celou sledovanou dobu. Také je v grafu zaznamenaný šok z pandemické krize ve 2 kvartále roku 2020 a postupné napravování na původní úroveň. Například ve zmiňovaném období není evidován jediný prodej skládacích paletových boxů. Také je vidět průměrná stálost marží, která se pohybuje v rozmezí 10 %. Zaslouženě největší nestabilitu marží projevuje položka ostatní. Je to především z důvodu, co tato položka sama osobě reprezentuje. Jde především o doplňkový prodej, který s těžší tvoří důvod nákupu. Mimo jiné jednotlivé druhy zboží v této položce jsou natolik rozmanité, že nemají mezi sebou zakomponovanou podobnou marži.

Graf 10: Spojnicový graf vývoje marže jednotlivých kategorií dle kvartálu mezi roky 2020-2021



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Další tabulka č. 7 odráží podíl dané kategorie na celkových tržbách. Zde je nejvýznamnější položkou stohovací přepravky, které tvoří necelých 30 % přičemž jsou s marží v druhé půlce položek, kde zastávají průměrnou marži ve výši 22,34 %. Naopak regálové přepravky, které měli marži ze všech nejvyšší se podílí na celých tržbách 11,95 %. Jedinou významnou kategorií, která se vymezuje podílem tržeb jsou stahovací palety. Ostatní kategorie se podílejí na celkových tržbách obdobně a nedá se považovat žádná z kategorií natolik významnou, aby ohrozila existenci jiných kategorií skrze jejich bezvýznamnost.

Tabulka 7: Podíl kategorií na celkových tržbách

podíl na celkových tržbách	%
stohovací přepravky	27,99%
pevný paletový box	15,71%
ostatní	12,44%
regálové přepravky	11,95%
víka	9,54%
zasouvací a stohovatelné přepravky	9,21%
skládací paletový box	6,94%
palety	6,20%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokladů

Další tabulka vykresluje podíl deseti nejvýznamnějších produktů na celkových tržbách společnosti. Již z tabulky č. 7 lze naznačit neexistenci paretova pravidla v rámci jednotlivých kategoriích, jelikož se žádná z kategorií nepodílí na tržbách natolik významně aby tvořila o tolik vyšší zisk oproti ostatním. Tabulka č. 8 zkoumá významnost jednotlivých produktů na tržbách a je evidentní převaha kategorie „*zasouvací a stohovatelné přepravky*“, která se již na předchozí tabulce umístila na prvním místě. Další, co stojí za zmínku je umístění dvou druhů palet, které se oproti předchozí tabulce, kde se pod kategorií „*palety*“ umístily na místě s nejmenším podílem na tržbách. Je to způsobeno nízkým počtem druhů palet v dané kategorii, tedy v této kategorii se prodává o poznání menší spektrum druhů oproti ostatním kategoriím a jednotlivé druhy jsou v rámci prodeje více exponovanými.

Tabulka 8: Nejvýznamnější produkty podle podílu na tržbách

#	kategorie	produkt	tržby celkem	podíl na tržbách
1	zasouvací a stohovatelné přepravky	Big Box - MaxiLog	1400039,509	3,08%
2	zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka VDA RL-KLT 4147	1130358,98	2,48%
3	zasouvací a stohovatelné přepravky	Big Box	1123849,335	2,47%
4	palety	Magnum CE950 S	1105868,928	2,43%
5	zasouvací a stohovatelné přepravky	Euro přepravka	974539,9333	2,14%
6	ostatní	Hadr box 4401 s petlicemi	901937,4	1,98%
7	zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	868224,4707	1,91%
8	ostatní	Regálová přepravka	829692,3531	1,82%
9	palety	Přepravka VDA C-KLT 6428	782876,4089	1,72%
10	zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	781535,9289	1,72%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokladů

3.9 Controlling ve společnosti

Již v kapitole 3.2 je zřejmé, že společnost nemá žádný controllingový útvar, ani samostatnou pozici controllera ve své organizační struktuře zakomponován. Napříč tomu společnost činní některé aktivity, které mají charakter podobný controllingovým aktivitám. V rámci těchto aktivit se nachází spektrum činností reprezentující prvky controllingu jakožto systému řízení podniku orientovaný do budoucnosti, zabývající se nejen vnitřní situací podniku, ale i vztahy s konkurencí a kontrolou tohoto prostředí.

Této pozici je jednoznačně nejbližší vedoucí orgán společnosti, tedy jednatel společnosti Paleta s. r. o. V rámci jeho aktivit se nachází činnosti, které se z určité části orientují na budoucí směřování podniku, jako například stanovování cílů, které je třeba docílit například i za pomoci různých inovací. Například mezi tyto cíle patří udržení tendence růstu tržeb, což se z části daří, to i přes aktuální internacionální nelibé události, které mají makroekonomické dopady. Mimo to jednatel stanovuje, kontroluje a v průběhu upravuje interní předpisy společnosti a jejich dodržování. Je také angažován v prostřední komunikace s externími stranami. Všechny tyto činnosti se jednatel snaží korigovat v souladu s dlouhodobou strategií firmy. Mezi hlavní cíle stanovené vedením patří cílování rentability, které se snaží společnost držet nad hranicí 10 %. Z teorie paradoxně jako hlavní poměrový ukazatel nepatřila rentabilita, nýbrž zde patřila likvidita. Likviditu podnik má dost vysokou a vedení si jí nevytyčilo jako hlavní ukazatel. Likviditu na vysoké úrovni drží především finanční zdroje držené na bankovních účtech společnosti a stále čeká na jejich užití. Dle teorie dále cíle operativního controllingu mluví o sledování hospodárnosti, což by mělo být výsledkem porovnávání plánu a skutečností. Vedení si plány nestanovuje na základě žádných metrik, ale obecně podle principu jak by je chtělo zvětšit či změnit, což není přímo optimální řešení. Mimo rentabilitu se vedení snaží udržet meziroční posun tržeb a navyšovat jej alespoň o 3 %. Hodnocení úspěšnosti zavedených projektů sleduje společnost srovnáním měsíčních nebo čtvrtletních předvah z účetnictví. Jako další vodítka užívá trend prodejnosti a sleduje volatilitu marží produktů (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Poté je tu aktivita, která se zaměřuje na zásobení skladu, resp. na cyklus zásob. Tato aktivita spočívá ve sledování pohybu zásob a rychlosti jejich obratu. V tomto ohledu se sleduje odbytový trend zboží. Mimo tyto parametry se ale přihlíží na jednotlivé

pozorované zásoby i skrze přínos pro společnost prostřednictvím tržeb a tedy podle marží jednotlivých produktů. Tyto všechny zmíněné parametry se posléze odrážejí v zásobování skladu. Společnost touto činností přihlíží k odbytovému trendu poslední doby a snaží se předcházet potenciálním problémům zosobněných v nedostatku daného druhu zboží (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Zásobování skladu, jak již bylo výše v kapitole 3.7 zmíněno se odvíjí od dohody, kterou mezi sebou mají společnosti Paleta s. r. o. a společnost již je Paleta s. r. o. autorizovaným partnerem. Díky této dohodě pro určité kategorie nemusí společnost Paleta s. r. o. užívat distribuční sklad v Ústí nad Labem a má přednostní právo na nákup zásob, které je u dodavatele v požadovaném množství uloženo, s tím že dle dohody nemaje dodavatel zboží nároku na náklady za rezervaci, potažmo za skladování oněch zásob. Sklad se nachází v Ostravě (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Kategorie zásob skladovaných v distribuční skladu v Ústí nad Labem:

- pevný paletový box,
- regálové přepravky a
- stohovací přepravky.

Kategorie zásob skladovaných u dodavatele v Ostravě:

- palety,
- skládací paletový box,
- zasouvací a stohovatelné přepravky,
- víka a
- ostatní.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Tato část diplomové práce se bude zabývat autorovým návrhem pro vylepšení kondice společnost Paleta s. r. o., který vyplynul z analýzy současného stavu zvoleného podniku.

Na základě analýzy současného stavu podniku bylo zjištěno několik skutečností. Společnost nemá controlling jako takový zakomponován do organizační struktury, ať už prostřednictvím controllingového útvaru, tak ani prostřednictvím samotného controllera. Proto bude v další části navržen možný způsob začlenění nové pozice do organizační struktury podniku. Další zjištění prostřednictvím předcházející analýzy bylo ne příliš vhodné stanovování marže produktů vedením. Pro zjištění vhodné marže se zde autor zaměří na variabilní náklady, podle kterých se zajistí minimální marže a provede se porovnání se současným stanovením marže. Mimo to s použitím bezpečnostního koeficientu autor zhodnotí stávající stav společnosti a určí kritické tržby podniku. Pro toto zjištění bude ovšem zapotřebí vhodná analýza nákladů podniku. Toho bude docíleno vytvořením kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku. Mimo jiné bude zmíněná kalkulace vhodná pro vedení společnosti při vyhodnocování a kontrolu společnosti. Tato kalkulace bude cílit jak na obě divize zvlášť, tak na podnik jako na celek. Pomocí této metody bude i v této části vytvořen plán pro rok 2022, který bude vycházet z minulých let a bude reflektovat očekávaný růst a již proběhlé změny určující směr chodu společnosti.

4.1 Návrh kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů

Společnost Paleta s. r. o. hodnotí v současnosti hospodaření podniku pouze dle předvah účetnictví na pravidelných měsíčních bázích, měsíčně také hodnotí prodejnost jednotlivých druhů zboží podle evidence skladu a souhrnně ke konci roku dle účetní závěrky. Toto hodnocení hospodaření společnosti dle autora není vhodným řešením, to hlavně z důvodu neprovázanosti hodnot obsažených ve zmíněných dokumentech, ale také přehlížením jednotlivých vázaných nákladů na produkty.

Proto autor navrhuje pro tyto hodnocení využití krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů, jehož konstrukt je popsán níže. Tento návrh je vyhotoven defacto ve 2 variantách. Varianta 1 se zaměřuje na podnik jako celek a rozkládá se na 10 sloupců, kde je fundamentální především prostředních 8, které vypovídají o přínosu společnosti dle

jednotlivých kategoriích. Varianta 2 je podle konstrukčních prvků shodná s variantou 1, odlišuje se na zaměření dle jednotlivých divizí.

Hodnoty a konstrukce kalkulace s příspěvkem na úhradu

Zahrnuté výnosy a náklady jsou rozklíčovány do jednotlivých sloupců dle příslušných kategorií zboží, kam náleží. Všechny užití hodnoty byly čerpány dle účetnictví společnosti a dle interních dokladů, jako například evidence výdeje skladu. Řady v kalkulaci reprezentují jednotlivé variabilní a fixní náklady mezi kterými jsou vypočteny příspěvky na úhradu ve finančních jednotkách a procentech. Jednotlivé kategorie výnosu a nákladů:

- **tržby,**
- **variabilní náklady 1,**
- **variabilní náklady 2,**
- **fixní náklady 1,**
- **fixní náklady 2 a**
- **fixní náklady 3.**

Tržby

Do položky tržby jsou zahrnuty veškeré realizované prodeje zboží. Klíčovým parametrem zde bylo přiřadit tržby ke konkrétním kategoriím zboží, čehož zde bylo dosaženo jejich rozdělením a využitím aritmetického průměru prodejních cen u jednotlivých druhů zboží a vynásobením jejich odbytu za sledované období. Aritmetického průměru cen zde bylo zapotřebí, jelikož se ceny během kalendářního období měnily. Do tržeb je mimo zmíněné vnitřně zakomponována i doprava zboží při pořízení.

Variabilní náklady 1

Tato položka představuje součin aritmetického průměru nákupní ceny konkrétního zboží a jeho odbytu sloučených do jednotlivých kategorií. V tomto pohledu se zde postupovalo analogicky k položce „tržby“. Aritmetického průměru zde bylo zapotřebí ze stejného důvodu jako u předchozí položky.

Variabilní náklady 2

S variabilní nákladem 2 se v rámci hodnocení dostává kalkulace dále než v současnosti společnost. Variabilní náklady 2 představují cenu dopravy zboží ke konečnému spotřebiteli. Jak bylo v analytické části zjištěno mezi hmotností a cenou za dopravu existuje vysoká kauzalita. Variabilní náklad 2 byl vypočten za pomoci stanovení ceny

dopravy na 1 Kg zboží. Ačkoli se cena dopravy váže i k ujeté vzdálenosti nebylo k tomuto přihlíženo, především kvůli velmi komplikovanému zjištění takové informace a přiřazení k jednotlivému zboží a také kvůli samotnému stanovení ceny dopravy dopravcem. Cena dopravy komponuje jak váhu, tak vzdálenost, ovšem právě váha ve stanovení finální ceny hraje stěžejní roli. Tedy cena váhy na Kg byla následně vynásobena s váhou daného druhu zboží a jeho celkovým odbytem a přiřazena do své kategorie mezi položku variabilní náklady 2.

Fixní náklad 1

Tato skupina nákladů je zatím tvořena jen jedním nákladem a to nájem za sklad. Sklad se platí čtvrtletně a v rámci něho je vyhrazené určité místo pro skladování zboží společnosti. Nájemné se čtvrtletně liší v ceně podle rozpočtené práce pracovníků a nákladům za energie. Čtvrtletně to ale nejsou velké cenové výkyvy. Náklad skladu byl stanoven na úrovni fixních nákladů 1 začleněn hlavně z důvodu jeho rozsahu co se týká skladování určitých kategorií zboží, to jsou:

- pevný paletový box,
- regálové přepravky a
- stohovací přepravky.

Přiřazení tohoto nákladu dle rozpočtové základny bylo poměrně komplikované. Nejlepší vypovídající vlastnost by mohl být objem produktů. Od toho bylo upuštěno, jelikož co se týče skladování mají stohovací přepravky vehementní výhodu v tom, že se dají stohovat, tzn. vkládat do sebe. Dále se uvažovalo o použití skladovaného množství jakožto rozpočtová základna. V tomto případě byl vylučovací argument kategorie regálové přepravky, které bylo za rok 2021 realizováno 52 % z celkového množství prodaných produktů. Kategorie regálové přepravky v sobě nese i menší montážní kusy, které jsou konstrukčním prvkem a prodávají se zvlášť. Mimo to jsou i celé regály většinou skladovány rozložené v kartonových krabicích, aby zabrali nejmenší možný prostor. Proto byl použit jako rozpočtová základna skalární součin váhy a množství jednotlivých produktů.

V případě, že by byl v budoucnosti pořízen dlouhodobý majetek, který by měl význam v užívání vůči konkrétní kategorii, rozpouštění nákladů pomocí odpisu by bylo zaznamenáno také v položce fixní náklad 1.

Fixní náklad 2

Jsou to veškeré osobní náklady společnosti. Patří sem hrubá mzda, prémie, odměna jednatele, služební cesty, zaměstnanecké benefity a odvody sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele. Společnost má v současnosti stále 3 zaměstnance, ale do budoucna zamýšlí o náboru dalšího zaměstnance.

Fixní náklady 3

V této poslední odčítací položce jsou ostatní fixní náklady, které představují ostatní režii. Byly do ní začleněny náklady za účetní služby, právní poradenství, telefonní služby, nájem kancelářských prostor a všechny ostatní opakující se služby poskytovány outsourcovanou formou.

Postup výpočtu

Od celkových zajištěných tržeb byly odečteny variabilní náklady 1, rozdíl byl poté vyjádřen absolutním číslem a také v procentuální výši, jako podíl rozdílu v absolutní výši ku celkovým tržbám. Rozdíl v absolutní výši je tedy „příspěvek na úhradu 1“. Tento postup byl opakován přes všechny konstrukční položky celé kalkulace až do konečného výsledku hospodaření před zdaněním.

4.1.1 Krycí příspěvek Paleta s. r. o. za rok 2021

Tabulka 9: Kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů 2021 podniku jako celku

Divize		Kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů - Celkem							
Kategorie	stohovací přepravy	pevný paletový box	regálové přepravy	ostatní	víla	zasouvací a stohovatelné přepravy	skladací paletový box	palety	Celkem
útržby [Kč]	8 327 831 Kč	3 051 536 Kč	3 080 447 Kč	3 207 005 Kč	2 504 557 Kč	2 164 719 Kč	1 576 039 Kč	1 449 535 Kč	25 361 667 Kč
variabilní náklady 1 [Kč]	6 212 016 Kč	2 452 209 Kč	1 892 803 Kč	2 391 230 Kč	1 771 339 Kč	1 376 095 Kč	1 377 472 Kč	1 167 371 Kč	18 640 534 Kč
příspěvek na úhradu 1 [Kč]	2 115 816 Kč	599 327 Kč	1 187 644 Kč	815 774 Kč	733 218 Kč	788 624 Kč	198 567 Kč	282 164 Kč	
příspěvek na úhradu 1 [%]	8,34%	2,36%	4,68%	3,22%	2,89%	3,11%	0,78%	1,11%	
variabilní náklady 2 [Kč]	655 391 Kč	10 322 Kč	78 293 Kč	61 102 Kč	47 765 Kč	14 846 Kč	17 450 Kč	17 019 Kč	902 187 Kč
příspěvek na úhradu 2 [Kč]	1 460 425 Kč	589 005 Kč	1 109 552 Kč	754 672 Kč	685 452 Kč	773 778 Kč	181 117 Kč	265 145 Kč	
příspěvek na úhradu 2 [%]	5,76%	2,32%	4,37%	2,98%	2,70%	3,05%	0,71%	1,05%	
fixní náklady 1 [Kč]	205 580 Kč	4 214 Kč	164 630 Kč	X	X	X	X	X	374 423 Kč
příspěvek na úhradu 3 [Kč]	1 254 845 Kč	584 792 Kč	944 722 Kč	754 672 Kč	685 452 Kč	773 778 Kč	181 117 Kč	265 145 Kč	
příspěvek na úhradu 3 [%]	4,95%	2,31%	3,72%	2,98%	2,70%	3,05%	0,71%	1,05%	
fixní náklady 2 [Kč]				2 453 033 Kč					
příspěvek na úhradu 4 [Kč]				2 991 491 Kč					
příspěvek na úhradu 4 [%]				11,80%					
fixní náklady 3 [Kč]				396 420 Kč					
příspěvek na úhradu 5 [Kč]				2 595 071 Kč					
příspěvek na úhradu 5 [%]				10,23%					
VH před zdaněním				2 595 071 Kč					

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Z výpočtu krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů, který je zachycen v tabulce č. 9 je patrné, že největší podíl na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku má kategorie stohovací přepravy. Původně byl tento výsledek vedením společnosti jasně a dopředu odhadován, ale dle kalkulace je jeho vliv srovnatelný s kategorií regálové přepravy. Obecně by bylo možné konstatovat, že podíly na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku jsou u většiny kategorií konvergentní a není mezi nimi velký propad, tedy až na poslední 2 kategorie (skládací paletový box a palety). U příspěvku na úhradu 1, byl u kategorie stohovací přepravy opravdu přínos enormní s podílem na celkovém příspěvku na úhradu 1 ve výši 31 %. Díky přínosu kalkulace v rámci přidělení variabilních nákladů ve formě dopravy a přidělení nákladů na sklad dle daných kategorií byl posun pro podíl krycího příspěvku evidován řádově níže, ačkoli stále na kategorii s největším podílem. Tedy stohovací přepravy u přidělení nákladů byly dominantní položkou, ať už dle váhy, tak i realizovaného množství, což jsou základní konstrukční prvky rozpočtové základny u dopravy a skladu. Pevný paletový box oproti tomu má nákladovou absolutní náročnost nejnížší a to především kvůli nízkému realizovanému objemu za minulý rok, což ale byla oproti rokům předcházejícím výjimka.

Tabulka č. 10 vykazuje podíly jednotlivých kategorií postupně na tržbách a poté na nejpodstatnějších krycích příspěvcích (dále jen „KP“) (KPI a KPII). Dále také obsahuje marži vypočtenou na základě kalkulace na úhradu fixních nákladů a marži, kterou vedení vypočetlo dle aktuální používané metriky. Tabulka v první části zaměřující se na podíly reflektuje poznatky konstatované v předchozím odstavci a poukazuje na změnu KP kategorie stohovací přepravy a částečné vyrovnání podílů kategorií. Za podstatnou část tabulky ovšem autor považuje hlavně zjištěné marže. Porovnání těchto dvou marží je alarmující. Marže, které vedení společnosti zajistilo ke konci roku 2021 za rok proběhlý a které v rámci cílů podniku kultivuje je dle kalkulace v některých případech rozpoznatelně rozdílná. Tedy jednoduchá implikace je taková, že produkt, od kterého společnost čeká danou ziskovost, kterou mu společnosti prostřednictvím marže dává, je ve skutečnosti odlišná od marže přiřazující vázané náklady na produkt a tedy vypovídající a ziskutvorná

hodnota očekávána společností od dané kategorie nebo blíže produktu vážne za reálným přínosem kategorie nebo produktu.

Tabulka 10: Tržby, krycí příspěvky a marže 2021 pro celek podniku

Tržby, krycí příspěvky a marže 2021 - Celek								
Kategorie	Tržby	Tržby %	KP II	KP II %	KP III	KP III %	Marže podle KP III	Marže dle aktuální metricky
stohovací přepravy	8 327 831 Kč	32,8%	1 460 425 Kč	25,1%	1 083 295 Kč	20,1%	15,1%	22,34%
pevný paletový box	3 051 536 Kč	12,0%	589 005 Kč	10,1%	583 066 Kč	10,8%	19,2%	20,06%
regálové přepravy	3 080 447 Kč	12,1%	1 109 352 Kč	19,1%	1 064 300 Kč	19,7%	30,7%	38,43%
ostatní	3 207 005 Kč	12,6%	754 672 Kč	13,0%	754 672 Kč	14,0%	23,5%	27,35%
víka	2 504 557 Kč	9,9%	685 452 Kč	11,8%	685 452 Kč	12,7%	27,4%	23,51%
zasouvací a stohovatelné přepravy	2 164 719 Kč	8,5%	773 778 Kč	13,3%	773 778 Kč	14,4%	35,7%	31,28%
skládací paletový box	1 576 039 Kč	6,2%	181 117 Kč	3,1%	181 117 Kč	3,4%	11,5%	9,76%
palety	1 449 535 Kč	5,7%	265 145 Kč	4,6%	265 145 Kč	4,9%	18,3%	19,88%
Celkem	25 361 667 Kč		5 818 946 Kč		5 390 825 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování na základě kalkulace s úhradou na fixní náklady

4.1.2 Krycí příspěvek Paleta s. r. o. za rok 2021 podle divizí

Při výpočtu KP dle divizí byl postup propočtu následující. Jako první byly vyseparovány a zajištěny jednotlivé realizované produkty vztahující se k divizí a poté byly zahrnuty do přidělených kategorií. Poté byl vypočteny tržby, jednotlivé variabilní náklady a fixní náklady 1. Při fixních nákladech 2 a 3 byl kvalifikovaným odhadem vedení společnosti určen poměr pro přiřazení části fixních nákladů pro divize. Na mzdách se podle vedení společnosti podílí česká divize 2/3 z mezd a slovenská zbylou 1/3 z mezd. Tento odhad byl usouzen vedením především z hlediska obtížnosti prosazování se na slovenském trhu a s tím spojeným investovaným časem na realizaci své ekonomické činnosti na Slovensku. Zbylým fixním nákladům 3 byl tento poměr zanechán, jelikož jsou s fixními náklady 2 proporčně a obsahově provázané. Byly zde zařazeny náklady typu nájemného kancelářských prostor, telefonní služby či účetní práce a jiné administrativní práce zprostředkovány externí formou.

Pro lepší přehlednost byly kalkulace na úhradu fixních nákladů pro divize zařazeny mezi přílohy této diplomové práce. Tabulka č. 11 slouží pro zachycení nejpodstatnějších hodnot, které byly zjištěny pomocí kalkulace na úhradu fixních nákladů dle jednotlivých divizí.

Česká divize, nakolik má podstatný vliv v dynamice podniku odráží trend zjištěný z kalkulace pro celek podniku. Nuance jsou přítomné ve zjištěních, ve kterých se odlišuje divize slovenská před obecným trendem, tedy, kde má oproti trendu divize silné

nebo slabé stránky. To bylo zjištěno hlavně u realizace kategorie ostatní, jejímž přičiněním je podíl na KP III pro slovenskou divizi takřka poloviční. Z kalkulace je tedy patrné, že pro český trh jsou důležitým sortimentem stohovací a regálové přepravky a nejméně podstatným pro tvorbu zisku je kategorie skládací paletový box. Z kalkulace je dále patrné, že slovenská divize opravdu zaostává za českou divizí, co se týče celkových tržeb. Toto zjištění je patrné také v relativním vyjádření příspěvku na úhradu 5, kde má slovenská společnost účast 6,5 % na celkových tržbách oproti 15,5 %, které zaujímá česká divize. Jelikož náklady snížit efektivně nelze jsou ve hře čtyři řešení tohoto „slovenského problému“.

Řešení jedna by mohlo být zaměřením se pouze na kategorie ostatní a skládací přepravky, které se podílejí nejvíce na ziskotvorbě. Řešení dvě a tři je zvýšení tržeb. Toho lze dosáhnout buď zvýšením prodeje, nebo zvýšením marží a nebo kombinací předchozích. Řešení dvě by muselo být nejspíše doprovázeno určitou marketingovou kampaní a nebo jinou formou pro zajištění širší a nové klientely. Řešení čtvrté je opuštění slovenského trhu. Samozřejmě slovenská divize stále tvoří zisk a není ztrátová, takže je od řešení čtyři stále daleko ovšem obměna strategie by byla nyní vhodným krokem.

Tabulka 11: Tržby a krycí příspěvky podle divizí 2021

Česká divize						
Kategorie	Tržby	Tržby %	KP II	KP II %	KP III	KP III %
stohovací přepravky	7 791 996 Kč	39,81%	1 506 513 Kč	28,52%	1 176 698 Kč	23,97%
pevný paletový box	2 149 172 Kč	10,98%	509 224 Kč	9,64%	504 051 Kč	10,27%
regálové přepravky	2 828 130 Kč	14,45%	1 100 627 Kč	20,83%	1 061 230 Kč	21,62%
ostatní	1 906 933 Kč	9,74%	505 678 Kč	9,57%	505 678 Kč	10,30%
víka	2 369 754 Kč	12,11%	681 345 Kč	12,90%	681 345 Kč	13,88%
zasouvací a stohovatelné přepravky	1 825 758 Kč	9,33%	741 716 Kč	14,04%	741 716 Kč	15,11%
skládací paletový box	177 166 Kč	0,91%	57 446 Kč	1,09%	57 446 Kč	1,17%
palety	524 277 Kč	2,68%	180 486 Kč	3,42%	180 486 Kč	3,68%
Celkem	19 573 187 Kč		5 283 035 Kč		4 908 649 Kč	
Slovenská divize						
stohovací přepravky	535 835 Kč	9,26%	41 171 Kč	7,68%	41 159 Kč	7,68%
pevný paletový box	902 364 Kč	15,59%	58 359 Kč	10,89%	58 337 Kč	10,89%
regálové přepravky	252 317 Kč	4,36%	16 881 Kč	3,15%	16 877 Kč	3,15%
ostatní	1 300 071 Kč	22,46%	227 739 Kč	42,50%	227 739 Kč	42,50%
víka	134 802 Kč	2,33%	8 721 Kč	1,63%	8 721 Kč	1,63%
zasouvací a stohovatelné přepravky	338 961 Kč	5,86%	27 360 Kč	5,11%	27 360 Kč	5,11%
skládací paletový box	1 398 872 Kč	24,17%	101 726 Kč	18,98%	101 726 Kč	18,98%
palety	925 258 Kč	15,98%	53 956 Kč	10,07%	53 956 Kč	10,07%
Celkem	5 788 480 Kč		535 912 Kč		535 874 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování na základě kalkulace s úhradou fixních nákladů

4.2 Plán hospodaření pro rok 2022

V této části je zpracován návrh očekávaných tržeb a nákladů pro aktuální rok 2022 pomocí kalkulace na úhradu fixních nákladů. Plán je navržen s ohledem na již probíhající rok a reflektuje tak alespoň nastalou situaci začátku roku 2022, konkrétně přelom února a března. Také byly do kalkulace zapojeny vize a plány společnosti. Tedy kalkulace reflektuje jak interní, tak externí prostřední podniku. Postupně budou jednotlivé položky kalkulace vyjmenovány a rozebrány dle jejich konstrukce.

Tržby

Tato položka byla upravena přes trend odbytu zachycený ve srovnání s rokem minulým, také bylo do konstrukce položky zachyceno navýšení/ponechání/snížení marže, která byla již společností aktualizována. Zachycené a očekávané změny:

- stohovací přepravky – zvýšení marže o 5 %, snížení odbytu o 5 %,
- pevný paletový box – zvýšení marže o 5 %, zvýšení odbytu o 7 %,
- regálové přepravky – zvýšení marže o 5 %, snížení odbytu o 10 %,
- ostatní – snížení marže o 2 %, očekávané zvýšení odbytu o 15 %,
- zasouvací a stohovatelné přepravky – beze změny,
- skládací paletový box – zvýšení odbytu o 20 % a
- palety – zvýšení marže o 2 %.

Variabilní náklady 1

Autorizovaným prodejcem bylo oznámeno všeobecné zvýšení cen o 6,5 %. Toto procentuální navýšení nebude skokové, ale k jeho dosažení bude postupně autorizovaný partner (dodavatel) spět. V rámci kalkulace bylo ovšem přihlíženo k 6,5 % s bezprostřední aplikací (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Celková výše variabilních nákladů 1 byla vypočtena podle podílu těchto nákladů na výnosech z minulého období a vynásobena s tržbou pro rok 2022 navýšenou o nové zvýšení/snížení odbytu a navýšena o avizované zvýšení ceny. Tento princip byl použit jelikož se neočekává rozdílný mix produktů a radikální změny cen u jednotlivého zboží.

Variabilní náklady 2

Dle informací společnosti Paleta s. r. o. od dodavatele poskytující přepravní služby bude navýšení ceny dopravy o 8 %. Konstrukce propočtu položky variabilní náklady 2 byla stanovena identicky k roku předchozímu (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Fixní náklady 1

Dle aktualizované smlouvy o pronájmu skladu byl nájem skladu od začátku roku navýšen o 5.000 Kč měsíčně oproti roku předchozímu. Konstrukce propočtu položky fixní náklady 1 byla stanovena identicky k roku předchozímu.

Fixní náklady 2

Mzdy jsou do konce měsíce dubna neměnné. Od začátku května bylo domluveno zvýšení mezd o 5 % plošně a začátkem listopadu podle plánu vedení bude obsazena nová pozice (osobního rozhovoru s majitelem, 2022).

Fixní náklady 3

Tato položka byla stanovena ve stejné výši jako rok předchozí.

Odchylky

Při zjišťování dodržení plánu je nutné sledovat odchylky. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.10 existují 2 typy odchylek kvantitativní a kvalitativní. Při zohlednění typu společnosti je zjevné, že sledování kvantitativní odchylky nebude pro společnost příliš vypovídající, jelikož je určení množství prodeje konkrétního produktu stěží odhadovatelná veličina. U kvalitativní odchylky už je to jiné, jelikož na tu má společnost evidentní vliv. Pro společnost autor navrhuje především sledování odchylek na pomezí výstupu jednotlivého produktu a to pomocí odchylky kvalitativní:

$$\text{Cenová odchylka} = (C_{sk} - C_{st}) * Q_{sk}$$

Kde: C_{sk} – cena skutečná,

C_{st} – cena standardní a

Q_{sk} – skutečný vstup/výstup.

Taková odchylka bude společnosti vypovídat absolutní rozdíl mezi cenou zamýšlenou a cenou, kterou skutečně uplatňovali. Pro vhodnou orientaci a určení akcentu kontroly, analýzy a nalezení konkrétního problému dále autor navrhuje použití relativní odchylky a stanovení této odchylky na rozmezí -5 % až +5 %. Vzorec relativní odchylky:

$$\text{Relativní odchylky (\%)} = (C_{st} - C_{sk}) / C_{st}$$

Kde: C_{sk} – cena skutečná a

C_{st} – cena standardní.

Je-li relativní odchylka s kladným znaménkem jsou skutečné ceny nižší než standardní a naopak. Je-li odchylka zjištěna s vyšší zápornou hodnotou je nutné příčinu takových

odchylek zajistit a učinit kroky k jejich odstranění v opačném případě by bylo vhodné takovou příčinu také zjistit a snažit se o kultivaci těchto hodnot. V každém případě by takové zjištění mělo být následně promítnuto i do dalších možných plánů společnosti.

Autor považuje za fundamentální zjišťování především odchylek orientovaných na výstup, tedy na tržby podniku, nakolik podnik nemá ve svých kapacitách pořizovací ceny zboží ovlivňovat, což ale neplatí o stanovení prodejních cen produktů a to z dlouhodobého pohledu, notabene když prodejní ceny odráží i nákupní ceny zboží. Zjištění odchylek by mohlo být znázorněno tímto způsobem:

Tabulka 12: Návrh zajištění cenových a relativních odchylek prodeje

Kategorie	produkt	2Q2022		3Q2022		4Q2022	
		Cenová	relativní	Cenová	relativní	Cenová	relativní
zasouvací a stohovatelné přepravky	Převravná Maxinest	12 358 Kč	15,35%	4 539 Kč	3,59%	-1 500 Kč	-1,89%
víka	Paletové víko A1208	5 389 Kč	3,50%	5 102 Kč	3,10%	0 Kč	0,00%
stohovací přepravky	ESD Držák etiket Click Holder	-3 598 Kč	-8,40%	103 Kč	0,08%	-3 522 Kč	-7,98%
stohovací přepravky	Euro přepravka	0 Kč	0,00%	-250 Kč	-0,05%	4 536 Kč	78,90%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	895 Kč	0,65%	1 980 Kč	1,30%	887 Kč	0,95%
regálové přepravky	Dělicí stěna k 9101,9111,9121,9131	-24 350 Kč	-23,58%	-10 103 Kč	-11,68%	-230 Kč	-0,98%
palety	Paleta BiPP 1208 CD 3R RG	338 Kč	0,25%	-223 Kč	-0,21%	-1 480 Kč	-5,36%
ostatní	Paleta RackPal 1208M	-1 508 Kč	-2,59%	398 Kč	0,08%	-556 Kč	-0,14%

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.2.1 Krycí příspěvek Paleta s. r. o. za rok 2022

Tabulka 13: Kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů 2022 podniku jako celku

Divize	Kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů - Celkem									
Kategorie	stohovací přepravy	pevný paletový box	regálové přepravy	ostatní	vířa	zasouvací a stohovatelné	skládací paletový box	palety	Celkem	
tržby [Kč]	8 869 141 Kč	3 660 397 Kč	3 108 009 Kč	3 850 764 Kč	2 880 741 Kč	2 305 425 Kč	2 014 178 Kč	1 575 260 Kč	28 263 914 Kč	
variabilní náklady 1 [Kč]	6 285 007 Kč	2 794 414 Kč	1 814 251 Kč	2 928 659 Kč	2 037 394 Kč	1 465 541 Kč	1 760 409 Kč	1 243 250 Kč		
příspěvek na úhradu 1 [Kč]	2 584 134 Kč	865 983 Kč	1 293 758 Kč	922 104 Kč	843 347 Kč	839 884 Kč	253 769 Kč	332 009 Kč		
příspěvek na úhradu 1 [%]	9,14%	3,06%	4,58%	3,26%	2,98%	2,97%	0,90%	1,17%		
variabilní náklady 2 [Kč]	753 831 Kč	13 372 Kč	85 313 Kč	79 237 Kč	59 335 Kč	17 076 Kč	24 085 Kč	19 974 Kč		
příspěvek na úhradu 2 [Kč]	1 830 303 Kč	852 611 Kč	1 208 445 Kč	842 867 Kč	784 012 Kč	822 808 Kč	229 684 Kč	312 035 Kč		
příspěvek na úhradu 2 [%]	6,48%	3,02%	4,28%	2,98%	2,77%	2,91%	0,81%	1,10%		
fixní náklady 1 [Kč]	2 43 819 Kč	5 629 Kč	184 976 Kč	X	X	X	X	X		
příspěvek na úhradu 3 [Kč]	1 586 484 Kč	846 983 Kč	1 023 469 Kč	842 867 Kč	784 012 Kč	822 808 Kč	229 684 Kč	312 035 Kč		
příspěvek na úhradu 3 [%]	5,61%	3,00%	3,62%	2,98%	2,77%	2,91%	0,81%	1,10%		
fixní náklady 2 [Kč]	2 677 894 Kč									
příspěvek na úhradu 4 [Kč]	3 770 449 Kč									
příspěvek na úhradu 4 [%]	13,34%									
fixní náklady 3 [Kč]	396 420 Kč									
příspěvek na úhradu 5 [Kč]	3 374 029 Kč									
příspěvek na úhradu 5 [%]	11,94%									
VH před zdaněním	3 374 029 Kč									

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokladů

Tabulka 14: Tržby a krycí příspěvky 2022 pro celek podniku

Tržby a krycí příspěvky 2022 - Celek						
Kategorie	Tržby	Tržby %	KP II	KP II %	KP III	KP III %
stohovací přepravky	8 869 141 Kč	31,38%	1 830 303 Kč	26,59%	1 586 484 Kč	24,60%
pevný paletový box	3 660 397 Kč	12,95%	852 611 Kč	12,39%	846 983 Kč	13,13%
regálové přepravky	3 108 009 Kč	11,00%	1 208 445 Kč	17,56%	1 023 469 Kč	15,87%
ostatní	3 850 764 Kč	13,62%	842 867 Kč	12,25%	842 867 Kč	13,07%
víka	2 880 741 Kč	10,19%	784 012 Kč	11,39%	784 012 Kč	12,16%
zasouvací a stohovatelné přepravky	2 305 425 Kč	8,16%	822 808 Kč	11,95%	822 808 Kč	12,76%
skládací paletový box	2 014 178 Kč	7,13%	229 684 Kč	3,34%	229 684 Kč	3,56%
palety	1 575 260 Kč	5,57%	312 035 Kč	4,53%	312 035 Kč	4,84%
Celkem	28 263 914 Kč		6 882 766 Kč		6 448 343 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování na základě kalkulace na úhradu fixních nákladů 2022

4.3 Bezpečnostní koeficient a bod zlomu podniku

Jelikož není Paleta s. r. o. monopolem musí na se česko-slovenském trhu pohybovat dynamicky a sledovat kroky konkurence. Hlavním instrumentem na kompetici s konkurencí je jednoznačně cena, která jistě předchází svou dominancí veškeré jiné možné nabízené benefity. Společnost se snaží nabízet cenu mnohdy lepší než ostatní jiní dodavatelé stejného nebo podobného sortimentu, ale musí přitom myslet i na implikace tím způsobené. Hlavní manévrovací prostor, který společnost má je pole, na kterém tvoří zisk a pod který by chodit neměla. Tabulka č. 14 reprezentuje právě pole tržeb, které je v bodu zlomu společnosti, tedy průsečíku osy celkových tržeb a osy celkových nákladů, kde se netvoří ani zisk, ale zároveň ani ztráta. Tržby, které jsou na úrovni celkových nákladů jsou známi jako tzv. „kritické tržby“. Aby tvořil podnik jako celek zisk musí překonat celkové tržby ve výši 13.229.078 Kč za rok. Bezpečnostní koeficient představuje procento, o které mohou klesat výnosy podniku, aniž by podnik nerealizoval svou ekonomickou činnost bez generování zisku. Obecně dle tabulky č. 15 je zjevné, že podnik jako celek je na tom vitálně velmi dobře a celkově si může dovolit při dohánění konkurence snížit příjmy, tak aby byl schopen nabídnout exkluzivní ceny například pro novou potenciální klientelu. Slovenská divize si také stále dokáže snížit ceny, ale proti české je na tom podstatně hůře. Nižší bezpečnostní koeficient je způsoben i přidělením fixních nákladů, které bylo užito při kalkulaci na úhradu fixních nákladů. Přidělené fixní náklady jsou v poměru k tržbám oproti české divizi zásadně vyšší a tedy vypočítaný bezpečnostní koeficient i kritické tržby jsou viditelně v neprospěch slovenské divizi. Dalším kritériem, které jde v neprospěch slovenské divize je nižší prodej.

Tabulka 15: Bezpečnostní koeficient a kritické tržby 2021

Bezpečnostní koeficient a kritické tržby		
rozdělení	Bezpečnostní koeficient	kritické tržby
celek	47,84%	13 229 078 Kč
česká divize	58,42%	8 322 415 Kč
slovenská divize	13,93%	4 982 667 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokladů

4.4 Marže

Již zmíněná cena jakožto instrument v boji na konkurenčním poli je konstrukt, který vychází z nákladů na pořízení zboží a nejlépe v sobě nese další vázané i nevázané náklady podniku a k tomu všemu i zisk, který má přinést podniku. Podnik v současné době stanovuje prodejní cenu jako nákupní cenu produktu a k tomu dosazenou marži, která vychází z mnohých spekulovatelných aspektů. Hlavním kritériem je pro stanovení určité marže k určitému produktu je konkurence. Má-li konkurence marži nižší než Paleta s r. o. aktuálně, snaží se ji podnik snížit až do nejnižší 5% marže. Pakliže konkurence nižší marži nemá nechává ji společnost na dané úrovni není-li rozdíl mezi marží aktuální a konkurenční flagrantně významný. Za jiných okolností se marže určuje postupem pokus–omyl. Nastaví-li společnost marži moc vysokou postupně ji snižuje.

Problém nastává již v prvopočátku stanovení prodejních cen. Samotná marže neklade důraz na korelaci a kauzalitu nákladů produktu a nerozlišuje, že produkt 1 je odlišný od produktu 2 rozměrově, nebo vahou. Již při bezpečnostním koeficientu bylo zjevné, že podnik má nárok na snižování tržeb a může si to dovolit, ovšem podle autora je zapotřebí, tak dělat v případech, kde to opravdu dává smysl. Tedy pokud by podnik prodával daný produkt za cenu, která mu nepokryje ani náklady na realizaci tohoto prodeje bez ohledu na fixní náklady nemá taková realizace v ekonomické činnosti společnosti potenciál a ani místo.

V tabulce č. 16 je reprezentativní ukázka jednotlivých produktů, u kterých došlo k vypočtení následujících hodnot:

- **minimální prodejní cena** – je cena za předpokladu pokrytí nákupní ceny a ceny za dopravy daného produktu,
- **cena doprava** – je náklad za dopravu za jeden kus,
- **marže** – je marže udávaná společností, vychází z prodejní a nákupní ceny produktu,

- **marže s variabilními náklady** – marže, která komponuje i cenu za dopravu a tedy veškeré variabilní náklady (dále jen „VC“),
- **minimální marže** – je marže, která je udána minimální prodejní cenou a nákupní cenou produktu, představuje marži, pod kterou by při realizaci prodeje společnost neměla jít a
- **tolerance** – tolerance je rozdíl mezi marží s VC a minimální marží.

Tabulka 16: Zjištěné marže u vybraných produktů

Kategorie	produkt	prdejci cena	minimální prodejní cena	pořizovací cena	cena doprava	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC	254,00 Kč	257,78 Kč	240,99 Kč	16,79 Kč	5%	-1%	6,5%	-8%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra Eco	309,27 Kč	297,11 Kč	282,86 Kč	14,25 Kč	9%	4%	4,8%	-1%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Maxinest	229,41 Kč	141,05 Kč	135,31 Kč	5,74 Kč	41%	39%	4,1%	34%
víka	Paletové víko A1208	593,54 Kč	450,86 Kč	427,04 Kč	23,82 Kč	28%	24%	5,3%	19%
víka	Paletové víko A1208	454,29 Kč	443,34 Kč	419,52 Kč	23,82 Kč	8%	2%	5,4%	-3%
stohovací přepravky	ESD Držák etiket Click Holder	20,71 Kč	12,30 Kč	8,36 Kč	0,14 Kč	60%	41%	32,0%	9%
stohovací přepravky	ESD Držák etiket Click Holder	14,15 Kč	12,30 Kč	8,36 Kč	0,14 Kč	41%	13%	32,0%	-19%
stohovací přepravky	Euro přepravka	106,69 Kč	105,19 Kč	97,42 Kč	3,97 Kč	9%	1%	7,4%	-6%
stohovací přepravky	Euro přepravka perforovaná	109,00 Kč	86,62 Kč	76,57 Kč	6,25 Kč	30%	21%	11,6%	9%
stohovací přepravky	EuroClick 43120	78,00 Kč	75,36 Kč	68,55 Kč	3,01 Kč	12%	3%	9,0%	-6%
stohovací přepravky	EuroClick 64175	150,80 Kč	141,36 Kč	130,88 Kč	6,68 Kč	13%	6%	7,4%	-1%
stohovací přepravky	Přepravka Galla 6422	284,87 Kč	272,12 Kč	259,03 Kč	9,29 Kč	9%	4%	4,8%	0%
stohovací přepravky	Přepravka VDA C-KLT 4321	155,57 Kč	159,88 Kč	148,00 Kč	8,08 Kč	5%	-3%	7,4%	-10%
stohovací přepravky	Přepravka VDA R-KLT 6429	201,47 Kč	192,50 Kč	177,10 Kč	11,60 Kč	12%	4%	8,0%	-4%
stohovací přepravky	Uni Box	170,25 Kč	101,00 Kč	93,57 Kč	3,63 Kč	45%	41%	7,4%	33%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	2 793,42 Kč	2 687,42 Kč	2 539,91 Kč	143,72 Kč	9%	4%	5,5%	-2%
pevný paletový box	Big Box s dvířky	2 747,42 Kč	2 468,79 Kč	2 328,30 Kč	136,69 Kč	15%	10%	5,7%	4%
regálové přepravky	Dělicí stěna k 4532,4533,4537	12,07 Kč	9,52 Kč	5,67 Kč	0,05 Kč	53%	21%	40,4%	-19%
regálové přepravky	Dělicí stěna k 9101,9111,9121,9131	13,14 Kč	11,78 Kč	7,88 Kč	0,11 Kč	40%	10%	33,1%	-23%
palety	Paleta BiPP 1208 CD 3R RG	619,20 Kč	571,57 Kč	516,90 Kč	54,67 Kč	17%	8%	9,6%	-2%
palety	Paleta BiPP 1208 CD 3R RG	1 356,64 Kč	1 303,94 Kč	1 233,64 Kč	70,30 Kč	9%	4%	5,4%	-2%
palety	Paleta Packpal	591,70 Kč	565,20 Kč	537,86 Kč	27,34 Kč	9%	4%	4,8%	0%
ostatní	Paleta RackPal 1208M	742,05 Kč	698,05 Kč	643,38 Kč	54,67 Kč	13%	6%	7,8%	-2%
ostatní	Semi perimetrické lyžiny pre Magnum Ol	284,55 Kč	272,53 Kč	258,71 Kč	13,82 Kč	9%	4%	5,1%	-1%

Zdroj: zpracování dle interních dokladů

Jeli u tolerance číslo v minusových hodnotách (označené červeně) měla by společnost zvednout marži a prodejní cenu u daných produktů. Nově stanovenou marži by měla společnost zvednout alespoň na úroveň pro pokrytí veškerých VC, tj. včetně ceny za dopravu. V opačném případě by realizace takových produktů byla pro společnost ztrátová. Tolerance udávaná s kladnou hodnotou indikuje možnost marži naopak u daných produktů snížit, čímž může společnost přilákat potenciální kupce. Celá tabulka je podle rozdělených kategorií zakomponována do příloh této diplomové práce. Ve velkém množství případů si společnost vede i přes jiné stanovení marží poměrně dobře a meziprostor pro snižování marží má. Konkrétně se společnost dopouští podceňování produktů v 17 % případů. Takové zjištění je hodno okamžité nápravy a pokud by společnost nebyla schopná marži zvýšit, alespoň na minimální marži podle nových zjištění, bylo by nejvhodnější takový sortiment z portfolia vyřadit a optimalizovat tak zisk podniku.

Při stanovení marže by bylo vhodné také uvážit příspěvek na úhradu fixních nákladů 1, tedy nákladů za nájem skladu, za které jsou zodpovědné 3 kategorie produktů. V současné situaci ovšem není možné jakýmkoliv způsobem zajistit přiřazení těchto nákladů na produkty v daných kategoriích, aniž by nedocházelo ke zkreslení cen. Při stanovení marže u produktu v kategoriích, které na sebe vážou zmíněné fixní náklady 1 je proto doporučeno nově stanovenou marží nedržet přímo na minimálních hodnotách.

Nová marže by tedy měla počítat s veškerými VC a měla by být schopna takové náklady alespoň pokrýt. Společnost by měla sledovat vývoj veškerých cen produktů a tedy nově i cen za dopravu a pravidelně podle těchto parametrů hlídat, zda se produkty prodávají za cenu relevantní pro udržení-schopnost podniku. Takové kontroly a implikace ve formě reakcí těchto kontrol prostřednictvím přecenění produktů by mělo probíhat na pravidelné měsíční báze, nebo alespoň čtvrtletně.

Pokud by se určité produkty drželi dlouhodobě na minimálních maržích je potom především na společnosti, jestli takové produkty chce držet. Produkty na této úrovni poskytují společnosti na jednu stranu rozšíření portfolia a možnost volby pro zákazníky, ale na druhou stranu držení takových produktů je z pohledu delšího časového horizontu z racionálního hlediska a ususu „*maximalizace zisku*“ nepřínosné. Tato otázka nemůže být systémově zodpovězena, protože společnost chce držet velké portfolio produktů, aby byla schopna nabídnout rozsáhlé spektrum zboží svým zákazníkům. Tento charakteristický znak je pro společnost jednou z jejích velkých předností na daném trhu. Již v současnosti si je v některých případech společnost vědoma držením některého ztrátového zboží na margo prodeje jiného.

4.5 Začlenění controllingu

Již v úvodu kapitoly bylo poznamenáno, že společnost nemá etablovaný controlling ve své organizační struktuře. Mimo jiné plánuje společnost ke konci roku 2022 začlenit do kolektivu nového zaměstnance, který by měl v náplni práce především podpůrnou činnost pro vedení podniku pomocí analytických prací a navrhování nových opatření pro optimalizování podniku jako celku. Což velmi úzce rezonuje s náplní činností controllera. Aktuálně nemá společnost v řadě svých zaměstnanců natolik kvalifikovaného pracovníka, který by byl schopen zastat takovou pozici, takže by nábor nového zaměstnance byl považován za velmi přínosný i v rámci vlivu na okolní zaměstnance.

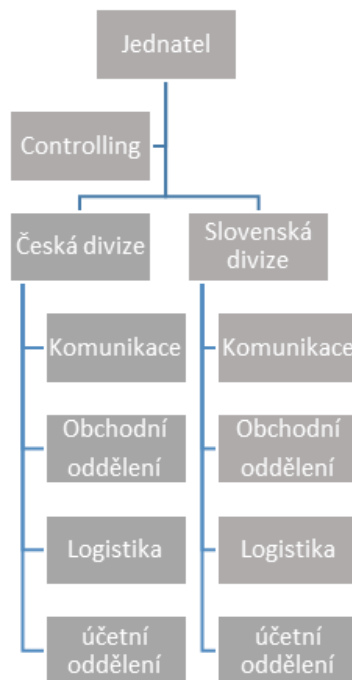
Firemní controlling je možné zavést také externí formou, pomocí služeb poskytovaných jinými společnostmi. Tuto variantu vedení společností zamítá s odvoláním na manipulaci interních dokumentů cizím subjektem. Mimo to preferuje osobnější přístup a intenzivnější zapojení.

4.5.1 Pozice controllingu ve společnosti

Dle organizační struktury je společnost rozdělena na dvě divize a poté na samostatné oddělení zabývajících se svou konkrétní činností. Controlling, který by byl zařazen jako samostatné liniové oddělení by přebíral pravomoc a s tím i odpovědnost s jím přijatým rozhodnutím. Taková možnost ve společnosti Paleta s. r. o., by byla spíše lichá a controllingu by vedení s největší pravděpodobností takové výsadního práva nesvěřilo alespoň ne v prvním roce. Externí controlling v organizační struktuře byl podle výše zmíněného také vyřazen. Controlling jako štábní oddělení by ve společnosti měl nejlepší uplatnění, jelikož je po něm požadována především podpůrná funkce pro ulehčení řízení vedení.

Návrh pozice controllingu jako štábního oddělení by mohlo vypadat následovně:

Obrázek 9: Návrh štábní pozice controllingu do organizační struktury společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokladů

Při určování nákladů se postupovalo na základě informací získaných ze zdrojů národního inspektorátu práce Slovenské republiky a podle národní soustavy povolání. Dle informací slovenského inspektorátu práce se pracovní pozice pro controlling řadí do 4 skupiny, která je charakteristická výkonem specializovaných systémových, koncepčních a tvořivých nebo metodických prací s vysokou duševní námahou, určování nových postupů atd. Taková práce je stanovena s minimální mzdou na 1.110 EUR měsíčně což je v přepočtu 28.472 Kč (dle jednotného kurzu 2021) (Národní inspektorát práce, 2022).

Podle národní soustavy povolání se průměrná mzda controllera v Praze pohybuje v rozmezí 35.899 – 120.312 Kč s mediánem 60.308 Kč jihozápadní kraj byla ovšem hodnota mediánu 43.254 Kč (Národní soustava povolání, 2021).

Budget, který společnost poskytla je 53.795 Kč v hrubém ohodnocení bez sociálního a zdravotního pojištění placené organizací. Hodnota byla stanovena tedy podle výše zmíněných údajů s přihlédnutím na potenciální diskrepanci skrze možné navýšení mzdových požadavků.

Hledání nového zaměstnance je možné hned několika způsoby. Je možné nahlásit volné pracovní místo na úřad práce, kde je inzerce bezplatná. Další bezplatný způsob je hledání zaměstnanců mezi přáteli a v rodinných kruzích. Další způsob je internetová inzerce přes různé portály práce typu jobs.cz nebo prace.cz. Přes tyto a podobné portály lze inzerovat na poplatek odrážející frekvenci, výraznost a délku inzerce. Poplatky za tyto služby se pohybují v rozmezí 3.000 – 15.000 Kč (Práce, 2022).

Přibližný návrh pozice by mohl vypadat následujícím způsobem:

náplně práce:

- analýza účetních a jiných interních dat,
- zpracování ročních a čtvrtletních rozpočtů,
- zpracování a analýza výsledků ročních a čtvrtletních rozpočtů,
- zlepšování interních procesů,
- tvorba pravidelných reportů a interpretace,
- zpracování návrhů řešení pro operativní a strategické plány a cíle a
- stanovení prodejních cen.

Požadavky:

- vzdělání VŠ ekonomického směru,

- znalost podvojného účetnictví,
- analytické myšlení,
- znalost Excelu a Wordu,
- zájem učit se novým věcem,
- spolehlivost,
- samostatnost,
- důslednost,
- efektivní spolupráce s kolegy a týmový duch,
- pečlivost a
- dobrá schopnost komunikovat.

Společnost nabízí:

- mzdové ohodnocení až 53.795 Kč,
- 5 týdnů dovolené,
- flexibilní pracovní doba,
- 5 sick days,
- možnost práce z domu,
- příspěvky na stravné,
- možnost různých školení a
- přátelský kolektiv.

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo posoudit současný stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě analýzy poté navrhnout opatření k lepšímu využívání controllingu jako pod systému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku. Ke splnění tohoto cíle bylo využito kalkulace s příspěvkem na úhradu a jeho aplikace k zhodnocení probíhajícího stavu a nastavení plánu pro rok nadcházející.

První, teoretická část byla založena na opoře odborné literatury. Jako první byl definován controlling jako takový a popsána jeho geneze z hlediska historie. Dále byl controlling teoreticky podroben zkoumání jeho rozložení na jednotlivé funkce a cíle a začleněn do organizačních schémat. V rámci teorie byl akcentován především operativní controlling a jeho metody. Dále byly vytyčeny důležité pojmy jako bezpečnostní koeficient, kalkulace s příspěvkem na úhradu a jednotlivé členění nákladů dle jednotlivých typů a nakonec byly definovány odchylky a jejich zjišťování.

Druhá, analytická část byla zaměřena na popis rozebírané společnosti. Tento popis byl proveden pomocí výkladu fungování společnosti, popsáním její organizační struktury a zabývanou ekonomickou činností. U rozdělení trhů bylo nahlíženo na vzájemný vztah vývoje automobilu a obecně zpracovatelského průmyslu. Právě vztah automobilu mohl být následně, byl-li by prokazatelně spojen s vývojem tržeb společnosti použit pro stanovení plánu v návrhové části, k čemuž ovšem skrze nízkou korelaci nedošlo. Dále bylo prozkoumáno pole struktury jednotlivých nákladů a jejich fungování. U tohoto bodu byly náklady přiřazeny na variabilní a fixní. U nového zajištěného VC bylo užito regresní analýzy ke zjištění kauzality mezi nákladem za dopravu a realizovanými produkty. Dále byly zjištěny důležité poznatky ohledně rozdělení kategorií dle skladovacího systému společnosti. Dále byly v analytické části prozkoumány marže a popsáno jejich stanovování podnikem.

Poslední část závěrečné práce byla návrhová a vycházela z analyzované části. Z analyzované části bylo patrné, že společnost zaostává ve zpětném hodnocení, nedovede vhodně stanovovat hodnoty a kontrolovat dodržování svých cílů stanovených pomocí marží. Proto byla v poslední části diplomové práce navržena kalkulace s příspěvkem na úhradu, která by měla správně hodnotit proběhlé období a pomoci stanovit i období nadcházející. Pomocí odchylky byla navržena kontrola a dodržování plánů. Dále byly

prozkoumány jednotlivé produkty dle přidělených marží a zajištěny jejich minimální ekvivalenty, které by společnost měla dodržovat, aby optimalizovala svoje tržby resp. zisk. Jako další bylo pomocí bezpečnostního koeficientu zjištěno, jak je na tom společnost v modelu bodu zvratu, pomocí čehož byla zajištěna částka tržeb, o kterou by mohla společnost potenciálně přijít, aniž by společnosti hrozila potenciální ztráta. Jako poslední návrh bylo vytvoření nové pozice pro pracovníka, který bude zajišťovat controllingové funkce ve společnosti. Podle návrhu byl controlling jako takový zapojen do organizační struktury jako štábní útvar. Pro novou pozici controllera byla také zkonstruována mzda, náplň práce a požadavky, které by měl dotyčný controller splňovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Čechová, A. (2011). *Manažerské účetnictví*. (2., aktualiz. a rozš. vyd). Brno: Computer Press.
- (2) Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. (2. vyd). Praha: ASPI.
- (3) Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. (2., přeprac. vyd). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- (4) *financialexecutives: About FEI*. (2022). Retrieved from: <https://www.financialexecutives.org/About-FEI.aspx>
- (5) Horváth, P. (2003). *Controlling*. (9). Mnichov: Vahlen.
- (6) International Group of Controlling. (ed.). *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. (2003). (1. vyd). Praha: Management Press.
- (7) Král, B. (2010). *Manažerské účetnictví*. (3. doplněné a aktualizované vydání). Praha: Management Press.
- (8) Král, B. (2018). *Manažerské účetnictví*. (4. rozšířené a aktualizované vydání). Praha: Management Press.
- (9) Král, B. (1997). *Nákladové a manažerské účetnictví*. (1. vyd). Praha: Prospektrum.
- (10) Kropáč, J. (2012). *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. (3. vyd). Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- (11) Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. (1. vyd). Praha: Grada.
- (12) Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- (13) *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály*. (2021). Retrieved from: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analiza-vyvoje-ekonomiky-cr---prosinec-2021--265254/>
- (14) *Ministerstvo průmyslu a obchodu: finanční analýza podnikové sféry za rok 2019*. (2021). Retrieved from: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke->

materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--

255382/?fbclid=IwAR3Xb7VBGv_fG6WUZwObrHg1LfB5nhALekie80jzp3Y3EMJAmfcXTCnx0ws

- (15) *Národní soustava povolání: Specialista finančního controllingu.* (2021). Retrieved from: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/specialista-financniho-co>
- (16) *Národný inšpektorát práce: Mzdy.* (2022). Retrieved from: <https://www.ip.gov.sk/minimalna-mzda-a-minimalne-mzdove-naroky-v-roku-2022/>
- (17) Popesko, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* (1. vyd). Praha: Grada.
- (18) Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- (19) *Práce: Firmy.* (2022). Retrieved from: <https://firmy.prace.cz/>
- (20) Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika.* (6., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.
- (21) Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika.* (5., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- (22) Šiška, L. (2007). *Vybrané kapitoly z controllingu.* (1. vyd). Brno: Masarykova univerzita.
- (23) *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky.* (n. d.). Retrieved from: <https://or.justice.cz/ias/ui/>
- (24) Vochozka, M., Psárska, M., & Stehel, V. (2016). *Controlling: studijní skripta.* (1. vydání). V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická.
- (25) Vollmuth, H. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z.* Praha: Profess Consulting.
- (26) *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES.* (n. d.). Retrieved from: https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=28272099&jazyk=cz&xml=1

- (27) Zralý, M. (2003). *Controlling a jeho role v řízení firmy: In Controlling, sborník z celostátní konference - přínosy pro manažerské řízení firmy*. Praha: VOX.

Ostatní zdroje

- (1) Osobní rozhovor s jednatelem společnosti Paleta s. r. o. Bratislava, 13.11.2021.
- (2) Osobní rozhovor s jednatelem společnosti Paleta s. r. o. Bratislava, 02.02.2022.
- (3) Osobní rozhovor s jednatelem společnosti Paleta s. r. o. Bratislava, 16.04.2022.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nástroje operativního plánování.....	24
Tabulka 2: Schématické znázornění propočtu kalkulace s příspěvkem na úhradu.....	28
Tabulka 3: Vybrané ukazatele aktivity	38
Tabulka 4: Zakázky dle divizí mezi roky 2019–2021	51
Tabulka 5: Poměrová analýza likvidity se s rovnáním v odvětví	52
Tabulka 6: Vážený aritmetický průměr marží dle jednotlivých skupin zboží	56
Tabulka 7: Podíl kategorií na celkových tržbách.....	58
Tabulka 8: Nejvýznamnější produkty podle podílu na tržbách	58
Tabulka 9: Kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů 2021 podniku jako celku	65
Tabulka 10: Tržby, krycí příspěvky a marže 2021 pro celek podniku	67
Tabulka 11: Tržby a krycí příspěvky podle divizí 2021	68
Tabulka 12: Návrh zajištění cenových a relativních odchylek prodeje	71
Tabulka 13: Kalkulace s příspěvkem na úhradu fixních nákladů 2022 podniku jako celku	72
Tabulka 14: Tržby a krycí příspěvky 2022 pro celek podniku	73
Tabulka 15: Bezpečnostní koeficient a kritické tržby 2021	74
Tabulka 16: Zjištěné marže u vybraných produktů	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Šestistupňová pyramida zavádění controllingu.....	19
Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar v organizaci	20
Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar v organizaci	20
Obrázek 4: Základní typy nákladových kalkulací	26
Obrázek 5: Vzorec pro zjištění zvýšení odbytu k negování vlivu rabatu na výsledek hospodaření.....	36
Obrázek 6: Produktové portfolio	44
Obrázek 7: Organizační struktura podniku	45
Obrázek 8: Návrh štábní pozice controllingu do organizační struktury společnosti	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průběh celkových variabilních nákladů	34
Graf 2: Průběh průměrných variabilních nákladů.....	34
Graf 3: Průběh celkových a průměrných fixních nákladů	35
Graf 4: Korelační diagram	39
Graf 5: Korelace závislé při změnách nezávislé proměnné	40
Graf 6: Koláčový graf rozložení odbytu dle průmyslu	49
Graf 7: Regresní analýza závislosti tržeb na vývoji tržeb českého průmyslu výroby motorových vozidel	49
Graf 8: Regresní analýza tržeb a vývoje tržeb českého zpracovatelského průmyslu jako celku.....	50
Graf 9: Regresní analýza váhy zboží a nákladů na dopravu.....	54
Graf 10: Spojnicový graf vývoje marže jednotlivých kategorií dle kvartálu mezi roky 2020-2021	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozdílové a poměrové ukazatele – Paleta s. r. o.	I
Příloha č. 2: Kalkulace s příspěvkem na úhradu 2021 česká divize – Paleta s. r. o.	II
Příloha č. 3: Kalkulace s příspěvkem na úhradu 2021 slovenská divize – Paleta s. r. o.	III
Příloha č. 4: Zajištěné marže pro kategorie zasouvací a stohovatelné přepravky – Paleta s. r. o.	IV
Příloha č. 5: Zajištěné marže pro kategorie víka – Paleta s. r. o.	V
Příloha č. 6: Zajištěné marže pro kategorie stohovací přepravky – Paleta s. r. o.	VI
Příloha č. 7: Zajištěné marže pro kategorie skládací paletový box – Paleta s. r. o.	IX
Příloha č. 8: Zajištěné marže pro kategorie regálové přepravky – Paleta s. r. o.	X
Příloha č. 9: Zajištěné marže pro kategorie pevný paletový box – Paleta s. r. o.	XII
Příloha č. 10: Zajištěné marže pro kategorie palety – Paleta s. r. o.	XIII
Příloha č. 11: Zajištěné marže pro kategorie ostatní – Paleta s. r. o.	XIV

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozdílové a poměrové ukazatele – Paleta s. r. o.

Rozdílová analýza v tis. Kč															
Ukazatel	Metodika	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
ČPK	OA-kr, CZ	361	-1116	-1112	-558	129	129	129	3180	5 406	8 002	11 861	5 486	8 741	9 488
Čisté pohotové PP	pohotové peněžní prostředky - okamžitě splatné závazky	-3 677	-3 447	-2 053	-3 834	-1 064			83	511	1 453	7 824	1 087	3 574	4 608
Čistý peněžní majetek	OA-závazky-neodobyté pohledávky-kr. závazky	-2 268	-2 823	-1 524	-1 155	-179	-335		2 183	3 836	6 716	10 882	4 168	7 415	8 093
Poměrová analýza - Rentabilita															
Ukazatel	Metodika	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
ROA	EBIT/A		-2%	-32%	9%	26%	48%	44%	47%	36%	40%	39%	27%	34%	
ROA v odvětví	EBIT/A		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ROI	EAT/(A-obchodní závazky)		-46%	113%	-11%	-93%	450%	88%	62%	43%	48%	40%	30%	41%	
RCE	EAT/VK		0%	102%	-11%	-88%	450%	88%	65%	43%	48%	40%	30%	41%	
RCE v odvětví	EAT/VK		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-5,22%	9,68%	3,57%	0,92%		
ROS	EBIT/tzby		-2%	-14%	2%	9%	7%	10%	12%	13%	15%	17%	7%	13%	
RCE	EBIT/(VK-rezervy+dl. Závazky)		-54%	78%	-15%	-128%	529%	131%	84%	55%	62%	49%	44%	50%	
Poměrová analýza - Likvidita															
Ukazatel	Metodika	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
Celková zadluženost	OA/kr. závazky	1,079	0,711	0,634	0,841	1,096	1,503	2,322	2,880	2,851	4,721	2,526	3,059	3,692	
Likvidita III. st. v odvětví		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,21	1,20	1,08	1,12	0,00	
Pohotov. likvidita	(OM-závazky)/kr. pasiva	0,502	0,269	0,498	0,670	0,867	0,863	1,908	2,334	2,553	4,414	2,159	2,746	3,297	
Likvidita I+II v odvětví		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,14	1,13	1,00	1,04	0,00	
Okamžitá likvidita		30,24	2,90	12,00	-3,79	1,38	2,11	5,49	10,11	6,88	17,73	10,41	17,88	20,49	
Likvidita I. st. Odvětví		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,23	0,26	0,21	0,22	0,00	
Podíl ČPK na OA	[OA-kr, CZ]/OA	7%	-41%	-58%	-19%	9%	33%	57%	65%	65%	79%	60%	67%	73%	
Poměrová analýza - Zadluženost															
Ukazatel	Metodika	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
Celková zadluženost	CZ/A		94,59%	144,83%	157,77%	118,94%	90,98%	66,47%	44,51%	34,93%	34,83%	21,09%	39,47%	32,59%	
Koeficient samofinancování	VK/A		0,55%	-44,83%	-57,77%	-20,13%	9,02%	33,53%	54,97%	64,95%	65,17%	78,91%	60,53%	67,41%	
K. samofin. - v odvětví	VK/A		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Doba splacení dluhu	(CZ-rezervy)/provozní CF		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Míra zadluženosti	CZ/VK		17,728%	-32%	-27%	-59%	1008%	198%	81%	54%	53%	27%	65%	48%	
Úrokové kvóty	EBIT/nákladové úroky		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Poměrová analýza - Aktivita															
Ukazatel	Metodika	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
Obrat celkových aktiv	T/A		0,75	2,32	4,02	2,77	7,04	4,36	4,11	2,68	2,67	2,31	3,96	2,69	
Obrat aktiv v odvětví	O/A		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Obrat sdělných aktiv	T/SA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Obrat zásob	T/zásoby		1,41	3,72	18,80	13,66	33,84	10,24	23,04	14,17	25,81	35,65	27,41	26,42	
Obrat pohledávek	T/pohledávky z obchodních vztahů		0,82	1,66	2,62	2,65	11,03	8,17	12,36	9,75	11,06	16,59	13,16	10,96	
Obrat závazků	T/závazky		0,82	1,60	2,55	2,33	7,74	6,55	9,54	7,73	7,68	10,95	10,02	8,26	
Doba obratu celkových aktiv	A/(T/360)	den	477,55	155,48	89,45	130,05	51,12	82,64	87,67	134,17	134,67	155,91	91,01	133,70	
Doba obratu zásob	Zásoby/(T/360)	den	254,56	96,65	19,15	26,35	10,64	35,15	15,63	25,41	13,95	10,10	13,13	13,62	
Doba inkasa pohledávek	Obchodní pohledávky/(T/360)	den	136,43	35,33	24,58	118,26	30,58	38,32	32,91	53,81	57,09	31,54	30,70	39,47	
Doba odkladu plateb	Krátkodobé obchodní závazky/(T/360)	den	438,14	210,58	137,32	136,01	32,65	44,07	29,07	36,94	32,55	21,70	27,26	32,91	
Obchodní deficit	(kr. pohledávky-kr. závazky)/(T/360)	den		0,03	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	

Příloha č. 2: Kalkulace s příspěvkem na úhradu 2021 česká divize – Paleta s. r. o.

Divize	Česká divize								
Kategorie	stohovací přepravky	pevný paletový box	regálové přepravky	ostatní	víla	zasouvacia stohovateľné	skladací paletový box	palety	Celkem
tržby [Kč]	7 791 996 Kč	2 149 172 Kč	2 828 130 Kč	1 906 933 Kč	2 369 754 Kč	1 825 758 Kč	177 166 Kč	524 277 Kč	19 573 187 Kč
variabilní náklady 1 [Kč]	5 729 884 Kč	1 631 235 Kč	1 661 135 Kč	1 349 504 Kč	1 647 920 Kč	1 071 467 Kč	104 967 Kč	329 416 Kč	
příspěvek na úhradu 1 [Kč]	2 062 112 Kč	517 938 Kč	1 166 995 Kč	557 429 Kč	721 834 Kč	754 291 Kč	72 200 Kč	194 860 Kč	
příspěvek na úhradu 1 [%]	10,54%	2,65%	5,96%	2,85%	3,69%	3,85%	0,37%	1,00%	
variabilní náklady 2 [Kč]	555 599 Kč	8 714 Kč	66 368 Kč	51 751 Kč	40 490 Kč	12 575 Kč	14 754 Kč	14 374 Kč	764 625 Kč
příspěvek na úhradu 2 [Kč]	1 506 513 Kč	509 224 Kč	1 100 627 Kč	505 678 Kč	681 345 Kč	741 716 Kč	57 446 Kč	180 486 Kč	
příspěvek na úhradu 2 [%]	7,70%	2,60%	5,62%	2,58%	3,48%	3,79%	0,29%	0,92%	
fixní náklady 1 [Kč]	193 633 Kč	3 223 Kč	146 907 Kč	X	X	X	X	X	343 763 Kč
příspěvek na úhradu 3 [Kč]	1 312 880 Kč	506 001 Kč	953 720 Kč	505 678 Kč	681 345 Kč	741 716 Kč	57 446 Kč	180 486 Kč	
příspěvek na úhradu 3 [%]	6,71%	2,59%	4,87%	2,58%	3,48%	3,79%	0,29%	0,92%	
fixní náklady 2 [Kč]					1 635 355 Kč				
příspěvek na úhradu 4 [Kč]					3 303 917 Kč				
příspěvek na úhradu 4 [%]					17%				
fixní náklady 3 [Kč]					264 280 Kč				
příspěvek na úhradu 5 [Kč]					3 039 637 Kč				
příspěvek na úhradu 5 [%]					15,53%				
VH před zdaněním					3 039 637 Kč				

Příloha č. 3: Kalkulace s příspěvkem na úhradu 2021 slovenská divize – Paleta s. r. o.

Divize	Slovenská divize								
Kategorie	stohovací přepravy	pevný paletový box	regalové přepravy	ostatní	vilka	zasouvací a stohovatelné	skládací paletový box	palety	Celkem
tržby [Kč]	535 835 Kč	902 364 Kč	252 317 Kč	1 300 071 Kč	134 802 Kč	338 961 Kč	1 398 872 Kč	925 258 Kč	5 788 480 Kč
variabilní náklady 1 [Kč]	482 132 Kč	820 974 Kč	231 667 Kč	1 041 726 Kč	123 419 Kč	304 628 Kč	1 272 505 Kč	837 955 Kč	
příspěvek na úhradu 1 [Kč]	53 703 Kč	81 390 Kč	20 649 Kč	258 345 Kč	11 383 Kč	34 333 Kč	126 367 Kč	87 303 Kč	
příspěvek na úhradu 1 [%]	0,93%	1,41%	0,36%	4,46%	0,20%	0,59%	2,18%	1,51%	
variabilní náklady 2 [Kč]	12 532 Kč	23 031 Kč	3 769 Kč	30 606 Kč	2 663 Kč	6 973 Kč	24 642 Kč	33 348 Kč	137 562 Kč
příspěvek na úhradu 2 [Kč]	41 171 Kč	58 359 Kč	16 881 Kč	227 739 Kč	8 721 Kč	27 360 Kč	101 726 Kč	53 956 Kč	
příspěvek na úhradu 2 [%]	0,71%	1,01%	0,29%	3,93%	0,15%	0,47%	1,76%	0,93%	
fixní náklady 1 [Kč]	11 947 Kč	991 Kč	17 723 Kč	X	X	X	X	X	30 660 Kč
příspěvek na úhradu 3 [Kč]	29 225 Kč	57 368 Kč	-842 Kč	227 739 Kč	8 721 Kč	27 360 Kč	101 726 Kč	53 956 Kč	
příspěvek na úhradu 3 [%]	0,50%	0,99%	-0,01%	3,93%	0,15%	0,47%	1,76%	0,93%	
fixní náklady 2 [Kč]				817 678 Kč					
příspěvek na úhradu 4 [Kč]				505 252 Kč					
příspěvek na úhradu 4 [%]				8,73%					
fixní náklady 3 [Kč]				132 140 Kč					
příspěvek na úhradu 5 [Kč]				373 112 Kč					
příspěvek na úhradu 5 [%]				6,45%					
VH před zdaněním				132 140 Kč					

Příloha č. 4: Zajištěné marže pro kategorie zasouvací a stohovatelné přepravky – Paleta s. r. o.

Kategorie	produkt	prdející cena	prodejní cena BZ	pořizovací cena	cena doprava	VC na produkt	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka - koš na chléb	317,00 Kč	242,77 Kč	233,40 Kč	9,37 Kč	242,77 Kč	26%	23%	3,9%	20%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka - koš na chléb	461,00 Kč	236,10 Kč	226,73 Kč	9,37 Kč	236,10 Kč	51%	49%	4,0%	45%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC	254,00 Kč	257,78 Kč	240,99 Kč	16,79 Kč	257,78 Kč	5%	-1%	6,5%	-8%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC 4331	290,00 Kč	189,37 Kč	181,75 Kč	7,62 Kč	189,37 Kč	37%	35%	4,0%	31%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	407,35 Kč	323,62 Kč	311,51 Kč	12,11 Kč	323,62 Kč	24%	21%	3,7%	17%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	475,00 Kč	280,90 Kč	267,62 Kč	13,28 Kč	280,90 Kč	44%	41%	4,7%	36%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	270,73 Kč	200,85 Kč	194,60 Kč	6,25 Kč	200,85 Kč	28%	26%	3,1%	23%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	243,00 Kč	204,28 Kč	197,64 Kč	6,64 Kč	204,28 Kč	19%	16%	3,2%	13%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	511,19 Kč	326,74 Kč	312,49 Kč	14,25 Kč	326,74 Kč	39%	36%	4,4%	32%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	550,23 Kč	260,63 Kč	245,75 Kč	14,88 Kč	260,63 Kč	55%	53%	5,7%	47%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	382,63 Kč	293,71 Kč	281,61 Kč	12,11 Kč	293,71 Kč	26%	23%	4,1%	19%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	458,00 Kč	316,43 Kč	303,15 Kč	13,28 Kč	316,43 Kč	34%	31%	4,2%	27%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	363,50 Kč	200,85 Kč	194,60 Kč	6,25 Kč	200,85 Kč	46%	45%	3,1%	42%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	245,19 Kč	204,07 Kč	197,43 Kč	6,64 Kč	204,07 Kč	19%	17%	3,3%	14%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	556,77 Kč	305,76 Kč	291,51 Kč	14,25 Kč	305,76 Kč	48%	45%	4,7%	40%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	651,33 Kč	260,63 Kč	245,75 Kč	14,88 Kč	260,63 Kč	62%	60%	5,7%	54%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	470,33 Kč	219,16 Kč	205,88 Kč	13,28 Kč	219,16 Kč	56%	53%	6,1%	47%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	324,00 Kč	155,90 Kč	149,65 Kč	6,25 Kč	155,90 Kč	54%	52%	4,0%	48%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	189,00 Kč	210,34 Kč	203,70 Kč	6,64 Kč	210,34 Kč	-8%	-11%	3,2%	-14%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	449,49 Kč	252,55 Kč	238,30 Kč	14,25 Kč	252,55 Kč	47%	44%	5,6%	38%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	543,87 Kč	260,13 Kč	245,25 Kč	14,88 Kč	260,13 Kč	55%	52%	5,7%	46%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	364,50 Kč	225,94 Kč	219,30 Kč	6,64 Kč	225,94 Kč	40%	38%	2,9%	35%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	504,08 Kč	384,25 Kč	372,14 Kč	12,11 Kč	384,25 Kč	26%	24%	3,2%	21%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	578,88 Kč	451,33 Kč	437,08 Kč	14,25 Kč	451,33 Kč	24%	22%	3,2%	19%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	473,20 Kč	393,23 Kč	379,95 Kč	13,28 Kč	393,23 Kč	20%	17%	3,4%	14%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	843,00 Kč	341,82 Kč	326,94 Kč	14,88 Kč	341,82 Kč	61%	59%	4,4%	55%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra	414,00 Kč	200,85 Kč	194,60 Kč	6,25 Kč	200,85 Kč	53%	51%	3,1%	48%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra Eco	543,00 Kč	324,66 Kč	310,41 Kč	14,25 Kč	324,66 Kč	43%	40%	4,4%	36%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra Eco	309,27 Kč	297,11 Kč	282,86 Kč	14,25 Kč	297,11 Kč	9%	4%	4,8%	-1%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka ALC Integra Eco	555,00 Kč	326,24 Kč	311,99 Kč	14,25 Kč	326,24 Kč	44%	41%	4,4%	37%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Bicolor	357,50 Kč	281,99 Kč	269,49 Kč	12,50 Kč	281,99 Kč	25%	21%	4,4%	17%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Bicolor	770,00 Kč	278,90 Kč	266,40 Kč	12,50 Kč	278,90 Kč	65%	64%	4,5%	59%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Bicolor	149,02 Kč	155,70 Kč	148,90 Kč	6,80 Kč	155,70 Kč	0%	-4%	4,4%	-9%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Bicolor perforovaná	335,00 Kč	248,57 Kč	237,64 Kč	10,93 Kč	248,57 Kč	29%	26%	4,4%	21%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Bicolor perforovaná	735,00 Kč	246,21 Kč	235,28 Kč	10,93 Kč	246,21 Kč	68%	67%	4,4%	62%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Bicolor perforovaná	414,00 Kč	244,46 Kč	233,53 Kč	10,93 Kč	244,46 Kč	44%	41%	4,5%	36%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Maxinvest	229,41 Kč	141,05 Kč	135,31 Kč	5,74 Kč	141,05 Kč	41%	39%	4,1%	34%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Maxinvest	238,91 Kč	183,39 Kč	175,54 Kč	7,85 Kč	183,39 Kč	27%	23%	4,3%	19%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Maxinvest	323,30 Kč	183,39 Kč	175,54 Kč	7,85 Kč	183,39 Kč	46%	43%	4,3%	39%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	196,00 Kč	142,18 Kč	135,37 Kč	6,81 Kč	142,18 Kč	31%	27%	4,8%	23%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	273,00 Kč	194,25 Kč	184,56 Kč	9,69 Kč	194,25 Kč	32%	29%	5,0%	24%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	127,00 Kč	92,02 Kč	88,40 Kč	3,62 Kč	92,02 Kč	30%	28%	3,9%	24%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	245,00 Kč	142,18 Kč	135,37 Kč	6,81 Kč	142,18 Kč	45%	42%	4,8%	37%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	126,92 Kč	188,12 Kč	179,92 Kč	8,20 Kč	188,12 Kč	-42%	-48%	4,4%	-53%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	231,21 Kč	192,23 Kč	182,54 Kč	9,69 Kč	192,23 Kč	21%	17%	5,0%	12%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	134,06 Kč	92,02 Kč	88,40 Kč	3,62 Kč	92,02 Kč	34%	31%	3,9%	27%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	196,87 Kč	143,63 Kč	136,82 Kč	6,81 Kč	143,63 Kč	31%	27%	4,7%	22%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	203,00 Kč	188,39 Kč	180,19 Kč	8,20 Kč	188,39 Kč	11%	7%	4,4%	3%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	243,93 Kč	189,46 Kč	179,77 Kč	9,69 Kč	189,46 Kč	26%	22%	5,1%	17%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	141,00 Kč	87,89 Kč	84,27 Kč	3,62 Kč	87,89 Kč	40%	38%	4,1%	34%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	277,50 Kč	188,42 Kč	178,74 Kč	9,69 Kč	188,42 Kč	36%	32%	5,1%	27%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	246,54 Kč	185,70 Kč	177,50 Kč	8,20 Kč	185,70 Kč	28%	25%	4,4%	20%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	219,00 Kč	139,60 Kč	132,79 Kč	6,81 Kč	139,60 Kč	39%	36%	4,9%	31%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	157,00 Kč	89,34 Kč	85,72 Kč	3,62 Kč	89,34 Kč	45%	43%	4,1%	39%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	237,24 Kč	190,09 Kč	180,40 Kč	9,69 Kč	190,09 Kč	24%	20%	5,1%	15%
zasouvací a stohovatelné přepravky	Přepravka Tellus	232,41 Kč	188,15 Kč	178,46 Kč	9,69 Kč	188,15 Kč	23%	19%	5,1%	14%

Příloha č. 5: Zajištěné marže pro kategorie víka – Paleta s. r. o.

Kategorie	produkt	prdejci cena	prodejní cena BZ	pořizovací cena	cena doprava	VC na produkt	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
víka	ESD Víko k Euro přepravce	154,51 Kč	113,44 Kč	109,85 Kč	3,59 Kč	113,44 Kč	29%	27%	3,2%	23%
víka	ESD Víko k Euro přepravce	136,03 Kč	116,57 Kč	112,98 Kč	3,59 Kč	116,57 Kč	17%	14%	3,1%	11%
víka	Paletové víko 1210, PCA02120	715,66 Kč	610,82 Kč	587,00 Kč	23,82 Kč	610,82 Kč	18%	15%	3,9%	11%
víka	Paletové víko A1208	593,34 Kč	450,86 Kč	427,04 Kč	23,82 Kč	450,86 Kč	28%	24%	5,3%	19%
víka	Paletové víko A1208	454,29 Kč	443,34 Kč	419,52 Kč	23,82 Kč	443,34 Kč	8%	2%	5,4%	-3%
víka	Paletové víko A1208	635,00 Kč	447,88 Kč	424,06 Kč	23,82 Kč	447,88 Kč	33%	29%	5,3%	24%
víka	Paletové víko A1208	546,24 Kč	459,71 Kč	435,89 Kč	23,82 Kč	459,71 Kč	20%	16%	5,2%	11%
víka	Paletové víko A1208	518,22 Kč	449,92 Kč	426,10 Kč	23,82 Kč	449,92 Kč	18%	13%	5,3%	8%
víka	Paletové víko A1208	733,72 Kč	535,55 Kč	511,73 Kč	23,82 Kč	535,55 Kč	30%	27%	4,4%	23%
víka	Paletové víko A1208 plus	563,26 Kč	473,33 Kč	450,68 Kč	22,65 Kč	473,33 Kč	20%	16%	4,8%	11%
víka	Paletové víko A1208 plus	642,42 Kč	484,10 Kč	461,45 Kč	22,65 Kč	484,10 Kč	28%	25%	4,7%	20%
víka	Paletové víko A1208 plus	616,66 Kč	479,42 Kč	456,77 Kč	22,65 Kč	479,42 Kč	26%	22%	4,7%	18%
víka	Paletové víko A1208 plus	1 216,00 Kč	809,28 Kč	782,53 Kč	26,75 Kč	809,28 Kč	36%	33%	3,3%	30%
víka	Paletové víko A1208 plus	541,36 Kč	487,90 Kč	465,25 Kč	22,65 Kč	487,90 Kč	14%	10%	4,6%	5%
víka	Paletové víko A1208 plus	646,56 Kč	490,80 Kč	468,15 Kč	22,65 Kč	490,80 Kč	28%	24%	4,6%	19%
víka	Paletové víko A1208 plus	772,68 Kč	572,94 Kč	550,29 Kč	22,65 Kč	572,94 Kč	29%	26%	4,0%	22%
víka	Paletové víko A1208 plus	830,00 Kč	592,32 Kč	569,67 Kč	22,65 Kč	592,32 Kč	31%	29%	3,8%	25%
víka	Paletové víko A1210	587,37 Kč	483,48 Kč	455,36 Kč	28,12 Kč	483,48 Kč	22%	18%	5,8%	12%
víka	Paletové víko A1210	612,86 Kč	473,90 Kč	445,78 Kč	28,12 Kč	473,90 Kč	27%	23%	5,9%	17%
víka	Paletové víko A1210	688,00 Kč	485,40 Kč	457,28 Kč	28,12 Kč	485,40 Kč	34%	29%	5,8%	24%
víka	Paletové víko A1210	816,10 Kč	646,63 Kč	618,51 Kč	28,12 Kč	646,63 Kč	24%	21%	4,3%	16%
víka	Paletové víko pro KLT	326,50 Kč	105,98 Kč	97,00 Kč	8,98 Kč	105,98 Kč	70%	68%	8,5%	59%
víka	Víko D43 k C-KLT	30,75 Kč	26,43 Kč	25,53 Kč	0,90 Kč	26,43 Kč	17%	14%	3,4%	11%
víka	Víko D43 k C-KLT	31,08 Kč	26,23 Kč	25,33 Kč	0,90 Kč	26,23 Kč	19%	16%	3,4%	12%
víka	Víko D43 k C-KLT	31,35 Kč	27,03 Kč	26,13 Kč	0,90 Kč	27,03 Kč	17%	14%	3,3%	10%
víka	Víko D43 k C-KLT	30,84 Kč	27,89 Kč	26,99 Kč	0,90 Kč	27,89 Kč	12%	10%	3,2%	6%
víka	Víko D64 k C-KLT	56,63 Kč	57,57 Kč	55,42 Kč	2,15 Kč	57,57 Kč	2%	-2%	3,7%	-5%
víka	Víko D64 k C-KLT	71,95 Kč	67,32 Kč	65,17 Kč	2,15 Kč	67,32 Kč	9%	6%	3,2%	3%
víka	Víko k Big Boxu	871,00 Kč	560,34 Kč	535,62 Kč	24,72 Kč	560,34 Kč	39%	36%	4,4%	31%
víka	Víko k Big Boxu	834,98 Kč	657,43 Kč	626,81 Kč	30,62 Kč	657,43 Kč	25%	21%	4,7%	17%
víka	Víko k Big Boxu	724,21 Kč	544,94 Kč	520,22 Kč	24,72 Kč	544,94 Kč	28%	25%	4,5%	20%
víka	Víko k Big Boxu	886,83 Kč	653,01 Kč	622,40 Kč	30,62 Kč	653,01 Kč	30%	26%	4,7%	22%
víka	Víko k Big Boxu	820,44 Kč	564,06 Kč	539,34 Kč	24,72 Kč	564,06 Kč	34%	31%	4,4%	27%
víka	Víko k Big Boxu	897,90 Kč	658,64 Kč	628,02 Kč	30,62 Kč	658,64 Kč	30%	27%	4,6%	22%
víka	Víko k Big Boxu	792,59 Kč	544,92 Kč	520,20 Kč	24,72 Kč	544,92 Kč	34%	31%	4,5%	27%
víka	Víko k Big Boxu	746,38 Kč	640,87 Kč	610,25 Kč	30,62 Kč	640,87 Kč	18%	14%	4,8%	9%
víka	Víko k Euro přepravce	257,07 Kč	154,93 Kč	147,86 Kč	7,07 Kč	154,93 Kč	42%	40%	4,6%	35%
víka	Víko k Euro přepravce	51,75 Kč	46,48 Kč	45,08 Kč	1,41 Kč	46,48 Kč	13%	10%	3,0%	7%
víka	Víko k Euro přepravce	268,00 Kč	174,09 Kč	167,02 Kč	7,07 Kč	174,09 Kč	38%	35%	4,1%	31%
víka	Víko k Euro přepravce	168,14 Kč	109,61 Kč	106,56 Kč	3,05 Kč	109,61 Kč	37%	35%	2,8%	32%
víka	Víko k Euro přepravce	87,00 Kč	51,14 Kč	49,73 Kč	1,41 Kč	51,14 Kč	43%	41%	2,7%	38%
víka	Víko k Euro přepravce	268,00 Kč	155,24 Kč	148,18 Kč	7,07 Kč	155,24 Kč	45%	42%	4,6%	38%
víka	Víko k Euro přepravce	52,63 Kč	83,81 Kč	80,76 Kč	3,05 Kč	83,81 Kč	-53%	-59%	3,6%	-63%
víka	Víko k Euro přepravce	69,00 Kč	45,87 Kč	44,46 Kč	1,41 Kč	45,87 Kč	36%	34%	3,1%	30%
víka	Víko k Euro přepravce	111,69 Kč	107,64 Kč	104,22 Kč	3,42 Kč	107,64 Kč	7%	4%	3,2%	0%
víka	Víko k Euro přepravce	288,00 Kč	174,09 Kč	167,02 Kč	7,07 Kč	174,09 Kč	42%	40%	4,1%	35%
víka	Víko k Euro přepravce	97,00 Kč	51,14 Kč	49,73 Kč	1,41 Kč	51,14 Kč	49%	47%	2,7%	45%
víka	Víko k Magnum	398,50 Kč	239,43 Kč	228,50 Kč	10,93 Kč	239,43 Kč	43%	40%	4,6%	35%
víka	Víko k Magnum	419,52 Kč	239,33 Kč	228,40 Kč	10,93 Kč	239,33 Kč	46%	43%	4,6%	38%
víka	Víko k Magnum	354,37 Kč	246,70 Kč	235,77 Kč	10,93 Kč	246,70 Kč	33%	30%	4,4%	26%
víka	Víko k Magnum	504,06 Kč	235,09 Kč	224,16 Kč	10,93 Kč	235,09 Kč	56%	53%	4,7%	49%
víka	Víko k Magnum a Magnum Optimum	552,34 Kč	427,60 Kč	407,29 Kč	20,31 Kč	427,60 Kč	26%	23%	4,7%	18%
víka	Víko k Magnum a Magnum Optimum	554,71 Kč	427,83 Kč	407,52 Kč	20,31 Kč	427,83 Kč	27%	23%	4,7%	18%
víka	Víko k Magnum a Magnum Optimum	598,00 Kč	439,36 Kč	419,05 Kč	20,31 Kč	439,36 Kč	30%	27%	4,6%	22%
víka	Víko RD 32 k RL-KLT 3147	32,31 Kč	24,31 Kč	23,53 Kč	0,79 Kč	24,31 Kč	27%	25%	3,2%	21%
víka	Víko RD 32 k RL-KLT 3147	40,50 Kč	24,16 Kč	23,37 Kč	0,79 Kč	24,16 Kč	42%	40%	3,3%	37%
víka	Víko RD 43	90,00 Kč	49,86 Kč	48,40 Kč	1,46 Kč	49,86 Kč	46%	45%	2,9%	42%
víka	Víko RD 43	75,54 Kč	49,86 Kč	48,40 Kč	1,46 Kč	49,86 Kč	36%	34%	2,9%	31%
víka	Víko RD 43	67,00 Kč	49,86 Kč	48,40 Kč	1,46 Kč	49,86 Kč	28%	26%	2,9%	23%
víka	Víko RD 43 k RL-KLT 4147, 4280	64,00 Kč	45,50 Kč	44,04 Kč	1,46 Kč	45,50 Kč	31%	29%	3,2%	26%
víka	Víko RD 64	102,70 Kč	67,84 Kč	65,11 Kč	2,73 Kč	67,84 Kč	37%	34%	4,0%	30%
víka	Víko RD 64	104,97 Kč	68,17 Kč	65,44 Kč	2,73 Kč	68,17 Kč	38%	35%	4,0%	31%
víka	Víko RD 64	74,67 Kč	67,97 Kč	65,24 Kč	2,73 Kč	67,97 Kč	13%	9%	4,0%	5%
víka	Víko RD 64 k R-KLT 6429, 6415	107,00 Kč	64,23 Kč	61,52 Kč	2,71 Kč	64,23 Kč	43%	40%	4,2%	36%
víka	Víko RD 64 k R-KLT 6429, 6415	108,00 Kč	64,23 Kč	61,52 Kč	2,71 Kč	64,23 Kč	43%	41%	4,2%	36%
víka	Víko RD 64 k RL-KLT 6280, 6147	88,33 Kč	70,05 Kč	67,34 Kč	2,71 Kč	70,05 Kč	24%	21%	3,9%	17%
víka	Víko RD 64 k RL-KLT 6280, 6147	101,00 Kč	70,05 Kč	67,34 Kč	2,71 Kč	70,05 Kč	33%	31%	3,9%	27%
víka	Víko RD 64 k RL-KLT 6280, 6147	107,00 Kč	73,86 Kč	71,15 Kč	2,71 Kč	73,86 Kč	34%	31%	3,7%	27%
víka	Víko RD 64 k RL-KLT 6280, 6147	73,22 Kč	70,05 Kč	67,34 Kč	2,71 Kč	70,05 Kč	8%	4%	3,9%	0%
víka	Víko Tellus	162,42 Kč	112,86 Kč	109,42 Kč	3,44 Kč	112,86 Kč	33%	31%	3,0%	27%
víka	Víko Tellus	104,32 Kč	114,92 Kč	111,49 Kč	3,44 Kč	114,92 Kč	-7%	-10%	3,0%	-13%
víka	Víko Tellus	120,44 Kč	113,21 Kč	109,77 Kč	3,44 Kč	113,21 Kč	9%	6%	3,0%	3%
víka	Víko Tellus	118,55 Kč	111,07 Kč	107,63 Kč	3,44 Kč	111,07 Kč	9%	6%	3,1%	3%
víka	Víko Tellus	167,70 Kč	114,77 Kč	111,33 Kč	3,44 Kč	114,77 Kč	34%	32%	3,0%	29%
víka	Víko Tellus / Unibox	108,00 Kč	69,54 Kč	68,06 Kč	1,48 Kč	69,54 Kč	37%	36%	2,1%	33%
víka	Víko VDA D 45	89,00 Kč	38,62 Kč	37,57 Kč	1,05 Kč	38,62 Kč	58%	57%	2,7%	54%
víka	Víko VDA D 45	69,46 Kč	39,27 Kč	38,22 Kč	1,05 Kč	39,27 Kč	45%	43%	2,7%	41%
víka	Víko VDA D 65	107,00 Kč	50,55 Kč	47,93 Kč	2,62 Kč	50,55 Kč	55%	53%	5,2%	48%
víka	Víko VDA D 65	88,68 Kč	70,02 Kč	67,40 Kč	2,62 Kč	70,02 Kč	24%	21%	3,7%	17%

Příloha č. 6: Zajištěné marže pro kategorie stohovací přepravky – Paleta s. r. o.

Kategorie	produkt	prdející cena	prodejní cena BZ	pořizovací cena	cena doprava	VC na produkt	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
stohovací přepravky	ESD Držák etiket Click Holder	20,71 Kč	12,30 Kč	8,36 Kč	0,14 Kč	12,30 Kč	60%	41%	32,0%	9%
stohovací přepravky	ESD Držák etiket Click Holder	14,15 Kč	12,30 Kč	8,36 Kč	0,14 Kč	12,30 Kč	41%	13%	32,0%	-19%
stohovací přepravky	ESD EuroClick 64120	231,17 Kč	182,20 Kč	172,82 Kč	5,58 Kč	182,20 Kč	25%	21%	5,2%	16%
stohovací přepravky	ESD EuroClick 64270	367,45 Kč	287,03 Kč	274,33 Kč	8,90 Kč	287,03 Kč	25%	22%	4,4%	17%
stohovací přepravky	ESD EuroClick 64320	488,00 Kč	331,42 Kč	317,86 Kč	9,76 Kč	331,42 Kč	35%	32%	4,1%	28%
stohovací přepravky	Euro přepravka	867,00 Kč	604,24 Kč	569,20 Kč	31,24 Kč	604,24 Kč	34%	30%	5,8%	25%
stohovací přepravky	Euro přepravka	260,00 Kč	141,65 Kč	132,79 Kč	5,06 Kč	141,65 Kč	49%	46%	6,3%	39%
stohovací přepravky	Euro přepravka	486,78 Kč	255,38 Kč	241,20 Kč	10,39 Kč	255,38 Kč	50%	48%	5,6%	42%
stohovací přepravky	Euro přepravka	419,05 Kč	350,19 Kč	328,27 Kč	18,12 Kč	350,19 Kč	22%	16%	6,3%	10%
stohovací přepravky	Euro přepravka	151,00 Kč	119,12 Kč	110,79 Kč	4,53 Kč	119,12 Kč	27%	21%	7,0%	14%
stohovací přepravky	Euro přepravka	158,00 Kč	124,90 Kč	116,57 Kč	4,53 Kč	124,90 Kč	26%	21%	6,7%	14%
stohovací přepravky	Euro přepravka	229,00 Kč	138,10 Kč	128,99 Kč	5,31 Kč	138,10 Kč	44%	40%	6,6%	33%
stohovací přepravky	Euro přepravka	175,50 Kč	160,58 Kč	150,53 Kč	6,25 Kč	160,58 Kč	14%	9%	6,3%	2%
stohovací přepravky	Euro přepravka	249,00 Kč	185,32 Kč	174,02 Kč	7,50 Kč	185,32 Kč	30%	26%	6,1%	19%
stohovací přepravky	Euro přepravka	296,00 Kč	190,79 Kč	176,25 Kč	10,74 Kč	190,79 Kč	40%	36%	7,6%	28%
stohovací přepravky	Euro přepravka	710,73 Kč	408,32 Kč	388,51 Kč	16,01 Kč	408,32 Kč	45%	43%	4,9%	38%
stohovací přepravky	Euro přepravka	186,00 Kč	131,95 Kč	122,02 Kč	6,13 Kč	131,95 Kč	34%	29%	7,5%	22%
stohovací přepravky	Euro přepravka	330,43 Kč	318,59 Kč	300,44 Kč	14,35 Kč	318,59 Kč	9%	4%	5,7%	-2%
stohovací přepravky	Euro přepravka	97,35 Kč	94,49 Kč	87,06 Kč	3,63 Kč	94,49 Kč	11%	3%	7,9%	-5%
stohovací přepravky	Euro přepravka	171,00 Kč	103,69 Kč	95,91 Kč	3,98 Kč	103,69 Kč	44%	39%	7,5%	32%
stohovací přepravky	Euro přepravka	429,00 Kč	354,40 Kč	334,59 Kč	16,01 Kč	354,40 Kč	22%	17%	5,6%	12%
stohovací přepravky	Euro přepravka	148,59 Kč	116,45 Kč	107,50 Kč	5,16 Kč	116,45 Kč	28%	22%	7,7%	14%
stohovací přepravky	Euro přepravka	355,00 Kč	234,14 Kč	219,60 Kč	10,74 Kč	234,14 Kč	38%	34%	6,2%	28%
stohovací přepravky	Euro přepravka	118,66 Kč	80,93 Kč	74,01 Kč	3,12 Kč	80,93 Kč	38%	32%	8,6%	23%
stohovací přepravky	Euro přepravka	56,50 Kč	64,96 Kč	59,52 Kč	1,64 Kč	64,96 Kč	-5%	-15%	8,4%	-23%
stohovací přepravky	Euro přepravka	944,43 Kč	598,21 Kč	563,17 Kč	31,24 Kč	598,21 Kč	40%	37%	5,9%	31%
stohovací přepravky	Euro přepravka	160,00 Kč	118,83 Kč	109,97 Kč	5,06 Kč	118,83 Kč	31%	26%	7,5%	18%
stohovací přepravky	Euro přepravka	454,71 Kč	278,42 Kč	264,23 Kč	10,39 Kč	278,42 Kč	42%	39%	5,1%	34%
stohovací přepravky	Euro přepravka	712,00 Kč	350,39 Kč	328,47 Kč	18,12 Kč	350,39 Kč	54%	51%	6,3%	45%
stohovací přepravky	Euro přepravka	106,69 Kč	105,19 Kč	97,42 Kč	3,97 Kč	105,19 Kč	9%	1%	7,4%	-6%
stohovací přepravky	Euro přepravka	166,00 Kč	106,80 Kč	99,49 Kč	3,51 Kč	106,80 Kč	40%	36%	6,8%	29%
stohovací přepravky	Euro přepravka	185,00 Kč	118,10 Kč	109,77 Kč	4,53 Kč	118,10 Kč	41%	36%	7,1%	29%
stohovací přepravky	Euro přepravka	178,56 Kč	124,90 Kč	116,57 Kč	4,53 Kč	124,90 Kč	35%	30%	6,7%	23%
stohovací přepravky	Euro přepravka	229,00 Kč	138,10 Kč	128,99 Kč	5,31 Kč	138,10 Kč	44%	40%	6,6%	33%
stohovací přepravky	Euro přepravka	224,68 Kč	156,24 Kč	146,19 Kč	6,25 Kč	156,24 Kč	35%	30%	6,4%	24%
stohovací přepravky	Euro přepravka	259,34 Kč	215,41 Kč	204,11 Kč	7,50 Kč	215,41 Kč	21%	17%	5,2%	12%
stohovací přepravky	Euro přepravka	424,55 Kč	324,01 Kč	305,96 Kč	14,25 Kč	324,01 Kč	28%	24%	5,6%	18%
stohovací přepravky	Euro přepravka	109,29 Kč	95,40 Kč	89,84 Kč	1,76 Kč	95,40 Kč	18%	13%	5,8%	7%
stohovací přepravky	Euro přepravka	743,00 Kč	407,43 Kč	387,62 Kč	16,01 Kč	407,43 Kč	48%	45%	4,9%	40%
stohovací přepravky	Euro přepravka	100,58 Kč	99,60 Kč	91,35 Kč	4,45 Kč	99,60 Kč	9%	1%	8,3%	-7%
stohovací přepravky	Euro přepravka	170,85 Kč	103,69 Kč	95,91 Kč	3,98 Kč	103,69 Kč	44%	39%	7,5%	32%
stohovací přepravky	Euro přepravka	185,93 Kč	116,76 Kč	107,81 Kč	5,16 Kč	116,76 Kč	42%	37%	7,7%	30%
stohovací přepravky	Euro přepravka	329,41 Kč	232,67 Kč	218,13 Kč	10,74 Kč	232,67 Kč	34%	29%	6,2%	23%
stohovací přepravky	Euro přepravka	114,17 Kč	80,91 Kč	73,99 Kč	3,12 Kč	80,91 Kč	35%	29%	8,6%	21%
stohovací přepravky	Euro přepravka	124,40 Kč	62,64 Kč	57,20 Kč	1,64 Kč	62,64 Kč	54%	50%	8,7%	41%
stohovací přepravky	Euro přepravka	660,00 Kč	405,06 Kč	382,52 Kč	18,75 Kč	405,06 Kč	42%	39%	5,6%	33%
stohovací přepravky	Euro přepravka	204,67 Kč	16,87 Kč	1,00 Kč	12,07 Kč	16,87 Kč	100%	92%	94,1%	-2%
stohovací přepravky	Euro přepravka	934,00 Kč	616,32 Kč	581,28 Kč	31,24 Kč	616,32 Kč	38%	34%	5,7%	28%
stohovací přepravky	Euro přepravka	161,00 Kč	129,12 Kč	120,26 Kč	5,06 Kč	129,12 Kč	25%	20%	6,9%	13%
stohovací přepravky	Euro přepravka	88,00 Kč	65,71 Kč	59,79 Kč	2,12 Kč	65,71 Kč	32%	25%	9,0%	16%
stohovací přepravky	Euro přepravka	456,93 Kč	292,92 Kč	278,73 Kč	10,39 Kč	292,92 Kč	39%	36%	4,8%	31%
stohovací přepravky	Euro přepravka	477,12 Kč	368,64 Kč	346,72 Kč	18,12 Kč	368,64 Kč	27%	23%	5,9%	17%
stohovací přepravky	Euro přepravka	100,16 Kč	98,84 Kč	91,07 Kč	3,97 Kč	98,84 Kč	9%	1%	7,9%	-7%
stohovací přepravky	Euro přepravka	147,33 Kč	109,15 Kč	101,83 Kč	3,51 Kč	109,15 Kč	31%	26%	6,7%	19%
stohovací přepravky	Euro přepravka	158,00 Kč	120,25 Kč	111,93 Kč	4,53 Kč	120,25 Kč	29%	24%	6,9%	17%
stohovací přepravky	Euro přepravka	158,00 Kč	121,88 Kč	113,55 Kč	4,53 Kč	121,88 Kč	28%	23%	6,8%	16%
stohovací přepravky	Euro přepravka	229,00 Kč	138,10 Kč	128,99 Kč	5,31 Kč	138,10 Kč	44%	40%	6,6%	33%
stohovací přepravky	Euro přepravka	240,50 Kč	155,91 Kč	145,86 Kč	6,25 Kč	155,91 Kč	39%	35%	6,4%	29%
stohovací přepravky	Euro přepravka	273,00 Kč	175,04 Kč	163,74 Kč	7,50 Kč	175,04 Kč	40%	36%	6,5%	29%
stohovací přepravky	Euro přepravka	110,00 Kč	87,37 Kč	81,81 Kč	1,76 Kč	87,37 Kč	26%	21%	6,4%	14%
stohovací přepravky	Euro přepravka	619,89 Kč	402,21 Kč	382,40 Kč	16,01 Kč	402,21 Kč	38%	35%	4,9%	30%
stohovací přepravky	Euro přepravka	431,00 Kč	326,25 Kč	308,10 Kč	14,35 Kč	326,25 Kč	29%	24%	5,6%	19%

stohovací přepravky	Euro přepravka	90,08 Kč	94,49 Kč	87,06 Kč	3,63 Kč	94,49 Kč	3%	-5%	7,9%	-13%
stohovací přepravky	Euro přepravka	310,39 Kč	240,59 Kč	226,05 Kč	10,74 Kč	240,59 Kč	27%	22%	6,0%	16%
stohovací přepravky	Euro přepravka	131,00 Kč	80,77 Kč	73,85 Kč	3,12 Kč	80,77 Kč	44%	38%	8,6%	30%
stohovací přepravky	Euro přepravka	86,22 Kč	60,73 Kč	55,29 Kč	1,64 Kč	60,73 Kč	36%	30%	9,0%	21%
stohovací přepravky	Euro přepravka	282,42 Kč	229,68 Kč	215,14 Kč	10,74 Kč	229,68 Kč	24%	19%	6,3%	12%
stohovací přepravky	Euro přepravka	635,66 Kč	464,57 Kč	444,76 Kč	16,01 Kč	464,57 Kč	30%	27%	4,3%	23%
stohovací přepravky	Euro přepravka	401,92 Kč	318,82 Kč	304,63 Kč	10,39 Kč	318,82 Kč	24%	21%	4,4%	16%
stohovací přepravky	Euro přepravka	165,79 Kč	114,37 Kč	105,42 Kč	5,16 Kč	114,37 Kč	36%	31%	7,8%	23%
stohovací přepravky	Euro přepravka	605,00 Kč	345,38 Kč	325,57 Kč	16,01 Kč	345,38 Kč	46%	43%	5,7%	37%
stohovací přepravky	Euro přepravka	137,00 Kč	60,89 Kč	55,45 Kč	1,64 Kč	60,89 Kč	60%	56%	8,9%	47%
stohovací přepravky	Euro přepravka	105,48 Kč	61,47 Kč	56,03 Kč	1,64 Kč	61,47 Kč	47%	42%	8,8%	33%
stohovací přepravky	Euro přepravka	124,94 Kč	94,98 Kč	88,06 Kč	3,12 Kč	94,98 Kč	30%	24%	7,3%	17%
stohovací přepravky	Euro přepravka	732,00 Kč	350,39 Kč	328,47 Kč	18,12 Kč	350,39 Kč	55%	52%	6,3%	46%
stohovací přepravky	Euro přepravka	114,80 Kč	111,55 Kč	103,78 Kč	3,97 Kč	111,55 Kč	10%	3%	7,0%	-4%
stohovací přepravky	Euro přepravka	178,97 Kč	90,23 Kč	82,45 Kč	3,98 Kč	90,23 Kč	54%	50%	8,6%	41%
stohovací přepravky	Euro přepravka	208,83 Kč	124,90 Kč	116,57 Kč	4,53 Kč	124,90 Kč	44%	40%	6,7%	34%
stohovací přepravky	Euro přepravka	567,10 Kč	407,74 Kč	385,20 Kč	18,75 Kč	407,74 Kč	32%	28%	5,5%	23%
stohovací přepravky	Euro přepravka	610,00 Kč	378,45 Kč	362,58 Kč	12,07 Kč	378,45 Kč	41%	38%	4,2%	34%
stohovací přepravky	Euro přepravka	437,90 Kč	418,55 Kč	398,54 Kč	16,21 Kč	418,55 Kč	9%	4%	4,8%	0%
stohovací přepravky	Euro přepravka	355,81 Kč	377,71 Kč	359,66 Kč	14,25 Kč	377,71 Kč	-1%	-6%	4,8%	-11%
stohovací přepravky	Euro přepravka	130,82 Kč	128,76 Kč	118,83 Kč	6,13 Kč	128,76 Kč	9%	2%	7,7%	-6%
stohovací přepravky	Euro přepravka	475,00 Kč	285,37 Kč	269,54 Kč	12,03 Kč	285,37 Kč	43%	40%	5,5%	34%
stohovací přepravky	Euro přepravka	89,75 Kč	57,16 Kč	51,49 Kč	1,87 Kč	57,16 Kč	43%	36%	9,9%	26%
stohovací přepravky	Euro přepravka	57,39 Kč	50,51 Kč	45,81 Kč	0,90 Kč	50,51 Kč	20%	12%	9,3%	3%
stohovací přepravky	Euro přepravka perforovaná	109,00 Kč	86,62 Kč	76,57 Kč	6,25 Kč	86,62 Kč	30%	21%	11,6%	9%
stohovací přepravky	Euro přepravka perforovaná	95,92 Kč	88,09 Kč	78,05 Kč	6,25 Kč	88,09 Kč	19%	8%	11,4%	-3%
stohovací přepravky	Euro přepravka s vikem	229,00 Kč	179,09 Kč	168,73 Kč	6,56 Kč	179,09 Kč	26%	22%	5,8%	16%
stohovací přepravky	Euro přepravka s vikem	295,15 Kč	274,82 Kč	262,12 Kč	8,90 Kč	274,82 Kč	11%	7%	4,6%	2%
stohovací přepravky	Euro přepravka s vikem	229,00 Kč	177,97 Kč	167,61 Kč	6,56 Kč	177,97 Kč	27%	22%	5,8%	16%
stohovací přepravky	Euro přepravka s vikem	229,00 Kč	179,06 Kč	168,70 Kč	6,56 Kč	179,06 Kč	26%	22%	5,8%	16%
stohovací přepravky	EuroClick 43120	109,39 Kč	75,40 Kč	68,59 Kč	3,01 Kč	75,40 Kč	37%	31%	9,0%	22%
stohovací přepravky	EuroClick 43120	82,60 Kč	14,87 Kč	8,06 Kč	3,01 Kč	14,87 Kč	90%	82%	45,8%	36%
stohovací přepravky	EuroClick 43120	78,00 Kč	75,36 Kč	68,55 Kč	3,01 Kč	75,36 Kč	12%	3%	9,0%	-6%
stohovací přepravky	EuroClick 43145	102,27 Kč	84,80 Kč	77,88 Kč	3,12 Kč	84,80 Kč	24%	17%	8,2%	9%
stohovací přepravky	EuroClick 43145	114,73 Kč	84,12 Kč	77,19 Kč	3,12 Kč	84,12 Kč	33%	27%	8,2%	18%
stohovací přepravky	EuroClick 43145	104,67 Kč	84,61 Kč	77,69 Kč	3,12 Kč	84,61 Kč	26%	19%	8,2%	11%
stohovací přepravky	EuroClick 43145	95,25 Kč	84,74 Kč	77,82 Kč	3,12 Kč	84,74 Kč	18%	11%	8,2%	3%
stohovací přepravky	EuroClick 43145	83,32 Kč	83,94 Kč	77,02 Kč	3,12 Kč	83,94 Kč	8%	-1%	8,2%	-9%
stohovací přepravky	EuroClick 43175	129,00 Kč	95,79 Kč	88,52 Kč	3,48 Kč	95,79 Kč	31%	26%	7,6%	18%
stohovací přepravky	EuroClick 43175	129,00 Kč	95,79 Kč	88,52 Kč	3,48 Kč	95,79 Kč	31%	26%	7,6%	18%
stohovací přepravky	EuroClick 43175	94,00 Kč	95,79 Kč	88,52 Kč	3,48 Kč	95,79 Kč	6%	-2%	7,6%	-10%
stohovací přepravky	EuroClick 43175	81,34 Kč	89,43 Kč	82,16 Kč	3,48 Kč	89,43 Kč	-1%	-10%	8,1%	-18%
stohovací přepravky	EuroClick 43220	119,00 Kč	100,90 Kč	93,20 Kč	3,91 Kč	100,90 Kč	22%	15%	7,6%	8%
stohovací přepravky	EuroClick 43235	134,00 Kč	105,12 Kč	97,02 Kč	4,30 Kč	105,12 Kč	28%	22%	7,7%	14%
stohovací přepravky	EuroClick 43235	107,90 Kč	105,12 Kč	97,02 Kč	4,30 Kč	105,12 Kč	10%	3%	7,7%	-5%
stohovací přepravky	EuroClick 43235	136,00 Kč	105,12 Kč	97,02 Kč	4,30 Kč	105,12 Kč	29%	23%	7,7%	15%
stohovací přepravky	EuroClick 43235	104,71 Kč	101,04 Kč	92,94 Kč	4,30 Kč	101,04 Kč	11%	4%	8,0%	-5%
stohovací přepravky	EuroClick 43270	161,00 Kč	112,52 Kč	104,03 Kč	4,69 Kč	112,52 Kč	35%	30%	7,5%	23%
stohovací přepravky	EuroClick 43270	186,50 Kč	111,58 Kč	103,09 Kč	4,69 Kč	111,58 Kč	45%	40%	7,6%	33%
stohovací přepravky	EuroClick 43320	120,90 Kč	8,88 Kč	0,00 Kč	5,08 Kč	8,88 Kč	100%	93%	100,0%	-7%
stohovací přepravky	EuroClick 43320	171,00 Kč	118,08 Kč	109,20 Kč	5,08 Kč	118,08 Kč	36%	31%	7,5%	23%
stohovací přepravky	EuroClick 64120	146,37 Kč	138,75 Kč	129,37 Kč	5,58 Kč	138,75 Kč	12%	5%	6,8%	-2%
stohovací přepravky	EuroClick 64120	158,00 Kč	127,00 Kč	117,62 Kč	5,58 Kč	127,00 Kč	26%	20%	7,4%	12%
stohovací přepravky	EuroClick 64120	156,56 Kč	138,75 Kč	129,37 Kč	5,58 Kč	138,75 Kč	17%	11%	6,8%	5%
stohovací přepravky	EuroClick 64120	163,49 Kč	127,00 Kč	117,62 Kč	5,58 Kč	127,00 Kč	28%	22%	7,4%	15%
stohovací přepravky	EuroClick 64175	137,76 Kč	141,36 Kč	130,88 Kč	6,68 Kč	141,36 Kč	5%	-3%	7,4%	-10%
stohovací přepravky	EuroClick 64175	209,00 Kč	158,85 Kč	148,37 Kč	6,68 Kč	158,85 Kč	29%	24%	6,6%	17%
stohovací přepravky	EuroClick 64175	150,80 Kč	141,36 Kč	130,88 Kč	6,68 Kč	141,36 Kč	13%	6%	7,4%	-1%
stohovací přepravky	EuroClick 64175	209,00 Kč	141,36 Kč	130,88 Kč	6,68 Kč	141,36 Kč	37%	32%	7,4%	25%
stohovací přepravky	EuroClick 64175	147,52 Kč	141,36 Kč	130,88 Kč	6,68 Kč	141,36 Kč	11%	4%	7,4%	-3%
stohovací přepravky	EuroClick 64235	333,81 Kč	275,00 Kč	263,01 Kč	8,19 Kč	275,00 Kč	21%	18%	4,4%	13%
stohovací přepravky	EuroClick 64270	230,00 Kč	194,33 Kč	181,63 Kč	8,90 Kč	194,33 Kč	21%	16%	6,5%	9%
stohovací přepravky	EuroClick 64270	121,50 Kč	192,26 Kč	179,56 Kč	8,90 Kč	192,26 Kč	-48%	-58%	6,6%	-65%
stohovací přepravky	EuroClick 64270	277,00 Kč	202,91 Kč	190,21 Kč	8,90 Kč	202,91 Kč	31%	27%	6,3%	20%
stohovací přepravky	EuroClick 64320	211,64 Kč	199,81 Kč	186,25 Kč	9,76 Kč	199,81 Kč	12%	6%	6,8%	-1%
stohovací přepravky	EuroClick 64320	279,00 Kč	199,81 Kč	186,25 Kč	9,76 Kč	199,81 Kč	33%	28%	6,8%	22%
stohovací přepravky	EuroClick 64320	263,93 Kč	191,54 Kč	177,98 Kč	9,76 Kč	191,54 Kč	33%	27%	7,1%	20%
stohovací přepravky	EuroClick 64320	263,93 Kč	207,84 Kč	194,28 Kč	9,76 Kč	207,84 Kč	26%	21%	6,5%	15%
stohovací přepravky	Nástavec Click Booster 15mm	48,37 Kč	56,86 Kč	52,36 Kč	0,70 Kč	56,86 Kč	-8%	-18%	7,9%	-25%
stohovací přepravky	Prelog CMB 6434	447,00 Kč	311,26 Kč	293,79 Kč	13,67 Kč	311,26 Kč	34%	30%	5,6%	25%
stohovací přepravky	Přepravka AZ 1101	290,00 Kč	113,63 Kč	102,80 Kč	7,03 Kč	113,63 Kč	65%	61%	9,5%	51%
stohovací přepravky	Přepravka AZ 1103	355,00 Kč	208,40 Kč	195,38 Kč	9,22 Kč	208,40 Kč	45%	41%	6,2%	35%
stohovací přepravky	Přepravka Eureka	274,00 Kč	185,51 Kč	174,13 Kč	7,58 Kč	185,51 Kč	36%	32%	6,1%	26%

stohovací přepravy	Přeprava Eureka	129,08 Kč	126,83 Kč	117,37 Kč	5,66 Kč	126,83 Kč	9%	2%	7,5%	-6%
stohovací přepravy	Přeprava Galia 4312	105,93 Kč	101,15 Kč	93,84 Kč	3,51 Kč	101,15 Kč	11%	5%	7,2%	-3%
stohovací přepravy	Přeprava Galia 4322	188,25 Kč	137,24 Kč	127,82 Kč	5,62 Kč	137,24 Kč	32%	27%	6,9%	20%
stohovací přepravy	Přeprava Galia 6422	284,87 Kč	272,12 Kč	259,03 Kč	9,29 Kč	272,12 Kč	9%	4%	4,8%	0%
stohovací přepravy	Přeprava Galia 6432	323,37 Kč	309,00 Kč	293,65 Kč	11,56 Kč	309,00 Kč	9%	4%	5,0%	-1%
stohovací přepravy	Přeprava Galia 6432	437,00 Kč	289,10 Kč	273,74 Kč	11,56 Kč	289,10 Kč	37%	34%	5,3%	29%
stohovací přepravy	Přeprava Galia 6432	445,08 Kč	329,74 Kč	314,38 Kč	11,56 Kč	329,74 Kč	29%	26%	4,7%	21%
stohovací přepravy	Přeprava PreLog	276,92 Kč	279,26 Kč	267,26 Kč	8,20 Kč	279,26 Kč	3%	-1%	4,3%	-5%
stohovací přepravy	Přeprava PreLog	257,03 Kč	264,18 Kč	252,96 Kč	7,42 Kč	264,18 Kč	2%	-3%	4,2%	-7%
stohovací přepravy	Přeprava PreLog	210,79 Kč	198,23 Kč	187,01 Kč	7,42 Kč	198,23 Kč	11%	6%	5,7%	0%
stohovací přepravy	Přeprava R-KLT 4322	199,50 Kč	152,00 Kč	141,91 Kč	6,29 Kč	152,00 Kč	29%	24%	6,6%	17%
stohovací přepravy	Přeprava RL-KLT 6280	173,70 Kč	14,23 Kč	0,00 Kč	10,43 Kč	14,23 Kč	100%	92%	100,0%	-8%
stohovací přepravy	Přeprava RL-KLT 6280	169,10 Kč	20,14 Kč	5,91 Kč	10,43 Kč	20,14 Kč	97%	88%	70,7%	17%
stohovací přepravy	Přeprava VDA C-KLT 3214	79,51 Kč	79,22 Kč	72,61 Kč	2,81 Kč	79,22 Kč	9%	0%	8,3%	-8%
stohovací přepravy	Přeprava VDA C-KLT 4314	143,00 Kč	106,68 Kč	96,52 Kč	6,37 Kč	106,68 Kč	33%	25%	9,5%	16%
stohovací přepravy	Přeprava VDA C-KLT 4321	153,11 Kč	141,85 Kč	129,96 Kč	8,08 Kč	141,85 Kč	15%	7%	8,4%	-1%
stohovací přepravy	Přeprava VDA C-KLT 4321	155,57 Kč	159,88 Kč	148,00 Kč	8,08 Kč	159,88 Kč	5%	-3%	7,4%	-10%
stohovací přepravy	Přeprava VDA C-KLT 4321	156,23 Kč	144,91 Kč	133,03 Kč	8,08 Kč	144,91 Kč	15%	7%	8,2%	-1%
stohovací přepravy	Přeprava VDA C-KLT 4321	172,66 Kč	168,04 Kč	156,15 Kč	8,08 Kč	168,04 Kč	10%	3%	7,1%	-4%
stohovací přepravy	Přeprava VDA C-KLT 6428	306,89 Kč	301,90 Kč	280,92 Kč	17,18 Kč	301,90 Kč	8%	2%	7,0%	-5%
stohovací přepravy	Přeprava VDA C-KLT 6428	307,31 Kč	301,71 Kč	280,73 Kč	17,18 Kč	301,71 Kč	9%	2%	7,0%	-5%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 3215	58,00 Kč	50,38 Kč	44,39 Kč	2,19 Kč	50,38 Kč	23%	13%	11,9%	1%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 3215	60,46 Kč	52,46 Kč	46,48 Kč	2,19 Kč	52,46 Kč	23%	13%	11,4%	2%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 3215	66,78 Kč	54,64 Kč	48,66 Kč	2,19 Kč	54,64 Kč	27%	18%	11,0%	7%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 4315	89,68 Kč	94,35 Kč	85,12 Kč	5,43 Kč	94,35 Kč	5%	-5%	9,8%	-15%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 4315	104,00 Kč	90,64 Kč	81,41 Kč	5,43 Kč	90,64 Kč	22%	13%	10,2%	3%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 4315	160,00 Kč	81,22 Kč	71,99 Kč	5,43 Kč	81,22 Kč	55%	49%	11,4%	38%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 4329	144,00 Kč	118,27 Kč	107,13 Kč	7,34 Kč	118,27 Kč	26%	18%	9,4%	8%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 6415	158,00 Kč	133,34 Kč	121,42 Kč	8,12 Kč	133,34 Kč	23%	16%	8,9%	7%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 6429	201,47 Kč	192,50 Kč	177,10 Kč	11,60 Kč	192,50 Kč	12%	4%	8,0%	-4%
stohovací přepravy	Přeprava VDA R-KLT 6429	241,88 Kč	214,98 Kč	199,58 Kč	11,60 Kč	214,98 Kč	17%	11%	7,2%	4%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 3147	68,83 Kč	50,20 Kč	44,17 Kč	2,23 Kč	50,20 Kč	36%	27%	12,0%	15%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 3147	72,16 Kč	52,02 Kč	45,99 Kč	2,23 Kč	52,02 Kč	36%	28%	11,6%	16%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 3147	59,00 Kč	50,69 Kč	44,67 Kč	2,23 Kč	50,69 Kč	24%	14%	11,9%	2%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 3147	54,18 Kč	54,45 Kč	48,42 Kč	2,23 Kč	54,45 Kč	11%	0%	11,1%	-12%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4147	106,55 Kč	77,77 Kč	69,76 Kč	4,22 Kč	77,77 Kč	35%	27%	10,3%	17%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4147	113,69 Kč	82,74 Kč	74,72 Kč	4,22 Kč	82,74 Kč	34%	27%	9,7%	18%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4147	73,99 Kč	74,54 Kč	66,52 Kč	4,22 Kč	74,54 Kč	10%	-1%	10,8%	-11%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4147	106,37 Kč	87,65 Kč	79,63 Kč	4,22 Kč	87,65 Kč	25%	18%	9,1%	8%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4213	115,00 Kč	89,84 Kč	80,50 Kč	5,55 Kč	89,84 Kč	30%	22%	10,4%	11%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4213	150,00 Kč	112,05 Kč	102,71 Kč	5,55 Kč	112,05 Kč	32%	25%	8,3%	17%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4213	146,00 Kč	111,49 Kč	102,15 Kč	5,55 Kč	111,49 Kč	30%	24%	8,4%	15%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4280	149,00 Kč	116,26 Kč	105,82 Kč	6,64 Kč	116,26 Kč	29%	22%	9,0%	13%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 4280	134,51 Kč	116,15 Kč	105,71 Kč	6,64 Kč	116,15 Kč	21%	14%	9,0%	5%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6147	171,18 Kč	118,98 Kč	108,07 Kč	7,11 Kč	118,98 Kč	37%	30%	9,2%	21%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6147	163,34 Kč	125,77 Kč	114,86 Kč	7,11 Kč	125,77 Kč	30%	23%	8,7%	14%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6147	98,60 Kč	108,00 Kč	97,09 Kč	7,11 Kč	108,00 Kč	2%	-10%	10,1%	-20%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6147	170,01 Kč	140,45 Kč	129,54 Kč	7,11 Kč	140,45 Kč	24%	17%	7,8%	10%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6213	187,28 Kč	145,25 Kč	132,59 Kč	8,87 Kč	145,25 Kč	29%	22%	8,7%	14%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6213	207,00 Kč	169,47 Kč	156,81 Kč	8,87 Kč	169,47 Kč	24%	18%	7,5%	11%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6280	230,39 Kč	168,38 Kč	154,16 Kč	10,43 Kč	168,38 Kč	33%	27%	8,4%	18%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6280	240,38 Kč	191,71 Kč	177,48 Kč	10,43 Kč	191,71 Kč	26%	20%	7,4%	13%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6280	264,00 Kč	170,99 Kč	156,76 Kč	10,43 Kč	170,99 Kč	41%	35%	8,3%	27%
stohovací přepravy	Přeprava VDA RL-KLT 6280	204,99 Kč	200,15 Kč	185,92 Kč	10,43 Kč	200,15 Kč	9%	2%	7,1%	-5%
stohovací přepravy	Uni Box	133,93 Kč	101,00 Kč	93,57 Kč	3,63 Kč	101,00 Kč	30%	25%	7,4%	17%
stohovací přepravy	Uni Box	256,00 Kč	189,36 Kč	178,53 Kč	7,03 Kč	189,36 Kč	30%	26%	5,7%	20%
stohovací přepravy	Uni Box	372,81 Kč	271,21 Kč	256,83 Kč	10,58 Kč	271,21 Kč	31%	27%	5,3%	22%
stohovací přepravy	Uni Box	170,25 Kč	101,00 Kč	93,57 Kč	3,63 Kč	101,00 Kč	45%	41%	7,4%	33%
stohovací přepravy	Uni Box	414,95 Kč	267,82 Kč	253,44 Kč	10,58 Kč	267,82 Kč	39%	35%	5,4%	30%
stohovací přepravy	Uni Box	132,50 Kč	101,00 Kč	93,57 Kč	3,63 Kč	101,00 Kč	29%	24%	7,4%	16%
stohovací přepravy	Uni Box	335,00 Kč	247,74 Kč	234,84 Kč	9,10 Kč	247,74 Kč	30%	26%	5,2%	21%
stohovací přepravy	Uni Box	407,00 Kč	277,46 Kč	263,08 Kč	10,58 Kč	277,46 Kč	35%	32%	5,2%	27%
stohovací přepravy	Uni Box	182,10 Kč	105,60 Kč	98,17 Kč	3,63 Kč	105,60 Kč	46%	42%	7,0%	35%
stohovací přepravy	Uni Box	428,73 Kč	265,76 Kč	251,38 Kč	10,58 Kč	265,76 Kč	41%	38%	5,4%	33%
stohovací přepravy	Vložka do přepravy	25,48 Kč	17,79 Kč	13,72 Kč	0,27 Kč	17,79 Kč	46%	30%	22,9%	7%
stohovací přepravy	Vložka do přepravy	21,13 Kč	18,33 Kč	14,26 Kč	0,27 Kč	18,33 Kč	33%	13%	22,2%	-9%

Příloha č. 7: Zajištěné marže pro kategorie skládací paletový box – Paleta s. r. o.

Kategorie	produkt	prdejčí cena	prodejní cena BZ	pořizovací cena	cena doprava	VC na produkt	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
skládací paletový box	Lyžina perimetrická pre Crescendo	816,29 Kč	770,76 Kč	742,13 Kč	28,63 Kč	770,76 Kč	9%	6%	3,7%	2%
skládací paletový box	Lyžina perimetrická pre Crescendo	838,09 Kč	789,73 Kč	761,10 Kč	28,63 Kč	789,73 Kč	9%	6%	3,6%	2%
skládací paletový box	Lyžina perimetrická pre Crescendo	851,23 Kč	801,93 Kč	773,31 Kč	28,63 Kč	801,93 Kč	9%	6%	3,6%	2%
skládací paletový box	Magnum CE950 S	6 053,00 Kč	4 681,72 Kč	4 470,83 Kč	210,89 Kč	4 681,72 Kč	26%	23%	4,5%	18%
skládací paletový box	Magnum CE950 S	4 942,52 Kč	4 708,18 Kč	4 497,29 Kč	210,89 Kč	4 708,18 Kč	9%	5%	4,5%	0%
skládací paletový box	Magnum Optimum® 1208	5 166,04 Kč	4 905,82 Kč	4 708,60 Kč	197,22 Kč	4 905,82 Kč	9%	5%	4,0%	1%
skládací paletový box	Magnum Optimum® 595	5 768,00 Kč	4 048,85 Kč	3 908,26 Kč	140,59 Kč	4 048,85 Kč	32%	30%	3,5%	26%
skládací paletový box	Magnum SH 835 HD	4 916,98 Kč	3 757,84 Kč	3 664,12 Kč	93,73 Kč	3 757,84 Kč	25%	24%	2,5%	21%
skládací paletový box	Set Optiframe 105 welded, 1x1200 + 1	472,19 Kč	277,37 Kč	267,61 Kč	9,76 Kč	277,37 Kč	43%	41%	3,5%	38%

Příloha č. 8: Zajištěné marže pro kategorie regálové přepravy – Paleta s. r. o.

Kategorie	produkt	prodejní cena	prodejní cena BZ	pořizovací cena	cena doprava	VC na produkt	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
regálové přepravy	dělicí stěna	38,00 Kč	22,90 Kč	18,86 Kč	0,24 Kč	22,90 Kč	50%	40%	17,6%	22%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4530,4531,4536	13,06 Kč	12,97 Kč	9,07 Kč	0,11 Kč	12,97 Kč	31%	1%	30,1%	-29%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4530,4531,4536	12,12 Kč	12,77 Kč	8,87 Kč	0,11 Kč	12,77 Kč	27%	-5%	30,6%	-36%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4530,4531,4536	8,50 Kč	12,97 Kč	9,07 Kč	0,11 Kč	12,97 Kč	-7%	-53%	30,1%	-83%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4530,4531,4536	12,89 Kč	12,66 Kč	8,75 Kč	0,11 Kč	12,66 Kč	32%	2%	30,8%	-29%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4530,4531,4536	11,64 Kč	12,55 Kč	8,65 Kč	0,11 Kč	12,55 Kč	26%	-8%	31,1%	-39%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4532,4533,4537	13,00 Kč	9,78 Kč	5,93 Kč	0,05 Kč	9,78 Kč	54%	25%	39,4%	-15%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4532,4533,4537	11,64 Kč	9,59 Kč	5,74 Kč	0,05 Kč	9,59 Kč	51%	18%	40,1%	-23%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4532,4533,4537	10,25 Kč	9,78 Kč	5,93 Kč	0,05 Kč	9,78 Kč	42%	5%	39,4%	-35%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4532,4533,4537	11,06 Kč	9,80 Kč	5,95 Kč	0,05 Kč	9,80 Kč	46%	11%	39,3%	-28%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 4532,4533,4537	12,07 Kč	9,52 Kč	5,67 Kč	0,05 Kč	9,52 Kč	53%	21%	40,4%	-19%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 9101,9111,9121,9131	13,14 Kč	11,78 Kč	7,88 Kč	0,11 Kč	11,78 Kč	40%	10%	33,1%	-23%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 9101,9111,9121,9131	13,06 Kč	11,75 Kč	7,85 Kč	0,11 Kč	11,75 Kč	40%	10%	33,2%	-23%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 9101,9111,9121,9131	11,93 Kč	11,73 Kč	7,83 Kč	0,11 Kč	11,73 Kč	34%	2%	33,3%	-32%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 9101,9111,9121,9131	15,91 Kč	11,57 Kč	7,66 Kč	0,11 Kč	11,57 Kč	52%	27%	33,8%	-6%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 9103,9113,9123,9133	25,91 Kč	30,37 Kč	26,36 Kč	0,21 Kč	30,37 Kč	-2%	-17%	13,2%	-30%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 9103,9113,9123,9133	29,22 Kč	23,46 Kč	19,45 Kč	0,21 Kč	23,46 Kč	33%	20%	17,1%	3%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 9103,9113,9123,9133	23,67 Kč	14,89 Kč	10,88 Kč	0,21 Kč	14,89 Kč	54%	37%	26,9%	10%
regálové přepravy	Dělicí stěna k 9103,9113,9123,9133	28,37 Kč	17,59 Kč	13,58 Kč	0,21 Kč	17,59 Kč	52%	38%	22,8%	15%
regálové přepravy	Podélná dělicí stěna k 9069	65,00 Kč	36,36 Kč	31,82 Kč	0,74 Kč	36,36 Kč	51%	44%	12,5%	32%
regálové přepravy	Příčná dělicí stěna	36,55 Kč	22,81 Kč	18,77 Kč	0,24 Kč	22,81 Kč	49%	38%	17,7%	20%
regálové přepravy	Příčná dělicí stěna	38,89 Kč	22,60 Kč	18,57 Kč	0,24 Kč	22,60 Kč	52%	42%	17,9%	24%
regálové přepravy	Příčná dělicí stěna	51,00 Kč	22,27 Kč	18,23 Kč	0,24 Kč	22,27 Kč	64%	56%	18,1%	38%
regálové přepravy	Regálová přeprava	77,63 Kč	59,58 Kč	54,37 Kč	1,41 Kč	59,58 Kč	30%	23%	8,7%	15%
regálové přepravy	Regálová přeprava	77,06 Kč	47,14 Kč	42,09 Kč	1,25 Kč	47,14 Kč	45%	39%	10,7%	28%
regálové přepravy	Regálová přeprava	65,88 Kč	44,45 Kč	39,68 Kč	0,96 Kč	44,45 Kč	40%	33%	10,7%	22%
regálové přepravy	Regálová přeprava	43,75 Kč	38,10 Kč	33,56 Kč	0,74 Kč	38,10 Kč	23%	13%	11,9%	1%
regálové přepravy	Regálová přeprava	72,71 Kč	57,69 Kč	52,15 Kč	1,74 Kč	57,69 Kč	28%	21%	9,6%	11%
regálové přepravy	Regálová přeprava	72,73 Kč	53,71 Kč	48,65 Kč	1,26 Kč	53,71 Kč	33%	26%	9,4%	17%
regálové přepravy	Regálová přeprava	65,14 Kč	44,91 Kč	40,16 Kč	0,95 Kč	44,91 Kč	38%	31%	10,6%	20%
regálové přepravy	Regálová přeprava	75,57 Kč	47,93 Kč	42,88 Kč	1,25 Kč	47,93 Kč	43%	37%	10,5%	26%
regálové přepravy	Regálová přeprava	106,77 Kč	68,31 Kč	62,64 Kč	1,87 Kč	68,31 Kč	41%	36%	8,3%	28%
regálové přepravy	Regálová přeprava	94,76 Kč	55,75 Kč	50,34 Kč	1,61 Kč	55,75 Kč	47%	41%	9,7%	31%
regálové přepravy	Regálová přeprava	128,70 Kč	80,19 Kč	74,05 Kč	2,34 Kč	80,19 Kč	42%	38%	7,7%	30%
regálové přepravy	Regálová přeprava	96,83 Kč	58,21 Kč	52,50 Kč	1,91 Kč	58,21 Kč	46%	40%	9,8%	30%
regálové přepravy	Regálová přeprava	150,72 Kč	80,12 Kč	73,48 Kč	2,84 Kč	80,12 Kč	51%	47%	8,3%	39%
regálové přepravy	Regálová přeprava	82,95 Kč	58,90 Kč	53,69 Kč	1,41 Kč	58,90 Kč	35%	29%	8,8%	20%
regálové přepravy	Regálová přeprava	71,06 Kč	46,91 Kč	41,86 Kč	1,25 Kč	46,91 Kč	41%	34%	10,8%	23%
regálové přepravy	Regálová přeprava	62,58 Kč	43,54 Kč	38,78 Kč	0,96 Kč	43,54 Kč	38%	30%	10,9%	19%
regálové přepravy	Regálová přeprava	36,66 Kč	38,34 Kč	33,80 Kč	0,74 Kč	38,34 Kč	8%	-5%	11,8%	-16%
regálové přepravy	Regálová přeprava	79,43 Kč	57,31 Kč	51,77 Kč	1,74 Kč	57,31 Kč	35%	28%	9,7%	18%
regálové přepravy	Regálová přeprava	78,37 Kč	53,88 Kč	48,83 Kč	1,26 Kč	53,88 Kč	38%	31%	9,4%	22%
regálové přepravy	Regálová přeprava	68,49 Kč	44,92 Kč	40,18 Kč	0,95 Kč	44,92 Kč	41%	34%	10,6%	24%
regálové přepravy	Regálová přeprava	97,98 Kč	55,34 Kč	50,03 Kč	1,51 Kč	55,34 Kč	49%	44%	9,6%	34%
regálové přepravy	Regálová přeprava	89,39 Kč	48,81 Kč	43,76 Kč	1,25 Kč	48,81 Kč	51%	45%	10,3%	35%
regálové přepravy	Regálová přeprava	65,36 Kč	66,51 Kč	60,84 Kč	1,87 Kč	66,51 Kč	7%	-2%	8,5%	-10%
regálové přepravy	Regálová přeprava	87,81 Kč	55,29 Kč	49,88 Kč	1,61 Kč	55,29 Kč	43%	37%	9,8%	27%
regálové přepravy	Regálová přeprava	132,88 Kč	80,00 Kč	73,86 Kč	2,34 Kč	80,00 Kč	44%	40%	7,7%	32%
regálové přepravy	Regálová přeprava	74,27 Kč	58,13 Kč	52,42 Kč	1,91 Kč	58,13 Kč	29%	22%	9,8%	12%

regálové přepravy	Regálová přepravka	143,08 Kč	79,07 Kč	72,43 Kč	2,84 Kč	79,07 Kč	49%	45%	8,4%	36%
regálové přepravy	Regálová přepravka	80,33 Kč	59,02 Kč	53,82 Kč	1,41 Kč	59,02 Kč	33%	27%	8,8%	18%
regálové přepravy	Regálová přepravka	82,00 Kč	47,42 Kč	42,37 Kč	1,25 Kč	47,42 Kč	48%	42%	10,6%	32%
regálové přepravy	Regálová přepravka	66,40 Kč	44,85 Kč	40,09 Kč	0,96 Kč	44,85 Kč	40%	32%	10,6%	22%
regálové přepravy	Regálová přepravka	50,77 Kč	38,58 Kč	34,04 Kč	0,74 Kč	38,58 Kč	33%	24%	11,8%	12%
regálové přepravy	Regálová přepravka	82,68 Kč	58,99 Kč	53,46 Kč	1,74 Kč	58,99 Kč	35%	29%	9,4%	19%
regálové přepravy	Regálová přepravka	85,50 Kč	55,17 Kč	50,11 Kč	1,26 Kč	55,17 Kč	41%	35%	9,2%	26%
regálové přepravy	Regálová přepravka	63,14 Kč	45,23 Kč	40,48 Kč	0,95 Kč	45,23 Kč	36%	28%	10,5%	18%
regálové přepravy	Regálová přepravka	93,11 Kč	54,31 Kč	49,01 Kč	1,51 Kč	54,31 Kč	47%	42%	9,8%	32%
regálové přepravy	Regálová přepravka	76,42 Kč	49,86 Kč	44,82 Kč	1,25 Kč	49,86 Kč	41%	35%	10,1%	25%
regálové přepravy	Regálová přepravka	110,29 Kč	65,52 Kč	59,84 Kč	1,87 Kč	65,52 Kč	46%	41%	8,7%	32%
regálové přepravy	Regálová přepravka	122,67 Kč	54,74 Kč	49,32 Kč	1,61 Kč	54,74 Kč	60%	55%	9,9%	45%
regálové přepravy	Regálová přepravka	147,16 Kč	66,17 Kč	60,03 Kč	2,34 Kč	66,17 Kč	59%	55%	9,3%	46%
regálové přepravy	Regálová přepravka	100,88 Kč	58,28 Kč	52,57 Kč	1,91 Kč	58,28 Kč	48%	42%	9,8%	32%
regálové přepravy	Regálová přepravka	144,15 Kč	87,15 Kč	80,50 Kč	2,84 Kč	87,15 Kč	44%	40%	7,6%	32%
regálové přepravy	Regálová přepravka	139,16 Kč	57,08 Kč	51,37 Kč	1,91 Kč	57,08 Kč	63%	59%	10,0%	49%
regálové přepravy	Regálová přepravka	165,32 Kč	77,61 Kč	70,97 Kč	2,84 Kč	77,61 Kč	57%	53%	8,6%	44%
regálové přepravy	Regálová přepravka	88,08 Kč	46,71 Kč	41,66 Kč	1,25 Kč	46,71 Kč	53%	47%	10,8%	36%
regálové přepravy	Regálová přepravka	116,27 Kč	64,68 Kč	59,00 Kč	1,87 Kč	64,68 Kč	49%	44%	8,8%	36%
regálové přepravy	Regálová přepravka	66,55 Kč	43,62 Kč	38,88 Kč	0,95 Kč	43,62 Kč	42%	34%	10,9%	24%
regálové přepravy	Regálová přepravka	100,05 Kč	51,92 Kč	46,61 Kč	1,51 Kč	51,92 Kč	53%	48%	10,2%	38%
regálové přepravy	Regálová přepravka	99,89 Kč	54,91 Kč	49,50 Kč	1,61 Kč	54,91 Kč	50%	45%	9,9%	35%
regálové přepravy	Regálová přepravka	65,50 Kč	43,11 Kč	38,35 Kč	0,96 Kč	43,11 Kč	41%	34%	11,0%	23%
regálové přepravy	Regálová přepravka	84,70 Kč	58,96 Kč	53,75 Kč	1,41 Kč	58,96 Kč	37%	30%	8,8%	22%
regálové přepravy	Regálová přepravka	83,24 Kč	57,12 Kč	51,58 Kč	1,74 Kč	57,12 Kč	38%	31%	9,7%	22%
regálové přepravy	Regálová přepravka	146,10 Kč	78,31 Kč	72,17 Kč	2,34 Kč	78,31 Kč	51%	46%	7,8%	39%
regálové přepravy	Regálová přepravka	68,00 Kč	38,34 Kč	33,80 Kč	0,74 Kč	38,34 Kč	50%	44%	11,8%	32%
regálové přepravy	Regálová přepravka	51,97 Kč	54,87 Kč	49,81 Kč	1,26 Kč	54,87 Kč	4%	-6%	9,2%	-15%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	64,16 Kč	65,01 Kč	59,38 Kč	1,84 Kč	65,01 Kč	7%	-1%	8,7%	-10%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	134,55 Kč	88,30 Kč	81,65 Kč	2,85 Kč	88,30 Kč	39%	34%	7,5%	27%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	172,08 Kč	106,43 Kč	99,27 Kč	3,37 Kč	106,43 Kč	42%	38%	6,7%	31%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	91,00 Kč	159,53 Kč	149,87 Kč	5,87 Kč	159,53 Kč	-65%	-75%	6,1%	-81%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	49,89 Kč	41,50 Kč	36,69 Kč	1,01 Kč	41,50 Kč	26%	17%	11,6%	5%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	55,11 Kč	39,96 Kč	35,15 Kč	1,01 Kč	39,96 Kč	36%	27%	12,0%	15%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	137,90 Kč	81,15 Kč	74,95 Kč	2,40 Kč	81,15 Kč	46%	41%	7,6%	34%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	140,00 Kč	64,81 Kč	59,18 Kč	1,84 Kč	64,81 Kč	58%	54%	8,7%	45%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	180,00 Kč	88,21 Kč	81,56 Kč	2,85 Kč	88,21 Kč	55%	51%	7,5%	43%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	183,46 Kč	104,89 Kč	97,73 Kč	3,37 Kč	104,89 Kč	47%	43%	6,8%	36%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	72,26 Kč	75,21 Kč	69,22 Kč	2,19 Kč	75,21 Kč	4%	-4%	8,0%	-12%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	38,76 Kč	40,44 Kč	35,63 Kč	1,01 Kč	40,44 Kč	8%	-4%	11,9%	-16%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	40,80 Kč	41,50 Kč	36,69 Kč	1,01 Kč	41,50 Kč	10%	-2%	11,6%	-13%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	38,67 Kč	39,96 Kč	35,15 Kč	1,01 Kč	39,96 Kč	9%	-3%	12,0%	-15%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	33,07 Kč	27,75 Kč	23,59 Kč	0,36 Kč	27,75 Kč	29%	16%	15,0%	1%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	125,70 Kč	84,02 Kč	77,82 Kč	2,40 Kč	84,02 Kč	38%	33%	7,4%	26%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	222,00 Kč	87,37 Kč	80,72 Kč	2,85 Kč	87,37 Kč	64%	61%	7,6%	53%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	188,00 Kč	106,45 Kč	99,28 Kč	3,37 Kč	106,45 Kč	47%	43%	6,7%	37%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	27,00 Kč	18,22 Kč	14,26 Kč	0,16 Kč	18,22 Kč	47%	33%	21,7%	11%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	153,00 Kč	126,98 Kč	119,81 Kč	3,37 Kč	126,98 Kč	22%	17%	5,6%	11%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	87,38 Kč	86,24 Kč	79,59 Kč	2,85 Kč	86,24 Kč	9%	1%	7,7%	-6%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	52,00 Kč	26,72 Kč	22,56 Kč	0,36 Kč	26,72 Kč	57%	49%	15,6%	33%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	83,00 Kč	39,14 Kč	34,33 Kč	1,01 Kč	39,14 Kč	59%	53%	12,3%	41%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	147,00 Kč	64,81 Kč	59,18 Kč	1,84 Kč	64,81 Kč	60%	56%	8,7%	47%
regálové přepravy	Skladová otevřená přepravka	247,51 Kč	125,81 Kč	117,64 Kč	4,37 Kč	125,81 Kč	52%	49%	6,5%	43%
regálové přepravy	Skladová přepravka	159,55 Kč	71,46 Kč	65,35 Kč	2,30 Kč	71,46 Kč	59%	55%	8,5%	47%
regálové přepravy	Skladová přepravka	167,50 Kč	84,08 Kč	77,98 Kč	2,30 Kč	84,08 Kč	53%	50%	7,3%	43%
regálové přepravy	Skladová přepravka	146,85 Kč	88,55 Kč	82,45 Kč	2,30 Kč	88,55 Kč	44%	40%	6,9%	33%
regálové přepravy	Stěnový zámek pro Magnum SI 900S, č	34,00 Kč	13,08 Kč	9,07 Kč	0,21 Kč	13,08 Kč	73%	62%	30,7%	31%

Příloha č. 9: Zajištěné marže pro kategorie pevný paletový box – Paleta s. r. o.

Kategorie	produkt	prodejní cena	prodejní cena BZ	pořizovací cena	cena doprava	VC na produkt	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
pevný paletový box	Big Box	2 822,45 Kč	3 007,85 Kč	2 822,45 Kč	181,60 Kč	3 007,85 Kč	0%	-7%	6,2%	-13%
pevný paletový box	Big Box	2 904,37 Kč	2 216,33 Kč	2 077,80 Kč	134,73 Kč	2 216,33 Kč	28%	24%	6,3%	17%
pevný paletový box	Big Box	3 045,31 Kč	2 713,97 Kč	2 561,77 Kč	148,40 Kč	2 713,97 Kč	16%	11%	5,6%	5%
pevný paletový box	Big Box	2 719,33 Kč	2 999,08 Kč	2 813,68 Kč	181,60 Kč	2 999,08 Kč	-3%	-10%	6,2%	-16%
pevný paletový box	Big Box	2 550,00 Kč	235,40 Kč	50,00 Kč	181,60 Kč	235,40 Kč	98%	91%	78,8%	12%
pevný paletový box	Big Box	2 780,59 Kč	2 190,36 Kč	2 051,83 Kč	134,73 Kč	2 190,36 Kč	26%	21%	6,3%	15%
pevný paletový box	Big Box	3 517,05 Kč	2 690,35 Kč	2 538,15 Kč	148,40 Kč	2 690,35 Kč	28%	24%	5,7%	18%
pevný paletový box	Big Box	2 671,51 Kč	2 452,52 Kč	2 292,90 Kč	155,82 Kč	2 452,52 Kč	14%	8%	6,5%	2%
pevný paletový box	Big Box	3 799,25 Kč	2 979,01 Kč	2 793,61 Kč	181,60 Kč	2 979,01 Kč	26%	22%	6,2%	15%
pevný paletový box	Big Box	2 770,68 Kč	2 299,42 Kč	2 160,89 Kč	134,73 Kč	2 299,42 Kč	22%	17%	6,0%	11%
pevný paletový box	Big Box	3 796,00 Kč	2 825,84 Kč	2 673,64 Kč	148,40 Kč	2 825,84 Kč	30%	26%	5,4%	20%
pevný paletový box	Big Box	2 860,58 Kč	3 564,09 Kč	3 378,69 Kč	181,60 Kč	3 564,09 Kč	-18%	-25%	5,2%	-30%
pevný paletový box	Big Box	3 185,35 Kč	2 849,23 Kč	2 710,70 Kč	134,73 Kč	2 849,23 Kč	15%	11%	4,9%	6%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	3 119,00 Kč	2 439,61 Kč	2 310,06 Kč	125,75 Kč	2 439,61 Kč	26%	22%	5,3%	16%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	2 793,42 Kč	2 687,42 Kč	2 539,91 Kč	143,72 Kč	2 687,42 Kč	9%	4%	5,5%	-2%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	3 071,50 Kč	2 661,86 Kč	2 515,12 Kč	142,93 Kč	2 661,86 Kč	18%	13%	5,5%	8%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	3 119,00 Kč	2 439,61 Kč	2 310,06 Kč	125,75 Kč	2 439,61 Kč	26%	22%	5,3%	16%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	4 156,00 Kč	2 627,29 Kč	2 479,78 Kč	143,72 Kč	2 627,29 Kč	40%	37%	5,6%	31%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	3 162,79 Kč	2 619,53 Kč	2 472,80 Kč	142,93 Kč	2 619,53 Kč	22%	17%	5,6%	12%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	3 494,27 Kč	2 650,59 Kč	2 503,08 Kč	143,72 Kč	2 650,59 Kč	28%	24%	5,6%	19%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	2 999,00 Kč	2 476,60 Kč	2 347,05 Kč	125,75 Kč	2 476,60 Kč	22%	17%	5,2%	12%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	3 661,00 Kč	2 738,33 Kč	2 590,82 Kč	143,72 Kč	2 738,33 Kč	29%	25%	5,4%	20%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	3 008,53 Kč	2 692,22 Kč	2 545,49 Kč	142,93 Kč	2 692,22 Kč	15%	11%	5,5%	5%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	3 536,50 Kč	2 769,85 Kč	2 622,34 Kč	143,72 Kč	2 769,85 Kč	26%	22%	5,3%	16%
pevný paletový box	Big Box - MaxiLog	4 297,00 Kč	2 795,13 Kč	2 647,62 Kč	143,72 Kč	2 795,13 Kč	38%	35%	5,3%	30%
pevný paletový box	Big Box na baterie	4 180,00 Kč	2 974,58 Kč	2 789,18 Kč	181,60 Kč	2 974,58 Kč	33%	29%	6,2%	23%
pevný paletový box	Big Box na baterie	3 946,00 Kč	2 714,66 Kč	2 562,46 Kč	148,40 Kč	2 714,66 Kč	35%	31%	5,6%	26%
pevný paletový box	Big Box na baterie	3 827,50 Kč	2 714,66 Kč	2 562,46 Kč	148,40 Kč	2 714,66 Kč	33%	29%	5,6%	23%
pevný paletový box	Big Box na baterie	3 946,00 Kč	2 825,84 Kč	2 673,64 Kč	148,40 Kč	2 825,84 Kč	32%	28%	5,4%	23%
pevný paletový box	Big Box na baterie	3 830,85 Kč	2 896,74 Kč	2 744,54 Kč	148,40 Kč	2 896,74 Kč	28%	24%	5,3%	19%
pevný paletový box	Big Box s dvířky	2 747,42 Kč	2 468,79 Kč	2 328,30 Kč	136,69 Kč	2 468,79 Kč	15%	10%	5,7%	4%
pevný paletový box	Big Box-MaxiLog s vyvrtáním + zátky	3 718,00 Kč	2 512,28 Kč	2 364,77 Kč	143,72 Kč	2 512,28 Kč	36%	32%	5,9%	27%
pevný paletový box	Geobox	2 000,89 Kč	1 872,72 Kč	1 810,73 Kč	58,19 Kč	1 872,72 Kč	10%	6%	3,3%	3%
pevný paletový box	Hadr box 4401 s petlicemi	6 929,00 Kč	3 656,67 Kč	3 438,08 Kč	214,79 Kč	3 656,67 Kč	50%	47%	6,0%	41%
pevný paletový box	Hadr box 4401 s petlicemi	6 549,49 Kč	3 627,13 Kč	3 408,54 Kč	214,79 Kč	3 627,13 Kč	48%	45%	6,0%	39%
pevný paletový box	Hadr box 4401 s petlicemi	6 300,80 Kč	4 201,32 Kč	3 982,73 Kč	214,79 Kč	4 201,32 Kč	37%	33%	5,2%	28%
pevný paletový box	Hadr box 4403 s petlicemi	6 171,00 Kč	3 277,62 Kč	3 098,08 Kč	175,74 Kč	3 277,62 Kč	50%	47%	5,5%	41%
pevný paletový box	Hadr box 4403 s petlicemi	4 476,33 Kč	3 392,36 Kč	3 212,82 Kč	175,74 Kč	3 392,36 Kč	28%	24%	5,3%	19%
pevný paletový box	Hadr box 4403 s petlicemi	5 049,40 Kč	3 445,39 Kč	3 265,85 Kč	175,74 Kč	3 445,39 Kč	35%	32%	5,2%	27%

Příloha č. 10: Zajištěné marže pro kategorie palety – Paleta s. r. o.

Kategorie	produkt	prdejci cena	prodejní cena BZ	pořizovací cena	cena doprava	VC na produkt	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
palety	Euro paleta BIPP 1208 MR	420,75 Kč	459,87 Kč	416,91 Kč	42,96 Kč	459,87 Kč	1%	-9%	9,3%	-19%
palety	Euro Paleta EOS 1208 M 3ROR	773,00 Kč	522,57 Kč	479,61 Kč	42,96 Kč	522,57 Kč	38%	32%	8,2%	24%
palety	Euro Paleta EOS 1208 M 3ROR	531,44 Kč	526,27 Kč	483,31 Kč	42,96 Kč	526,27 Kč	9%	1%	8,2%	-7%
palety	Euro Paleta EOS 1208 M 3ROR	602,00 Kč	551,26 Kč	508,30 Kč	42,96 Kč	551,26 Kč	16%	8%	7,8%	1%
palety	Paleta	785,79 Kč	577,32 Kč	553,50 Kč	23,82 Kč	577,32 Kč	30%	27%	4,1%	22%
palety	Paleta	804,75 Kč	568,66 Kč	544,84 Kč	23,82 Kč	568,66 Kč	32%	29%	4,2%	25%
palety	Paleta BIPP	788,98 Kč	588,94 Kč	565,12 Kč	23,82 Kč	588,94 Kč	28%	25%	4,0%	21%
palety	Paleta BIPP 1208 CD 2R RG	853,05 Kč	695,18 Kč	644,41 Kč	50,77 Kč	695,18 Kč	24%	19%	7,3%	11%
palety	Paleta BIPP 1208 CD 2R RG	914,80 Kč	690,10 Kč	639,34 Kč	50,77 Kč	690,10 Kč	30%	25%	7,4%	17%
palety	Paleta BIPP 1208 CD 2R RG	705,15 Kč	693,47 Kč	642,70 Kč	50,77 Kč	693,47 Kč	9%	2%	7,3%	-6%
palety	Paleta BIPP 1208 CD 2R RG	878,98 Kč	751,97 Kč	701,20 Kč	50,77 Kč	751,97 Kč	20%	14%	6,8%	8%
palety	Paleta BiPP 1208 CD 3R RG	619,20 Kč	571,57 Kč	516,90 Kč	54,67 Kč	571,57 Kč	17%	8%	9,6%	-2%
palety	Paleta BIPP 1208 CD 3R RG	1 356,64 Kč	1 303,94 Kč	1 233,64 Kč	70,30 Kč	1 303,94 Kč	9%	4%	5,4%	-2%
palety	Paleta BIPP 1210 MR 3R	952,10 Kč	766,21 Kč	705,68 Kč	60,53 Kč	766,21 Kč	26%	20%	7,9%	12%
palety	Paleta BIPP 1210 MR+ 3R	768,04 Kč	753,15 Kč	695,16 Kč	57,99 Kč	753,15 Kč	9%	2%	7,7%	-6%
palety	Paleta BIPP 1210 MR+ 3R	850,20 Kč	761,15 Kč	703,16 Kč	57,99 Kč	761,15 Kč	17%	10%	7,6%	3%
palety	Paleta BIPP 1210 OD 3R RG	1 023,69 Kč	761,12 Kč	706,45 Kč	54,67 Kč	761,12 Kč	31%	26%	7,2%	18%
palety	Paleta EOS 1140 L	561,00 Kč	438,04 Kč	408,75 Kč	29,29 Kč	438,04 Kč	27%	22%	6,7%	15%
palety	Paleta EOS 1140 L	561,00 Kč	436,48 Kč	407,19 Kč	29,29 Kč	436,48 Kč	27%	22%	6,7%	15%
palety	Paleta EOS 1140 L	561,00 Kč	470,29 Kč	441,00 Kč	29,29 Kč	470,29 Kč	21%	16%	6,2%	10%
palety	Paleta EOS 1208 HR 3R	960,36 Kč	809,40 Kč	748,87 Kč	60,53 Kč	809,40 Kč	22%	16%	7,5%	8%
palety	Paleta EOS 1208 L	294,75 Kč	243,89 Kč	221,24 Kč	22,65 Kč	243,89 Kč	25%	17%	9,3%	8%
palety	Paleta EOS 1208 L	313,67 Kč	239,88 Kč	217,23 Kč	22,65 Kč	239,88 Kč	31%	24%	9,4%	14%
palety	Paleta EOS 1208 L	289,52 Kč	244,42 Kč	221,77 Kč	22,65 Kč	244,42 Kč	23%	16%	9,3%	6%
palety	Paleta EOS 1210 L	410,00 Kč	302,21 Kč	276,83 Kč	25,38 Kč	302,21 Kč	32%	26%	8,4%	18%
palety	Paleta EOS 1210 L	410,00 Kč	309,18 Kč	283,80 Kč	25,38 Kč	309,18 Kč	31%	25%	8,2%	16%
palety	Paleta Maestro	1 842,82 Kč	1 749,37 Kč	1 675,17 Kč	74,20 Kč	1 749,37 Kč	9%	5%	4,2%	1%
palety	Paleta Packpal	591,70 Kč	565,20 Kč	537,86 Kč	27,34 Kč	565,20 Kč	9%	4%	4,8%	0%
palety	Paleta Packpal	804,50 Kč	550,89 Kč	523,55 Kč	27,34 Kč	550,89 Kč	35%	32%	5,0%	27%

Příloha č. 11: Zajištěné marže pro kategorie ostatní– Paleta s. r. o.

Kategorie	produkt	prodejní cena	prodejní cena BZ	pořizovací cena	cena doprava	VC na produkt	marže	marže s VC	minimální marže	tolerance
ostatní	Bajonet pro ližiny 2635.000.918	14,93 Kč	6,86 Kč	6,78 Kč	0,08 Kč	6,86 Kč	55%	54%	1,1%	53%
ostatní	Bajonetový zámek pro Magnum OI	7,50 Kč	7,18 Kč	6,98 Kč	0,20 Kč	7,18 Kč	7%	4%	2,7%	2%
ostatní	Bezpečnostní plomba SYNTRA	2,16 Kč	0,90 Kč	0,90 Kč	0,00 Kč	0,90 Kč	58%	58%	0,4%	58%
ostatní	Bezpečnostní plomba SYNTRA	2,17 Kč	0,90 Kč	0,90 Kč	0,00 Kč	0,90 Kč	58%	58%	0,4%	58%
ostatní	Bezpečnostní plomba SYNTRA	1,32 Kč	0,90 Kč	0,90 Kč	0,00 Kč	0,90 Kč	32%	32%	0,4%	31%
ostatní	Bezpečnostní plomba SYNTRA	1,96 Kč	0,54 Kč	0,54 Kč	0,00 Kč	0,54 Kč	72%	72%	0,6%	72%
ostatní	Big Box	3 329,68 Kč	2 886,11 Kč	2 737,71 Kč	148,40 Kč	2 886,11 Kč	18%	13%	5,1%	8%
ostatní	Big Box na baterie	4 587,00 Kč	3 563,13 Kč	3 381,53 Kč	181,60 Kč	3 563,13 Kč	26%	22%	5,1%	17%
ostatní	Big Box s dvířky	3 478,00 Kč	2 405,44 Kč	2 268,75 Kč	136,69 Kč	2 405,44 Kč	35%	31%	5,7%	25%
ostatní	BigBox Maximus	2 494,00 Kč	2 405,31 Kč	2 262,38 Kč	142,93 Kč	2 405,31 Kč	9%	4%	5,9%	-2%
ostatní	Čelní dvířka k 9073	25,00 Kč	14,60 Kč	14,46 Kč	0,14 Kč	14,60 Kč	42%	42%	0,9%	41%
ostatní	Dělicí stěna k 4530,4531,4536	12,12 Kč	9,00 Kč	8,89 Kč	0,11 Kč	9,00 Kč	27%	26%	1,2%	25%
ostatní	Dělicí stěna k 4532,4533,4537	16,00 Kč	5,98 Kč	5,93 Kč	0,05 Kč	5,98 Kč	63%	63%	0,8%	62%
ostatní	Dlouhá strana vč. dvířek	919,05 Kč	874,62 Kč	835,57 Kč	39,05 Kč	874,62 Kč	9%	5%	4,5%	0%
ostatní	držák etiket	4,44 Kč	3,92 Kč	3,88 Kč	0,04 Kč	3,92 Kč	13%	12%	1,0%	11%
ostatní	Držák etiket 210x100 mm	31,00 Kč	16,66 Kč	16,50 Kč	0,16 Kč	16,66 Kč	47%	46%	0,9%	45%
ostatní	Držák etiket 210x42 mm	15,40 Kč	9,70 Kč	9,62 Kč	0,08 Kč	9,70 Kč	38%	37%	0,8%	36%
ostatní	Držák etiket 120x80 mm	11,25 Kč	10,14 Kč	10,06 Kč	0,08 Kč	10,14 Kč	11%	10%	0,8%	9%
ostatní	Držák etiket 120x80 mm	16,26 Kč	10,19 Kč	10,11 Kč	0,08 Kč	10,19 Kč	38%	37%	0,8%	37%
ostatní	Držák etiket 120x80 mm	22,00 Kč	10,14 Kč	10,06 Kč	0,08 Kč	10,14 Kč	54%	54%	0,8%	53%
ostatní	Držák etiket Click Holder	18,00 Kč	5,34 Kč	5,20 Kč	0,14 Kč	5,34 Kč	71%	70%	2,6%	68%
ostatní	Držák etiket Click Holder	14,15 Kč	7,14 Kč	7,00 Kč	0,14 Kč	7,14 Kč	51%	50%	1,9%	48%
ostatní	Držák etiket Click Holder	18,00 Kč	5,34 Kč	5,20 Kč	0,14 Kč	5,34 Kč	71%	70%	2,6%	68%
ostatní	Držák etiket Click Holder	7,29 Kč	5,34 Kč	5,20 Kč	0,14 Kč	5,34 Kč	29%	27%	2,6%	24%
ostatní	Držák etikety DIN A5, 257x174 mm	27,31 Kč	18,24 Kč	18,06 Kč	0,18 Kč	18,24 Kč	34%	33%	1,0%	32%
ostatní	Držák etikety DIN A5, 257x174 mm	15,96 Kč	18,36 Kč	18,18 Kč	0,18 Kč	18,36 Kč	-14%	-15%	1,0%	-16%
ostatní	Držák etikety DIN A5, 257x174 mm	17,84 Kč	18,08 Kč	17,90 Kč	0,18 Kč	18,08 Kč	0%	-1%	1,0%	-2%
ostatní	Držák etiket na Magnum	10,08 Kč	9,24 Kč	9,05 Kč	0,19 Kč	9,24 Kč	10%	8%	2,0%	6%
ostatní	Dvěřní zámek pro Magnum CE 950 S, C	32,00 Kč	9,31 Kč	9,13 Kč	0,18 Kč	9,31 Kč	71%	71%	1,9%	69%
ostatní	Euro přepravka děrovaná	128,02 Kč	121,28 Kč	116,59 Kč	4,69 Kč	121,28 Kč	9%	5%	3,9%	1%
ostatní	Hadr box 4401	5 268,00 Kč	3 625,56 Kč	3 417,41 Kč	208,15 Kč	3 625,56 Kč	35%	31%	5,7%	25%
ostatní	Hadr box 4401	5 778,00 Kč	4 202,06 Kč	3 993,91 Kč	208,15 Kč	4 202,06 Kč	31%	27%	5,0%	22%
ostatní	Kovový držák etiket	14,00 Kč	3,92 Kč	3,88 Kč	0,04 Kč	3,92 Kč	72%	72%	1,0%	71%
ostatní	Kovový držák etiket	13,54 Kč	3,89 Kč	3,86 Kč	0,04 Kč	3,89 Kč	72%	71%	1,0%	70%
ostatní	Kovový držák etiket	8,33 Kč	3,84 Kč	3,80 Kč	0,04 Kč	3,84 Kč	54%	54%	1,0%	53%
ostatní	Lyžina perimetrická pre Crescendo	792,77 Kč	752,21 Kč	723,58 Kč	28,63 Kč	752,21 Kč	9%	5%	3,8%	1%
ostatní	Náhradní ližina pro Big Box 1200x1000	361,24 Kč	241,67 Kč	230,74 Kč	10,93 Kč	241,67 Kč	36%	33%	4,5%	29%
ostatní	Náhradní ližina pro Big Box 1200x1000	371,21 Kč	233,62 Kč	222,69 Kč	10,93 Kč	233,62 Kč	40%	37%	4,7%	32%
ostatní	Náhradní ližina pro Big Box 1200x1000	253,20 Kč	10,93 Kč	0,00 Kč	10,93 Kč	10,93 Kč	100%	96%	100,0%	-4%
ostatní	Náhradní ližina pro Big Box 1200x1000	410,00 Kč	234,12 Kč	223,19 Kč	10,93 Kč	234,12 Kč	46%	43%	4,7%	38%
ostatní	Náhradní ližina pro Big Box 1200x800	276,67 Kč	213,15 Kč	204,17 Kč	8,98 Kč	213,15 Kč	26%	23%	4,2%	19%
ostatní	Náhradní ližina pro Big Box 1200x800	225,83 Kč	213,15 Kč	204,17 Kč	8,98 Kč	213,15 Kč	10%	6%	4,2%	1%
ostatní	Náhradní ližina pro Big Box 1200x800	383,00 Kč	219,75 Kč	210,77 Kč	8,98 Kč	219,75 Kč	45%	43%	4,1%	39%
ostatní	Náhradní ližina pro BigBox 1200x1000	385,00 Kč	278,61 Kč	266,31 Kč	12,30 Kč	278,61 Kč	31%	28%	4,4%	23%
ostatní	Náhradní ližina pro BigBox 1200x1000	463,00 Kč	262,57 Kč	250,27 Kč	12,30 Kč	262,57 Kč	46%	43%	4,7%	39%

ostatní	Náhradní noha na Big Box 1200x800m	179,00 Kč	105,81 Kč	101,32 Kč	4,49 Kč	105,81 Kč	43%	41%	4,2%	37%
ostatní	Paleta 1110 Light 9F	629,00 Kč	454,59 Kč	428,74 Kč	25,85 Kč	454,59 Kč	32%	28%	5,7%	22%
ostatní	Paleta BIPP 1208 CD 2R RG	917,00 Kč	752,73 Kč	701,96 Kč	50,77 Kč	752,73 Kč	23%	18%	6,7%	11%
ostatní	Paleta BIPP 1210 MR 3R	912,45 Kč	837,21 Kč	776,68 Kč	60,53 Kč	837,21 Kč	15%	8%	7,2%	1%
ostatní	Paleta BIPP 1210 MR+ 3R	847,57 Kč	822,26 Kč	764,27 Kč	57,99 Kč	822,26 Kč	10%	3%	7,1%	-4%
ostatní	Paleta EOS 1208 L	233,10 Kč	254,83 Kč	232,18 Kč	22,65 Kč	254,83 Kč	0%	-9%	8,9%	-18%
ostatní	Paleta EOS 1208 L, bez okrajov	328,00 Kč	255,25 Kč	232,60 Kč	22,65 Kč	255,25 Kč	29%	22%	8,9%	13%
ostatní	Paleta Maestro	1 976,46 Kč	1 873,05 Kč	1 798,85 Kč	74,20 Kč	1 873,05 Kč	9%	5%	4,0%	1%
ostatní	Paleta RackPal 1208M	742,05 Kč	698,05 Kč	643,38 Kč	54,67 Kč	698,05 Kč	13%	6%	7,8%	-2%
ostatní	Plastová paleta H1	1 178,48 Kč	1 138,77 Kč	1 068,47 Kč	70,30 Kč	1 138,77 Kč	9%	3%	6,2%	-3%
ostatní	Podlahový rošt	166,22 Kč	139,48 Kč	135,95 Kč	3,53 Kč	139,48 Kč	18%	16%	2,5%	14%
ostatní	Podlahový rošt	504,65 Kč	416,21 Kč	400,78 Kč	15,43 Kč	416,21 Kč	21%	18%	3,7%	14%
ostatní	Podlahový rošt	565,00 Kč	410,03 Kč	394,60 Kč	15,43 Kč	410,03 Kč	30%	27%	3,8%	24%
ostatní	Podlahový rošt	148,22 Kč	140,26 Kč	136,73 Kč	3,53 Kč	140,26 Kč	8%	5%	2,5%	3%
ostatní	Podlahový rošt	633,62 Kč	405,89 Kč	390,46 Kč	15,43 Kč	405,89 Kč	38%	36%	3,8%	32%
ostatní	Podlahový rošt	225,00 Kč	138,26 Kč	134,73 Kč	3,53 Kč	138,26 Kč	40%	39%	2,6%	36%
ostatní	Popruh k paletovému viku - včetně há	102,38 Kč	77,25 Kč	76,73 Kč	0,52 Kč	77,25 Kč	25%	25%	0,7%	24%
ostatní	Popruh k paletovému viku - včetně há	116,27 Kč	76,25 Kč	75,73 Kč	0,52 Kč	76,25 Kč	35%	34%	0,7%	34%
ostatní	Převravník AZ 1103	218,37 Kč	600,36 Kč	195,38 Kč	404,98 Kč	600,36 Kč	11%	-175%	67,5%	-242%
ostatní	Převravník R-KLT 4315	54,26 Kč	61,87 Kč	56,44 Kč	5,43 Kč	61,87 Kč	-4%	-14%	8,8%	-23%
ostatní	Převravník RL-KLT 6280	220,00 Kč	10,43 Kč	0,00 Kč	10,43 Kč	10,43 Kč	100%	95%	100,0%	-5%
ostatní	Příčka / držák etiket pro KLT	4,04 Kč	3,34 Kč	3,31 Kč	0,04 Kč	3,34 Kč	18%	17%	1,2%	16%
ostatní	Rám pro vozík	441,10 Kč	263,00 Kč	256,63 Kč	6,37 Kč	263,00 Kč	42%	40%	2,4%	38%
ostatní	Rám pro vozík	471,29 Kč	270,48 Kč	264,11 Kč	6,37 Kč	270,48 Kč	44%	43%	2,4%	40%
ostatní	Regál 16300	2 063,96 Kč	1 502,55 Kč	1 413,90 Kč	88,65 Kč	1 502,55 Kč	31%	27%	5,9%	21%
ostatní	Regál 20300 s přepravkami 4533 + 453	8 575,00 Kč	5 718,55 Kč	5 480,33 Kč	238,22 Kč	5 718,55 Kč	36%	33%	4,2%	29%
ostatní	Regál 20300 s přepravkami 9067	6 510,00 Kč	3 889,00 Kč	3 708,18 Kč	180,82 Kč	3 889,00 Kč	43%	40%	4,6%	36%
ostatní	Regál 20300 s přepravkami 9067 + 906	6 889,00 Kč	4 307,55 Kč	4 115,41 Kč	192,14 Kč	4 307,55 Kč	40%	37%	4,5%	33%
ostatní	Regál 20400 s přepravkami 8302	4 713,99 Kč	3 774,86 Kč	3 592,09 Kč	182,77 Kč	3 774,86 Kč	24%	20%	4,8%	15%
ostatní	Regál 20400 s přepravkami 9111	10 755,00 Kč	7 400,39 Kč	7 099,68 Kč	300,71 Kč	7 400,39 Kč	34%	31%	4,1%	27%
ostatní	Rozdělovač do Euro přepravek	87,00 Kč	49,76 Kč	48,92 Kč	0,84 Kč	49,76 Kč	44%	43%	1,7%	41%
ostatní	Rozdělovač do Euro přepravek	87,00 Kč	49,76 Kč	48,92 Kč	0,84 Kč	49,76 Kč	44%	43%	1,7%	41%
ostatní	Rozdělovač do Euro přepravek	177,00 Kč	77,71 Kč	75,99 Kč	1,72 Kč	77,71 Kč	57%	56%	2,2%	54%
ostatní	Rukojeť k vozíku	469,00 Kč	299,22 Kč	291,41 Kč	7,81 Kč	299,22 Kč	38%	36%	2,6%	34%
ostatní	Samolepicí etiketa k 9101,9111,9121,5	1,76 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	100%	100%	100,0%	0%
ostatní	Semi perimetrické lyžiny pre Magnum	284,55 Kč	272,53 Kč	258,71 Kč	13,82 Kč	272,53 Kč	9%	4%	5,1%	-1%
ostatní	SET ližin k Paleta EOS 1210 L	186,00 Kč	143,20 Kč	130,31 Kč	12,89 Kč	143,20 Kč	30%	23%	9,0%	14%
ostatní	Sidewalls locks - Crescendo	109,75 Kč	101,14 Kč	100,65 Kč	0,49 Kč	101,14 Kč	8%	8%	0,5%	7%
ostatní	Skladová otevřená přepravka	83,66 Kč	78,48 Kč	76,08 Kč	2,40 Kč	78,48 Kč	9%	6%	3,1%	3%
ostatní	Skladová otevřená přepravka	63,07 Kč	37,13 Kč	36,13 Kč	1,01 Kč	37,13 Kč	43%	41%	2,7%	38%
ostatní	Skladová otevřená přepravka	38,00 Kč	24,20 Kč	23,84 Kč	0,36 Kč	24,20 Kč	37%	36%	1,5%	35%
ostatní	Skladová přepravka	155,33 Kč	65,63 Kč	63,33 Kč	2,30 Kč	65,63 Kč	59%	58%	3,5%	54%
ostatní	Vozík	1 614,00 Kč	1 182,08 Kč	1 144,20 Kč	37,88 Kč	1 182,08 Kč	29%	27%	3,2%	24%
ostatní	Vozík	1 614,00 Kč	1 135,61 Kč	1 097,73 Kč	37,88 Kč	1 135,61 Kč	32%	30%	3,3%	26%
ostatní	Vozík pogumovaná kolečka	911,00 Kč	473,25 Kč	457,63 Kč	15,62 Kč	473,25 Kč	50%	48%	3,3%	45%
ostatní	Vozík pogumovaná kolečka	951,00 Kč	473,25 Kč	457,63 Kč	15,62 Kč	473,25 Kč	52%	50%	3,3%	47%
ostatní	Vozík pogumovaná kolečka	796,46 Kč	455,02 Kč	439,40 Kč	15,62 Kč	455,02 Kč	45%	43%	3,4%	39%
ostatní	Vozík pogumovaná kolečka	737,79 Kč	492,69 Kč	477,07 Kč	15,62 Kč	492,69 Kč	35%	33%	3,2%	30%
ostatní	Záchytná (retenční) podlaha	280,42 Kč	140,20 Kč	134,73 Kč	5,47 Kč	140,20 Kč	52%	50%	3,9%	46%
ostatní	Zámek levý pro FLC stranu	11,11 Kč	10,28 Kč	10,08 Kč	0,20 Kč	10,28 Kč	9%	8%	1,9%	6%
ostatní	Zámek pravý pro FLC stranu	11,11 Kč	10,28 Kč	10,08 Kč	0,20 Kč	10,28 Kč	9%	8%	1,9%	6%