

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Ziskovost jednotlivých zákazníků společnosti BOBY – FLEISCH, spol. s r.o.

Bc. David Jiran

Diplomová práce  
2016/2017

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Jiran**  
Osobní číslo: **D15388**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Ziskovost jednotlivých zákazníků společnosti BOBY - FLEISCH, spol. s r.o.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Úvod

1. Řízení vztahů se zákazníky podle jejich přínosů pro podnik
2. Analýza přínosů jednotlivých zákazníků pro společnost BOBY - FLEISCH, spol. s r.o.
3. Návrhy stanovení ziskovosti jednotlivých zákazníků
4. Zhodnocení navrženého řešení

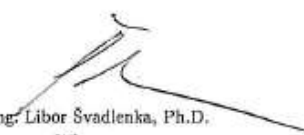
#### Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí/ho  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: 30. listopadu 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 26. května 2017

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 5. 2017

David Jiran

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce a společnosti Bobby Fleisch za poskytnutí interních dat.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zaměřuje na stanovení ziskovosti zákazníků. Byla zpracována pro společnost Bobby Fleisch, která se zabývá přepravou živých hospodářských zvířat. Teoretická část se zabývá řízením vztahů se zákazníky podle jejich přínosů pro společnost. V praktické části je provedena analýza stávajícího způsobu stanovení významu jednotlivých zákazníků s využitím kritéria tržeb. Poslední části této práce se zaměřují na návrhy stanovení ziskovosti jednotlivých zákazníků a zhodnocení navrženého řešení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ziskovost, zákazníci, Bobby Fleisch, náklady, tržby, Paretova analýza, velrybí křivka

## **TITLE**

Profitability of individual customers of BOBY – Fleisch, spol. s r.o.

## **ANNOTATION**

The diploma thesis deals with profitability determination of customers. It has been created for Bobby Fleisch company, which works in the area of livestock transport. The theoretical parts deals with customer relationship management according to their assets for the company. In the practical part, an analysis of the contemporary significance determination method of particular customers with the use of the sales criterion has been made. Last parts of this thesis deal with suggestions of profitability determination of particular customers and evaluation of the presented solution.

## **KEYWORDS**

profitability, customers, Bobby Fleisch, costs, sales, Pareto analysis, whale curve

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY PODLE JEJICH PŘÍNOSŮ PRO PODNIK .....	10
1.1 Customer Relationship Management .....	10
1.1.1 Ziskovost zákazníků a její měření .....	11
1.1.2 Zákaznická perspektiva .....	13
1.1.3 Vymezení B2B prostředí .....	15
1.2 Alokace nákladů a tržeb pro měření ziskovosti zákazníků .....	16
1.2.1 Pojetí nákladů .....	16
1.2.2 Pojetí tržeb .....	17
1.2.3 Alokace nákladů .....	17
1.2.4 Kalkulace nákladů v silniční dopravě .....	19
1.2.5 Rentabilita tržeb a nákladů .....	21
1.3 Metody použité v diplomové práci .....	22
1.3.1 Paretovo pravidlo .....	23
1.3.2 Velrybí křivka (The whale curve) .....	23
1.4 Shrnutí .....	24
2 ANALÝZA PŘÍNOSŮ JEDNOTLIVÝCH ZÁKAZNÍKŮ PRO SPOLEČNOST BOBY- FLEISCH, SPOL. S R.O. ....	25
2.1 Představení společnosti Bobby – Fleisch, spol. s r.o. ....	25
2.1.1 Přednosti dopravních prostředků společnosti Bobby – Fleisch, spol. s r.o. ....	25
2.1.2 Vozový park dopravní společnosti Bobby – Fleisch, spol. s r.o. ....	26
2.2 Finanční situace společnosti .....	28
2.3 Tržby jednotlivých zákazníků .....	28
2.4 Vyjádření tržeb zákazníků pomocí velrybí křivky .....	30
2.5 Shrnutí .....	31
3 NÁVRHY STANOVENÍ ZISKOVOSTI JEDNOTLIVÝCH ZÁKAZNÍKŮ .....	33
3.1 Přímé náklady jednotlivých zákazníků .....	34
3.1.1 Pohonné hmoty .....	36
3.1.2 Pryžové obruče .....	37
3.1.3 Přímé osobní náklady .....	38
3.1.4 Opravy a udržování .....	39
3.1.5 Odpisy .....	40

3.1.6	Stravné .....	41
3.1.7	Pojištění dopravních prostředků.....	43
3.1.8	Silniční daň .....	45
3.1.9	Výkonové zpoplatnění v České republice.....	46
3.1.10	Výkonové zpoplatnění v zahraničí.....	48
3.1.11	Ostatní přímé náklady .....	49
3.2	Hrubé rozpětí jednotlivých zákazníků .....	50
3.3	Výpočet rentability tržeb a nákladů jednotlivých zákazníků .....	52
3.4	Analýza hrubého rozpětí pomocí velrybí křivky.....	54
3.5	Shrnutí.....	56
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ .....	57
4.1	Význam jednotlivých zákazníků pro společnost.....	57
4.2	Shrnutí.....	61
	ZÁVĚR .....	62
	POUŽITÁ LITERATURA.....	64
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	68
	SEZNAM ZKRATEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70



# ÚVOD

V současné době v tržně orientovaném prostředí je nutné, aby společnosti dbaly o postupné zvyšování tržní hodnoty a kladly důraz na dosažení maximálního efektu z poskytování svých služeb. Pokud chce být podnik konkurenceschopný, musí společnost umět řídit své jednotlivé procesy, sledovat tržby ze svých služeb, správně alokovat náklady a následně plánovat své aktivity do příštích období. Je tedy zapotřebí, aby společnost znala význam jednotlivých zákazníků a jejich přínos k tvorbě zisku.

Aby byla společnost efektivní, musí sledovat a vyhodnocovat údaje o tržbách a nákladech; tyto údaje slouží ke strategickému i operativnímu plánování společnosti. Podmínkou je také nepřetržitá kontrola hospodaření podniku.

Cílem práce je navrhnout a zhodnotit způsob stanovení ziskovosti jednotlivých zákazníků společnosti Boby Fleisch, která se zaměřuje na přepravu živých hospodářských zvířat.

Teoretická část bude rozdělena do dílčích oddílů. První část se bude týkat problematiky Customer Relationship Management; resp. ziskovosti zákazníků a jejímu měření. Druhá část se zaměří na alokaci nákladů a tržeb pro měření ziskovosti zákazníků, která poslouží jako teoretické východisko k analytické a návrhové části. Pozornost bude třeba věnovat i kalkulaci nákladů v silniční dopravě, resp. kalkulaci hrubého rozpětí. Součástí této kapitoly bude i přehled v práci využitých metod.

Analytická část diplomové práce bude zaměřena na analýzu přínosů jednotlivých zákazníků pro společnost Boby Fleisch a její vozový park. Poté bude analyzován stávající přístup společnosti pro stanovení významu jednotlivých zákazníků pro společnost.

Návrhová část diplomové práce bude vycházet z provedené analýzy a zaměření se na návrhy stanovení ziskovosti jednotlivých zákazníků. Nejdříve bude nutné navrhnout, jak správně alokovat přímé náklady k jednotlivým zákazníkům. Po přiřazení přímých nákladů k jednotlivým zákazníkům bude možná kalkulace hrubého rozpětí. Následně bude proveden výpočet rentability tržeb a nákladů jednotlivých zákazníků. Zjištěné výsledky budou interpretovány a vyhodnoceny.

Poslední část diplomové práce bude zaměřena na zhodnocení navrženého řešení.

# 1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY PODLE JEJICH PŘÍNOSŮ PRO PODNIK

První část této kapitoly se vztahuje na řízení vztahů se zákazníky Customer Relationship Management, CRM. Bude uvedeno stanovení ziskovosti zákazníku a její měření a k tomu i navazující zákaznická perspektiva s vymezením B2B prostředí.

Druhá část této kapitoly se zaměřuje na podstatu a alokace nákladů a s tím i souvisejících tržeb, kde bude uvedeno nejdříve pojetí nákladů a tržeb, dále bude nutné klasifikovat náklady s ohledem na jejich alokaci. Pozornost se i zaměří na kalkulaci nákladů.

Třetí část této kapitoly se zaměří na zjištění ziskovosti jednotlivých zákazníků pomocí rentabilit, tedy pomocí rentabilit tržeb a nákladů.

Čtvrtá část této kapitoly se zaměří na Paretovu analýzu a hlouběji i na Paretovo pravidlo a na velrybí křivku.

## 1.1 Customer Relationship Management

Dle Lošťákové et al. (2009, s. 14) vzhledem k marketingovému přístupu v podnikatelské činnosti vždy podnikání stálo na čtyřech hlavních pilířích:

- Soustředění se na tržní prostředí,
- Orientace na zákazníka,
- Koordinovaný tržně orientovaný management,
- Výkonnost podniku.

Avšak změny v tržním prostředí vedly k vývoji mnohých koncepcí a jejich uplatňování v marketingové strategii (Lošťáková et al., 2009, s. 14).

Dle Lošťákové et al. (2009, s. 14) v první části orientace na trh spotřebitele manažeři společností přehlíželi rozdíly zákazníků v požadavcích a potřebách a chovali se ke každému zákazníkovi stejně, tudíž uplatňovali strategii masového marketingu. Růstem intenzity konkurence museli manažeři vnímat i následné rozdíly mezi segmenty trhu a mezi nimi volit jinou strategii cílení na segmenty trhu. Vývoj podnikatelského prostředí nutil manažery těchto společností vnímat každého zákazníka jako jedinečnou entitu a museli rozvinout tzv. one-to-one marketing a uplatňovat strategii řízení vztahů k jednotlivým zákazníkům, která se nazývá v literatuře jako Customer Relationship Management, dále CRM (Lošťáková et al., 2009, s. 14).

Při definici CRM lze vycházet z toho, že se jedná o širokou škálu technik, které se využívají v marketingu, komunikaci, výzkumu a v tvorbě cen v odpovídající službě (Starzyczná et al., 2007, s. 21).

Dle Vašítkové (2014, s. 185) CRM umožňuje společnosti:

- pochopit svého zákazníka;
- identifikovat nejlepší zákazníky, s kterými by měla udržovat dlouhodobý vztah;
- vytvořit co nejlepší vztah k daným zákazníkům a posilovat vzájemné působení;
- řídit tento vztah, tak aby to vedlo k nejlepší spokojenosti mezi společností a zákazníkem;
- usilovat o získání většího množství zákazníků.

Dle Lošťákové et al. (2009, s. 15) je CRM proces, jehož hlavním cílem je optimalizovat rovnováhu mezi podnikovou investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Důležité je, aby optimum rovnováhy vedlo k maximalizaci zisku obou stran a jednoznačným předpokladem je vytvoření partnerského vztahu mezi zákazníkem a společností. Dlouhodobý vztah vyžaduje neustálou analýzu zákaznických potřeb, zvyků a motivací s využití znalostí při inovaci nabídky (Lošťáková et al., 2009, s. 14).

### **1.1.1 Ziskovost zákazníků a její měření**

Dle Chlebovského (2005, s. 53) je základní model pro podnikání velmi snadný; vychází ze základního vzorce:

$$\text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{Zisk [Kč]} \quad (1)$$

Dle Chlebovského (2005, s. 53) aplikace výše uvedeného vztahu na zákazníka nebo typy zákazníků jsou prioritní podstatou obchodní strategií podniku. Autor dále uvádí, že někteří zákazníci mohou přinášet podniku velké zisky ze statku nebo ze služby a přitom nezpůsobují velké náklady, zatímco u jiných zákazníků to může být naopak; znalost ziskovosti jednotlivých zákazníků je pro danou společnost velmi rozhodujícím faktorem, jelikož umožňuje rozlišit přístupy k jednotlivým zákazníkům a podnik může minimalizovat své náklady na neziskové zákazníky.

Podle Chlebovského (2005, s. 53) je v praxi poměrně snadné alokovat tržby plynoucí z jednotlivých zákazníků, avšak stanovit náklady spojené s jednotlivými zákazníky je velice náročné. Autor dále uvádí, že je potřeba evidovat nejen přímé náklady spojené se službou nebo statkem, ale je důležité vzít v potaz všechny náklady spojené s realizací služby nebo statku. Ziskovost zákazníka by měla odpovídat skutečnosti, a proto je nutné evidovat veškeré činnosti

spojené s konkrétním zákazníkem a přiřadit k nim příslušné náklady; v dnešní době se v praxi nejvíce využívá metoda Activity Based Costing (Chlebovský, 2005, s. 53).

Nedílnou součástí manažerského přístupu je i sledování Customer Value (CV), tedy sledování hodnoty zákazníka (Chlebovský, 2005, s. 53).

To je významné tehdy, pokud se společnost udržuje v přímém kontaktu se svými zákazníky, bez účasti zprostředkovatelů nebo dodavatelů; pomocí použití internetu může vstoupit do přímého styku se svými zákazníky, alespoň pokud jde o komunikaci (Doligalski, 2015, s. 10).

Dle Chlebovského (2005, s. 53) jsou základem výpočtu CV následující čtyři veličiny:

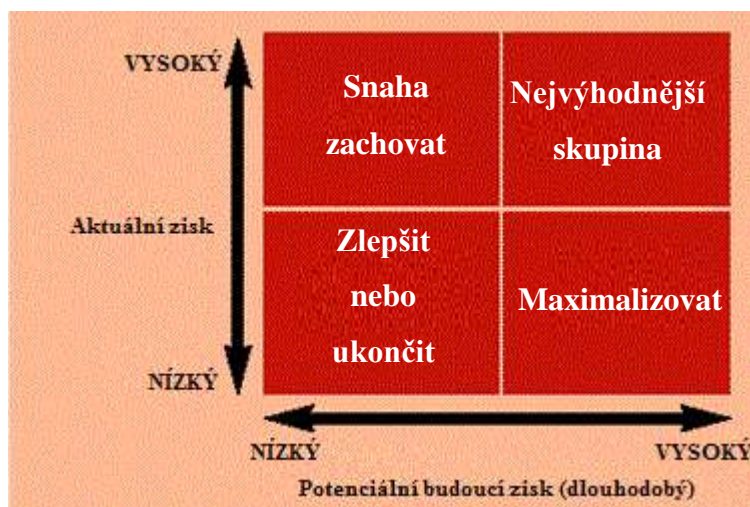
- Obrat,
- Náklady,
- Investice,
- Riziko.

Dle Chlebovského (2005, s. 53) se zdá, že v současnosti ztrátový zákazník je pro společnost neperspektivní, avšak v budoucnosti může přinášet velké zisky; tudíž je nutné u sledování ziskovosti zákazníků zvážit také jeho budoucí potenciál pro danou společnost.

Pro společnost je také nutné porozumět životnímu cyklu svých zákazníků a ten dále analyzovat, tj. vývoj jejich potřeb a uspokojování těchto potřeb (Chlebovský, 2005, s. 53).

Dle Chlebovského (2005, s. 53) pomocí analýzy dat lze zkoumat i ziskovost během životního cyklu zákazníka, tedy CLV (Customer Lifetime Value).

Zákazníky lze rozdělit do čtyř skupin podle jejich budoucího potenciálu a podle jejich aktuální ziskovosti (viz obrázek č. 1).



Obrázek 1 Rozdělení zákazníků dle potenciálu a ziskovosti (Cokins, 2006), upraveno autorem

Z obrázku č. 1 je patrné, že u stavu snaha zachovat zákazníka se společnost bude snažit minimalizovat své náklady, zatímco u nejuvhodnějšího postavení se bude snažit zákazníkovi dát nejkvalitnější služby a svůj osobní přístup.

Osobní přístup se týká i maximalizačního stavu, kde se zákazníkům budou nabízet ziskovější produkty, avšak u stavu zlepšit nebo ukončit se bude společnost rozhodovat, zda zákazníky přenechá konkurenci, nebo se je bude snažit udržet a zvýšit jejich příspěvek k zisku společnosti.

Dle Chlebovského (2005, s. 53) lze kategorizaci zákazníků do výše uvedených skupin zrealizovat při dostatečné znalosti zákazníků i bez provádění propočtů. Autor však doporučuje provádět propočty pomocí metody Activity Based Costing jelikož výsledky v některých situacích přispějí k překvapivým závěrům, které mohou pomoci ke zkvalitnění CRM.

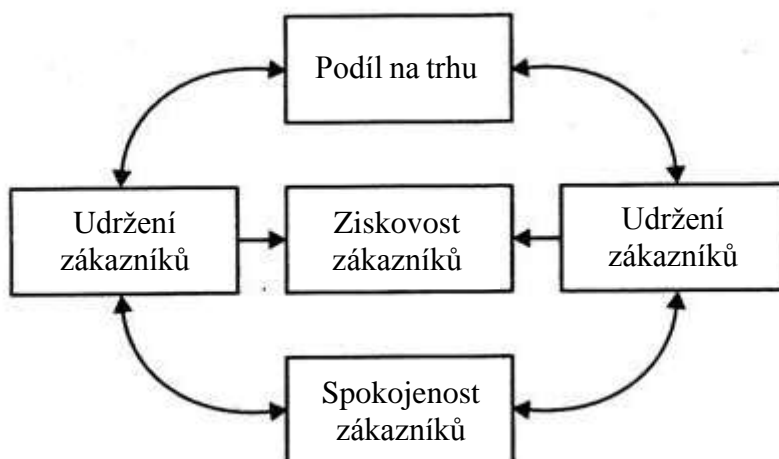
### **1.1.2 Zákaznická perspektiva**

Dle Kaplana, Nortona (2006, s. 246) perspektiva zákazníků musí primárně brát v patrnost jednak zákazníky v rámci dodavatelského řetězce, ale také i konečné spotřebitele. K největším výhodám, kterých by se mělo zákazníkům dostat, patří vyšší kvalita výrobků a služeb, větší flexibilita, vyšší hodnota, dále i kratší průběhové doby, zvýšená dostupnost zboží včetně i omezujících případů, kdy se zboží ve společnosti pouze doprodává a už v tomto případě není na skladě, včetně omezení opožděných dodávek (Kaplan a Norton, 2006, s. 246).

Dle Kaplana, Nortona (2001, s. 64) základní skupinu měřítek zákaznické perspektivy, která lze použít pro všechny typy společností, tvoří:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Základní měřítka mohou být uspořádána v řetězci příčinných souvislostí (dle obrázku č. 2). Aby dosažení měřítek přineslo největší efekt, měla by být měřítka primárně přizpůsobena cílovým zákaznickým skupinám, jelikož se od nich očekává nejvyšší ziskovost a růst (Kaplan a Norton, 2001, s. 64).



**Obrázek 2** Zákaznická perspektiva – základní měřítka (Kaplan a Norton, 2001, s. 65)

Dle Kaplana, Nortona (2001, s. 65) se podíl na trhu odráží od určitého podílu obchodu na určitém trhu, to lze vyjádřit počtem zákazníků, nebo výši utracených finančních prostředků, nebo lze určit pomocí objemu prodejních položek.

Dle Kaplana, Nortona (2001, s. 65) nejdříve je nutné specifikovat tržní segmenty nebo cílové zákaznické skupiny; jakmile jsou tato specifika definována je měření podílu na trhu celkem triviální záležitostí. Autoři dále uvádějí, že informace o celkové velikosti trhu mohou poskytovat různé vládní statistické organizace, obchodní asociace, nebo další veřejné zdroje.

Dle Kaplana, Nortona (2001, s. 66) následně definování jednotlivých tržních segmentů a zákazníků, lze aplikovat druhé měřítko tržního podílu, kterým je podíl na trhu.

Měřítka tržního podílu je podle autorů založené na velikosti uskutečněných obchodů se zákazníky a je ovlivněno celkovým množstvím obchodů, které se v určitém období nabízejí

Dle Kaplana, Nortona (2001, s. 65) dalším měřítkem je udržení zákazníků, které sleduje relativní či absolutní míru, s jakou společnost udržuje vztahy se zákazníky a jak o ně pečuje.

Dle Kaplana, Nortona (2001, s. 66) je v dnešní době cílem společností růst jednotlivých obchodů a tím i zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. Autoři dále uvádí, že měřítko získávání nových zákazníků se vyjadřuje jako relativní či absolutní míra, s jakou společnost získává nové zákazníky, a tudíž ji lze měřit buď všemi prodeji nových zákazníků v cílových segmentech, nebo podle počtu nových zákazníků.

Dle Kaplana, Nortona (2001, s. 67) je pro podnik významné při uspokojování potřeb zákazníků udržovat jak existující zákazníky, tak uspokojovat i požadavky nových zákazníků.

Měřítka spokojenosti zákazníků není podle autorů radno podceňovat, neboť výzkumy prokázaly, že pouze základní spokojenost pro udržení a dosažení vysokého stupně loajality

zákazníků nestačí. Společnosti mohou počítat s opakovanými službami, nebo prodejem pouze za podmínek, že označí zákazníci svou nákupní zkušenost za mimořádně či plně uspokojující (Kaplan a Norton, 2001, s. 67).

Dle Kaplana, Nortona (2001, s. 65) je posledním měřítkem ziskovost zákazníků, která je měřena čistým ziskem, který zákazník přináší po odečtení jednotlivých výdajů na podporu zákazníka.

### 1.1.3 Vymezení B2B prostředí

Dle Chlebovského (2005, s. 13) B2B neboli, Business to Business je v dnešní době velmi využívaný pojem. B2B lze podle autora definovat jako tržní vztah mezi dodavatelem jednotlivé služby, nebo statku a odběratelem, který daný statek nebo službu dále použije ve své podnikatelské činnosti.

Důležité je, aby daný odběratel nefiguroval jako koncový spotřebitel služby nebo statku (Chlebovský, 2005, s. 13).

Podle Chlebovského (2005, s. 13) se pojem B2B nebo B2C (Business to Consumer) začal objevovat v době největšího rozmachu marketingu, kdy se následně prokázalo, že každý zákazník vyžaduje jiné přístupy nebo odlišné postupy při řízení vztahu se zákazníky. Počátek rozvoje lze datovat do první poloviny osmdesátých let minulého století, kdy docházelo k přechodu od tehdy klasické ekonomiky byrokratických společností k ekonomice sítí (Chlebovský, 2005, s. 13-14).

Dle Chlebovského (2005, s. 14) lze trhy v prostředí B2B rozdělit na tyto základní typy:

- **Horizontální trhy** – jedná se o ně v případě, kdy dodavatel spolupracuje se zákazníky v odlišných odvětvích, v největší míře se jedná o poskytování různých služeb, jako jsou třeba finanční poradenství, marketing.
- **Vertikální trhy** – jedná se o ně v případě, kdy dodavatel oslovuje jednotlivé zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví, jako je nabídka specifického produktu.
- **Trhy s dominancí** – jedná se o několik důležitých a velkých zákazníků na trhu, kteří diktují vývojové trendy. Dodavatelé jsou většinou malé subjekty, a tudíž zákazníci mají možnost jednoduše porovnávat nabídku jednotlivých subjektů; moderní nástroje komunikace umožňují jednotlivým malým subjektům oslovit různé globální konkurence; jako příklad trhu s dominancí zákazníků lze uvést automobilový průmysl, kde se u různých automobilek snaží prosadit ohromné množství dodavatelů.

- **Trhy s dominancí dodavatelů** – jedná se o opak předešlé varianty, kde jeden nebo několik globálních dodavatelů určuje vývojové trendy. Jedná se o často regulované komodity typu energetického, plynárenského průmyslu, nebo dodávek pohonných hmot.
- **Neutrální trhy** – jedná se o trhy, na kterých dodavatelé ani odběratelé nemají dominantní postavení na trhu.

Dle Chlebovského (2005, s. 15) se v moderní praxi B2B provádí ve větší míře přes elektronickou komunikaci pomocí internetových a komunikačních technologií; proto lze zjednodušeně B2B definovat jako obchodování mezi společnostmi na elektronických tržnicích (a tudíž se jedná tedy o horizontální trhy), nebo v elektronických virtuálních velkoobchodech (a tedy se jedná o vertikální trhy).

## 1.2 Alokace nákladů a tržeb pro měření ziskovosti zákazníků

V první části tohoto oddílu bude zmíněno pojetí nákladů a s tím i související pojetí tržeb. Dále zde bude charakterizováno přiřazení nákladů a bude definována kalkulace nákladů v silniční dopravě. Bude vyjádřen kalkulační vzorec, který bude využit v praktické části diplomové práce.

### 1.2.1 Pojetí nákladů

Dle Synka et al. (2012, s. 76) existuje dvojí pojetí nákladů; první se vztahuje k finančnímu účetnictví, které je určeno pro externí uživatele, a druhé pojetí nákladů je vnitropodnikové neboli pro potřeby manažerského účetnictví, které manažeři využívají při řízení chodu podniku.

Dle Synka et al. (2012, s. 76) se náklady definují jako peněžní ocenění spotřeby výrobních faktorů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. Účetní pojetí nákladů vychází podle autorů z definice účetních nákladů, tedy snížení hodnot (spotřeba hodnot) v určitém účetním období zachycené ve finančním účetnictví.

Dle Synka et al. (2012, s. 76) je nutné náklady odlišit od peněžních výdajů, které představují úbytek určitých fondů v podniku (peněz v bance na účtech nebo stavu hotovosti podniku).

Autoři uvádějí, že např. nákup určitého stroje je peněžní výdaj, a tedy není nákladem, nákladem jsou až odpisy, pomocí nichž je cena stroje převáděna do nákladů; odpisy však nejsou peněžním výdajem, neboť to byl již nákup daného stroje.

Časové rozlišování nákladů a výnosů zabezpečuje, že náklady vždy musí souviset s výnosy v daném období (Synek et al., 2012, s. 76).



### 1.2.2 Pojetí tržeb

Dle Synka et al. (2012, s. 71) jsou tržby prioritní složkou výnosů většiny společností. Podle autorů tržby jsou určitou peněžní částkou, kterou společnost získala buď prodejem výrobků, služeb nebo zboží v určitém účetním období (roku, měsíci). Představují prioritní finanční zdroj společnosti, který slouží k úhradě daní, dividend a nákladů a její rozšířené reprodukci.

Součástí tržeb jsou tržby z prodeje vyrobených výrobků, tržby za prodané zásoby nebo nepotřebné stroje a jiné zařízení podniku, tržby z prodeje nakupovaného zboží, tržby z prodeje licence, patentu atd. Výše uvedené složky tržeb (výnosů) je možné zjistit z výkazu zisku a ztráty (Synek et al., 2012, s. 71).

Dle Synka et al. (2012, s. 71) jsou tržby ovlivněny fyzickým objemem prodeje (výroby), sortimentní strukturou prodeje, cenami jednotlivých výrobků či služeb, způsobem fakturace (a tedy dobou úhrady faktur) nebo jinými činiteli, jako např. při exportu zboží do ciziny kurzem měny.

### 1.2.3 Alokace nákladů

Dle Synka et al. (2012, s. 76) jsou náklady nezbytným ukazatelem kvality činnosti podniků; úkolem manažerů je řízení a podrobné třídění a také usměrňování těchto nákladů.

Dle Synka, et al. (2012, s. 76) druhové třídění nákladů je určité soustředování nákladů do stejnorodých skupin, které jsou spojené s činností jednotlivých výrobních faktorů (práce, dlouhodobý majetek, materiál). Základními druhy nákladů jsou podle autorů:

- odpisy – strojů, budov nástrojů, nehmotného majetku,
- spotřeba – paliv, maziv, energie, surovin,
- finanční náklady – úroky, poplatky, pojištění,
- mzdové a ostatní osobní náklady – sociální a zdravotní pojištění, mzdy, platy,
- náklady na služby – cestovné, dopravné, opravy a údržba.

Dle Synka et al. (2012, s. 76-77) ve výkazu zisku a ztráty nebo v účtové osnově je daleko podrobněji uplatněno druhové třídění. Podle autorů druhy nákladů představují náklady externí, které jsou náklady prvotní, vznikající stykem společnosti s jejím okolím (spotřeba paliv) nebo se zaměstnanci (mzdy); jsou to náklady jednoduché, jelikož se nemohou dále členit.

Dle Synka et al. (2012, s. 77) druhotné náklady jsou např. výroba elektrické energie pro vlastní spotřebu, tedy náklady interní, jelikož vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů a mají komplexní charakter (dají se dále rozkládat na prvotní nákladové druhy).

Účelové třídění nákladů je možné třídit ze dvou hledisek (Synek et al., 2012, s. 77):

- třídění dle útvarů – jedná se tzv. hospodářská střediska, kde se ve vnitropodnikových útvarech sledují výnosy, náklady a výsledek hospodaření,
- třídění dle výkonu – jedná se o kalkulační třídění nákladů, které je pro podnik rozhodující a umožňuje zjistit ziskovost (rentabilitu) jednotlivých statků nebo služeb a řídit tak dané činnosti, neboť jednotlivé statky či služby přispívají určitou měrou k tvorbě zisku podniku.

Dle Synka et al. (2012, s. 77) kalkulační třídění nákladů má dvě hlavní skupiny nákladů – jednicové a režijní, respektive přímé a nepřímé; tyto skupiny slouží ke zjišťování nákladů na jednotlivé výkony. Dle Synka et al. (2012, s. 77) dalším důležitým členěním nákladů jsou náklady fixní a variabilní, které jsou důležité při manažerském rozhodování, jelikož lze podle nich zjišťovat jejich závislost na změnách objemu produkce.

Dle Fibírové et al. (2015, s. 225) problematika alokace, tedy přiřazování nákladů výkonům, nespočívá výhradně jen ve stanovení metod přiřazení společných nákladů skupině útvarů či výkonů, ale i konkrétní kalkulační jednici (specifikovanému výkonu).

Významným členěním nákladů z hlediska přiřazování nákladů je dělení nákladů na (Fibírová et al., 2015, s. 216):

- **Přímé náklady** – jsou vždy náklady jednicové a též i režijní náklady, které jsou vynakládány na určitý druh výkonu, tedy např. výše odpisů dopravních prostředků, které jsou využívány k přepravnímu výkonu, nebo odpisů nehmotných aktiv souvisejících s určitým druhem výkonu (licence, design). Výjimkou mohou být tzv. sdružené výkony. Náklady je možné přiřadit pomocí základních informací z účetnictví; např. pomocí dělení úplné výše přímých nákladů konkrétním množstvím přepravních výkonů, tedy kalkulovaným množstvím.
- **Nepřímé náklady** – jedná se o společné náklady, které se alokují ke konkrétní skupině výkonů. Klasickými nepřímými náklady jsou spotřeba režijního materiálu, mzdy řídicích pracovníků, odpisy společného technologického vybavení apod.

Dle Fibírové et al. (2015, s. 225) v rámci alokace je nutné řešit dva problémy. Prvním je začlenění vnitropodnikových útvarů detailně členěné organizační struktury společnosti do třech základních typů činností – hlavní, servisní a vrcholové správní činnosti. Druhým problémem je vlastní přiřazování nákladů na vnitropodnikové útvary za použití správné metody, např. metodou prostým dělením, přírážkovou kalkulací apod.

#### **1.2.4 Kalkulace nákladů v silniční dopravě**

Dle Ježka a Kosiny (2013, s. 73) kalkule nákladů v silniční dopravě je daleko výpočtově snadnější než kalkule v železniční dopravě. Autoři dále uvádějí, že náklady je třeba kalkulovat na různé typy přepravních požadavků, podle dané vzdálenosti, nebo podle počtu vozidel.

Dle Ježka a Kosiny (2013, s. 73) silniční doprava je daleko objemově nejrozsáhlejší, je provozována pomocí kamionů, návěsů, přívěsů, valníků, sklápěček a v neposlední řadě i speciálními dopravními prostředky, a tudíž tedy zaujímá největší podíl na přepravním trhu.

Dle Ježka a Kosiny (2013, s. 73) silniční doprava nezahrnuje pouze dopravu na vlastní účet oprávněných dopravců, ale i veřejnou silniční dopravu. Podle autorů je podstatné rozlišení mezi nákladní a osobní dopravou z důvodů kalkulace nákladů, lze však využití plošnou kalkulaci nákladů, která se používá převážně v železniční dopravě, ale má také i své uplatnění v silniční dopravě. Dále lze uplatnit i princip kalkulací relačních, který vychází z konkrétních údajů o přesně dané přepravě charakterizující např. přepravu mimořádných zásilek (Ježek, Kosina, 2013, s. 73).

Dle Ježka a Kosiny (2013, s. 73) u větších dopravních společností se lze setkat s plošnými sazbami, jedná se o typ přepravy ve vazbě na použitý dopravní prostředek; tudíž ekonomická analýza musí vycházet ze znalostí o situaci na přepravním trhu a provozních výkonech a z potřeb na přemístění (a je nutné rozdělení vlastních nákladů na závislé a na nezávislé, tj. na variabilní a fixní). Vymezení nákladových sazeb na jednotku provozních výkonů vychází z toho, zda jsou náklady závislé či nezávislé (Ježek, Kosina, 2013, s. 73). V tomto případě lze využít kalkulační vzorec v silniční dopravě, který může vycházet z vlastní úvahy o závislosti nákladů – viz tabulka č. 1.

**Tabulka 1** Kalkulační vzorec v silniční dopravě

Ukazatel	Náklady		
	závislé na:		Nezávislé (Nf)
	ujetých km (Nz1)	hodinách provozu (Nz2)	
	Pohonné hmoty	X	
Pryžové obruče	X		
Přímé osobní náklady		X	
Opravy a udržování	X		
Odpisy			X
Stravné		X	
Pojištění			X
Silniční daň			X
Výkonové zpoplatnění ČR	X		
Výkonové zpoplatnění zahraničí	X		
Ostatní přímé náklady			X
Přímé náklady (CN)	X	X	X

Zdroj: Ježek, Kosina (2013, s. 74), upraveno autorem

Celkové přímé náklady (CN) lze vypočítat jako součet položek Nz1, Nz2 a Nf (Ježek, Kosina, 2013, s. 74).

Dle Synka et al. (2012, s. 112) v praxi nejčastěji nejsou známé celkové variabilní náklady (tj. je známá jen část z nich, tedy pouze přímé náklady) na daný statek, nebo službu. Z tohoto důvodu lze podle autorů stanovit tzv. hrubé rozpětí je také nazývané jako mezní marže nebo výnos) a lze ho vypočítat pomocí vzorce:

$$\text{Hrubé rozpětí} = \text{Tržby} - \text{Přímé náklady} \text{ [Kč]} \quad (2)$$

Dle Synka et al. (2012, s. 112) pomocí metody kalkulace neúplných nákladů se může na první dojem zdát, že nepřímým nákladům by se měla věnovat menší pozornost než nákladům přímým. Avšak není tomu tak, neboť nepřímé náklady musí být uhrazeny a snižují celkový hospodářský výsledek dopravního podniku, tudíž musí být řízeny a optimalizovány (Synek et al., 2012, s. 112).

**Tabulka 2** Struktura ceny

Cena produktu		
Celkové náklady		Zisk
Přímé náklady	Nepřímé náklady	
	Hrubé rozpětí	

Zdroj: Synek et al. (2012, s. 113), upraveno autorem

### 1.2.5 Rentabilita tržeb a nákladů

Rentabilita tržeb je běžně používaný ukazatel rentability. Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) představuje ukazatel, kde v čitateli se nachází zisk (resp. hrubé rozpětí) a ve jmenovateli tržby (Růčková, 2008, s. 56).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Hrubé rozpětí}}{\text{Tržby}} * 100 [\%] \quad (3)$$

Dle Růčkové (2008, s. 56) mezi nejčastější položky tržeb patří provozní výsledek hospodaření, nicméně je možné zahrnout veškeré tržby, zvláště lze použít místo provozního výsledku hospodářský čistý zisk. Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb, zjednodušeně řečeno, kolik podnik dokáže vyprodukovat ekonomického efektu (měřeného ziskem, resp. hrubým rozpětím) na 1 Kč tržeb.

Dle Růčkové (2008, s. 56) se v praxi tomuto ukazateli říká ziskové rozpětí, které slouží k vyjádření ziskové marže. Proto je vhodné dosazovat do ukazatele čistý zisk (po zdanění). Lze porovnávat ziskovou marži s oborovým průměrem a platí, že jsou-li hodnoty ukazatele nižší než oborový průměr, pak z toho vyplývá, že ceny výrobků jsou poměrně nízké a náklady na ně příliš vysoké (Růčková, 2008, s. 56). Z obecného hlediska lze říci, že čím je vyšší rentabilita tržeb, tím je situace podniku lepší. Jestliže však klesá zisková marže v čase, je potřeba se zaměřit na analýzu nákladů, které ji ovlivňují (Růčková, 2008, s. 56).

Rentabilita nákladů (ROC – return on cost) se často označuje jako doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb, jedná se tedy o poměr mezi celkovými náklady k tržbám podniku. To, že se jedná o doplňkový ukazatel, je na první pohled patrné z rovnice (Růčková, 2008, s. 56):

$$\text{Rentabilita nákladů} = 1 - \frac{\text{Hrubé rozpětí}}{\text{tržby}} \Rightarrow 1 - \text{rentabilita tržeb} [-] \quad (4)$$

Obecně lze říci, že čím je nižší hodnota tohoto ukazatele, tím jsou lepší výsledky hospodaření daného podniku, jelikož 1 Kč tržeb dokáže vytvořit nižší náklady než 1 Kč, ale je také důležité si uvědomit, že ke zvýšení absolutní částky zisku lze dojít nejen pomocí snižování nákladů, ale také i pomocí zvyšování odbytu (Růčková, 2008, s. 56).

### 1.3 Metody použité v diplomové práci

Pro splnění cíle diplomové práce bude využita především Paretova analýza.

Dle Petříka (2005, s. 94) Paretovu analýzu lze využívat k sestavování priorit a umožňuje pochopení zákonitostí s jejich dopady v závislosti na vnitřních podnikových procesech. Autor dále uvádí, že Paretova analýza se jeví jako velice významný pomocník v oblasti kontroly, plánování a operativního řízení společnosti.

Dle Petříka (2005, s. 94) se Paretova analýza prioritně zabývá zkoumáním hodnot a objemů daných analyzovaných jednic, z toho vyplývá fakt, že mnohdy velice malé množství z celkového objemu položek může tvořit i velice rozhodující a významnou hodnotu pro společnost.

Dle Petříka (2005, s. 94-95) je Paretova analýza využívána manažery všech úrovní, neboť je významnou metodou v rámci manažerského účetnictví. Pro manažerské účetnictví je velice důležité monitorování všech nejdůležitějších statků nebo služeb, které pro danou společnost tvoří největší hodnotu (Petřík, 2005, s. 94-95).

Dle Řezníčka et al. (2001, s. 80) by se měla sestavovat Paretova analýza za období 12 nebo 24 měsíců, jinak by mohlo vzniknout nebezpečí zkreslení údajů případnými sezonními vlivy. Autoři nedoporučují tříleté a delší analyzované období, neboť velikost poptávky na trhu statků a služeb se mění, a tedy i údaje o prodeji a spotřebě ztrácejí vypovídací schopnost pro analýzu budoucnosti (Řezníček et al., 2001, s. 80).

Dle Řezníčka et al. (2001, s. 81) by se položky měly zpravidla členit do tří tříd. Prvním krokem v Paretově analýze je seřazení jednotlivých položek sestupně podle jejich hodnoty. Dalším krokem je sestavení kumulovaných hodnot, jedná se vlastně o součet hodnot jednotlivých položek od počátku sestavy až po určitou položku (Řezníček et al., 2001, s. 81).

Poté je zapotřebí sestavu vyhodnotit pomocí kumulovaného procentního podílu hodnot, který se určí jako podíl kumulovaných hodnot a součtu hodnot pro všechny analyzované položky. Dále je zapotřebí zvolit hraniční hodnoty těchto podílů; tím se položky rozčlení do několika kategorií (Řezníček et al., 2001, s. 81).

Dle Řezníčka et al. (2001, s. 81) se největší pozornost věnuje položkám kategorie A (velmi důležité položky), tato kategorie se musí sledovat individuálně a průběžně. Položkám B (středně důležité položky) by se měla věnovat menší pozornost; nejmenší pozornost by se měla věnovat pak položkám kategorie C (méně důležité položky).

Dle Duffuaa, Raoufa (2015, s. 299) první je skupina A, která zahrnuje 15 až 20 % zákazníků a obsahuje 70 až 80 % tržeb či hrubého rozpětí. Skupina B zahrnuje 20 až 25 % zákazníků společnosti a obsahuje 20 až 25 % tržeb či hrubého rozpětí. Poslední skupina C zahrnuje zbytek zákazníků a obsahuje méně než pět procent tržeb, nebo hrubého rozpětí.

### **1.3.1 Paretovo pravidlo**

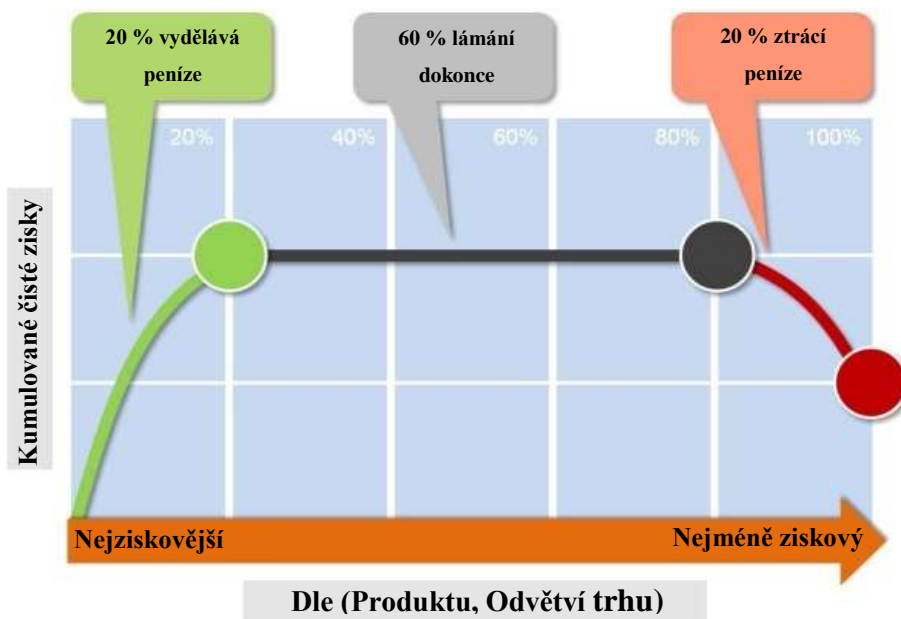
Dle Blažkové (2007, s. 177) Paretovo pravidlo je možné využít jak v běžném životě, tak ho lze promítnouti do ekonomické praxe; 80 procent výsledků nebo důsledků je způsobeno 20 procenty příčin. Paretovo pravidlo lze aplikovat na všechny možné aspekty podnikání, např. (Blažková, 2007, s. 177):

- 20 % služeb či výrobků přináší 80 % příjmů;
- 20 % zákazníků přináší 80 % zisku;
- 20 % zásob zabere 80 % skladovacího prostoru;
- 20 % prodejního personálu přináší 80 % příjmů;
- 80 % návštěvníků internetových stránek zhlédne pouze 20 % obsahu.

Dle Blažkové (2007, s. 177) Paretovo pravidlo zdůrazňuje, že je zapotřebí se věnovat 20 procentům aspektů, které jsou pro chod podniku velice důležité, neboť manažeři často tráví čas nad věcmi, které jsou nedůležité a nepodstatné pro podnik. Autorka dále zmiňuje, že většina lidí má sklony předpokládat, že všechny příčiny jsou stejně důležité: všichni zákazníci jsou stejně cenní, každý výrobek, každý obchod a každá koruna zisku z prodeje jsou stejně dobré a tedy kterákoli příležitost má zhruba stejnou hodnotu. Paretovo pravidlo je proto nutné využít při podnikání co nejvíce, neboť výše uvedené předpoklady jsou mylné (Blažková, 2007, s. 177-178).

### **1.3.2 Velrybí křivka (The whale curve)**

Dle Petříka (2007, s. 572) v souvislosti s velrybí křivkou je zapotřebí se vrátit k Paretovu pravidlu (80/20) zmiňovanému v předchozím textu. Autor dále uvádí, že v případě produktů nebo zákazníků lze toto manažerské pravidlo interpretovat pomocí velrybí křivky; 20 procent zákazníků tvoří 80 procent zisku společnosti – viz obrázek č. 3.



**Obrázek 3** Velrybí křivka (Staffbalance, 2010), upraveno autorem

Dle Petříka (2007, s. 572-573) je velrybí křivka odvozena z kumulativních zisků jednotlivých zákazníků (na obrázku č. 3 znázorněných na ose Y) a na ose X jsou znázorněni zákazníci.

#### 1.4 Shrnutí

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na řízení vztahů se zákazníky podle jejich přínosu pro podnik. Bylo tedy nutné v první části se zaměřit na CRM; resp. na ziskovost zákazníků včetně jejího měření, poté zde byla objasněna zákaznická perspektiva a byl vymezen pojem B2B prostředí.

Druhá část teoretické práce byla zaměřena na alokaci nákladů a tržeb pro měření ziskovosti jednotlivých zákazníků. Nejdříve zde bylo uvedeno pojetí tržeb a nákladů včetně jejich alokace, poté zde byla objasněna kalkulace nákladů v silniční dopravě. Následně zde byla uvedena rentabilita tržeb a nákladů.

Poslední část byla zaměřena na metody použité v diplomové práci; resp. Paretova analýza včetně vysvětlení Paretova pravidla a s tím související velrybí křivky, která umožňuje grafické znázornění Paretovy analýzy.



## **2 ANALÝZA PŘÍNOSŮ JEDNOTLIVÝCH ZÁKAZNÍKŮ PRO SPOLEČNOST BOBY- FLEISCH, SPOL. S R.O.**

V první části této kapitoly se diplomová práce zaměří na představení společnosti Boby Fleisch a poté zde bude prezentován i související vozový park dopravní společnosti.

Druhá část této kapitoly se zaměří na alokaci tržeb a jejich přiřazení k jednotlivým zákazníkům; poslední část bude věnována vyjádření přínosů jednotlivých zákazníků k celkovým tržbám společnosti. Bude tedy prezentován stávající přístup společnosti k měření přínosů jednotlivých zákazníků pro společnost.

### **2.1 Představení společnosti Boby – Fleisch, spol. s r.o.**

Podle Boby-Fleisch (2010a) dopravní společnost vznikla v roce 1992 a již od samého založení se specializuje na přepravu živých zvířat, masa a dále i obchodem se zvířaty.

V čele společnosti stojí majitel MVDr. Ing. Lubomír Savov, jeho dopravní společnost Boby Fleisch je jednou z mála specializovaných společností na území České republiky, která působí na trhu jatečných a chovných zvířat.

Boby-Fleisch klade velký důraz především na maximální pohodlí přepravovaných zvířat, a především preciznost služeb; společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2008 (BOBY-FLEISCH, 2010a).

Výkony společnosti jsou realizovány s využitím speciálního vozového parku, proto jsou této oblasti věnovány další dva oddíly této kapitoly.

#### **2.1.1 Přednosti dopravních prostředků společnosti Boby – Fleisch, spol. s r.o.**

Dle Boby-Fleisch (2010b) dopravní prostředky společnosti jsou vybaveny celou řadou prvků, které přispívají ve velké míře ke zvyšování komfortu převážených zvířat, a tedy tyto prvky významně snižují riziko transportního stresu přepravovaných zvířat.

Podle Boby-Fleisch (2010b) vybavení dopravních prostředků se řídí zásadami welfare, tedy zachováním základních podmínek života a ochranou zdraví zvířat před negativními činiteli, které mohou ohrožovat jejich zdraví a způsobovat jim bolest, nebo psychickou újmu.

Společnost Boby Fleisch dále dodržuje všechny legislativní požadavky platné v České republice i napříč Evropské unie při přepravě zvířat.

Dopravní prostředky společnosti Bobby – Fleisch mají několik předností (Bobby-Fleisch, 2010b):

- Hydraulická široká čela s vysokými bočnicemi, které umožňují bezpečnou vykládku i nakládku přepravovaných zvířat na jakoukoli rampu, případně i ze země.
- Mezi standard vybavení dopravních prostředků patří napájecí zařízení pro prasata i skot, která jsou umístěna v každém boxu v dopravním prostředku.
- Jednotlivá patra v dopravních prostředcích jsou vybavena přepážkami, které umožňují rozdělení jednotlivých zvířat do menších skupinek, aby následně nedocházelo k nahrnutí zvířat pouze k jedné straně a možnému ušlapaní zvířat.
- Nedílnou součástí dopravních prostředků jsou ventilátory pro stálý přísun čerstvého vzduchu i v případě zastavení; samozřejmostí je také osvětlení těchto vozidel.
- Bočnice dopravních prostředků obsahují výklopné lamely, které umožňují libovolné otevření či zavření dle aktuálních klimatických podmínek.
- Při přepravě v parných teplých dnech jsou návěsy vybaveny celou řadou trysek, které umožňují rozprašení vody; tím ochlazují a zvlhčují vzduch i přepravovaná zvířata.

### **2.1.2 Vozový park dopravní společnosti Bobby – Fleisch, spol. s r.o.**

Dopravní společnost Bobby Fleisch operuje na dopravním trhu s devíti kamiony. Z toho šest kamionů se soustředí pouze na přepravu všech druhů zvířat jak v České republice, tak i na území celé Evropské unie i v tzv. třetích zemích. Další dva kamiony jsou využívány na přepravu jakékoliv zboží, které je možné přepravovat pomocí plachtového návěsu. Tyto dva kamiony jsou provozovány pouze pro jednoho důležitého zákazníka. Poslední kamion má konstrukci na bázi sklápěcího zařízení, které umožňuje přepravu jakéhokoliv sypkého materiálu.

Tahače dopravní společnosti Bobby Fleisch jsou pořizovány pouze od obchodní korporace Volvo, která vyrábí velice kvalitní tahače. Další výhodou těchto tahačů od obchodní korporace Volvo je software DynaFleet, který umožňuje:

- sledování činnosti řidičů a jejich dopravních prostředků na dopravních cestách,
- hlídání spotřeby pohonných hmot ve vozidle,
- plánování trasy,
- přímou komunikaci s řidičem.

Další velkou výhodou kamionů Volvo je operační program týkající se opravy a údržby vozidel, který se platí v měsíčních intervalech fixní částkou, avšak tato částka je po celou dobu provozu dopravního prostředku konstantní. Z toho je patrné, že náklady na opravy a údržbu

jsou fixní po celou dobu užívání dopravního prostředku. Výhodou tohoto programu je, že tato služba je provozována nejen na území České republiky, ale i na území celé Evropské unie.

Na obrázku č. 4 je zobrazen nejnovější dopravní prostředek společnosti Bobby Fleisch na přepravu zvířat.



**Obrázek 4** Nejnovější dopravní prostředek společnosti Bobby Fleisch (Bobby Fleisch, 2017)

Velice důležitou součástí této diplomové práce budou propočty nákladů na jednotlivá vozidla. Bylo proto nutné rozdělení vozového parku společnosti dle registračních značek. Následující tabulka č. 3 identifikuje dopravní prostředky podle registračních značek a znázorňuje kombinaci tahačů s návěsem či přívěsem.

**Tabulka 3** Rozdělení vozového parku společnosti Bobby Fleisch podle registračních značek

Tahač	Návěs či přívěs	Karoserie návěsu či přívěsu
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	Přeprava zvířat a Cisterna
6H0 8695	4H6 2211	Plachtový
4H4 7622	5H7 6028	Sklápěcí
3H4 9417	2H0 7764	Přeprava zvířat
5H3 5546	4H6 4417	Přeprava zvířat
5H6 4520	2H2 6562	Plachtový
5H3 5854	4H0 3897	Přeprava zvířat
5H8 4998	5H8 5059	Přeprava zvířat
6H0 8694	6H1 5701	Přeprava zvířat

Zdroj: autor podle Bobby-Fleisch (2017)

Z posledního sloupce tabulky je patrné, o jaký návěs či přívěs se jedná, zdali se jedná pouze o dopravní prostředek na přepravu zvířat, nebo o plachtový, sklápěcí či cisternový dopravní prostředek.

## 2.2 Finanční situace společnosti

Alokace tržeb probíhala s využitím dat z účetního systému; byl využit účet 602 (tržby z prodeje služeb). Pomocí dat z účetnictví byly alokovány tržby za každý měsíc na jednotlivé dopravní prostředky.

**Tabulka 4** Tržby a přímé náklady dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Tržby dopravních prostředků	Přímé náklady dopravních prostředků
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	1 802 058,99 Kč	1 675 641,38 Kč
6H0 8695	4H6 2211	2 702 324,24 Kč	2 348 800,18 Kč
4H4 7622	5H7 6028	1 649 492,77 Kč	1 850 368,74 Kč
3H4 9417	2H0 7764	2 151 304,74 Kč	1 779 987,65 Kč
5H3 5546	4H6 4417	4 178 063,09 Kč	3 137 279,82 Kč
5H6 4520	2H2 6562	2 305 130,22 Kč	2 221 212,34 Kč
5H3 5854	4H0 3897	3 069 215,09 Kč	2 579 795,89 Kč
5H8 4998	5H8 5059	2 549 113,08 Kč	2 344 471,70 Kč
6H0 8694	6H1 5701	4 542 524,89 Kč	3 149 675,08 Kč
<b>Celkem</b>		24 949 227,11 Kč	21 087 232,78 Kč

Zdroj: autor

Poslední řádek tabulky č. 4 poukazuje na celkové tržby a celkové přímé náklady společnosti v roce 2016. Tento řádek poslouží k výpočtu hrubého rozpětí, pomocí vzorce č. 2. Následující tabulka č. 5 uvádí celkové hrubé rozpětí všech dopravních prostředků společnosti.

**Tabulka 5** Výpočet hrubého rozpětí dopravních prostředků

Tržby dopravních prostředků	Přímé náklady dopravních prostředků	Hrubé rozpětí dopravních prostředků
24 949 227,11 Kč	21 087 232,78 Kč	3 861 994,33 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že společnost Boby Fleisch generovala hrubé rozpětí v roce 2016 ve výši 3 861 994,33 Kč. Z této výše vyplývá, že společnosti v roce 2016 se velice dařilo.

## 2.3 Tržby jednotlivých zákazníků

Tržby jsou nedílnou součástí podnikání, neboť se jedná o nejdůležitější příjmy společnosti; tržby by měly být vždy vyšší než náklady, aby společnost generovala zisk. Alokace tržeb probíhala s využitím dat z účetního systému; byl využit účet 602 (tržby z prodeje služeb). Pomocí dat z účetnictví byly alokovány tržby za každý měsíc na jednotlivé dopravní prostředky.

Po alokaci tržeb na jednotlivé dopravní prostředky je nutné přiřadit tržby jednotlivým zákazníkům. Alokace je prováděna na základě analýzy dat z pomoci faktur společnosti; účet 602 obsahuje číslo faktury a výši tržby daného výkonu. Každá faktura pak byla analyzována z hlediska zákazníka, pro kterého byla služba realizována, a z hlediska ceny poskytnuté služby.

Po alokaci tržeb jednotlivým zákazníkům je nutné rozdělit zákazníky podle velikosti tržeb, které společnosti přinášejí. Příloha č. 1 uvádí velikosti tržeb jednotlivých zákazníků společnosti.

V diplomové práci jsou rozděleni zákazníci do třech skupin dle Paretovy analýzy. První skupina zákazníků přináší tržby společnosti ve výši 70 až 80 %. Druhá skupina je v rozmezí od 20 % do 25 % a poslední třetí skupina je pak zbytek zákazníků.

Následující tabulka č. 6 uvádí zákazníky skupiny A dle Paretovy analýzy.

**Tabulka 6** Zákazníci třídy A pro společnost

Zákazníci	Tržby
Kostelecké uzeniny a.s.	6 899 002,86 Kč
Kristensson s.r.o.	5 007 454,46 Kč
ANIMO Žatec, a.s.	3 667 908,90 Kč
Hypor BV	2 472 815,50 Kč
AGF Logistics, s.r.o.	2 196 634,37 Kč
Brusnická zemědělská spol. s.r.o.	1 199 841,39 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 6 je patrné, že těchto pět zákazníků pro společnost Boby Fleisch generuje největší tržby; avšak největší tržby nemusejí znamenat největší zisk. Zákazníci třídy A jsou pro společnost nejdůležitější, přístup k těmto zákazníkům by měl být na nejlepší možné úrovni.

Následující tabulka č. 7 uvádí zákazníky skupiny B dle Paretovy analýzy; zákazníci, kteří generují tržby společnosti od 20 % do 25 % za rok.

**Tabulka 7** Zákazníci třídy B pro společnost

Zákazníci	Tržby
Animalco a.s.	657 126,40 Kč
Topigs Norsvin CZ s.r.o.	575 720,80 Kč
JATKY Český Brod a.s.	277 264,05 Kč
Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice	263 000,00 Kč
Service4farmers s.r.o.	212 107,00 Kč
AGROFARMA, spol. s.r.o. Červený Kameň	207 481,18 Kč
Družstvo producentů vepřového masa v Suché	180 000,00 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že ve skupině B je počet 7 zákazníků, kteří generují tržby menší než zákazníci skupiny A. Zákazníci skupiny B jsou pro společnost taktéž důležití.

Následující tabulka č. 8 uvádí zákazníky skupiny C dle Paretovy analýzy; zákazníci, generují tržby menší než pět procent za rok.

**Tabulka 8** Zákazníci skupiny C

<b>Zákazníci</b>	<b>Tržby</b>
AGRO – Měřín a.s.	150 000,00 Kč
VEMA a.s.	137 277,71 Kč
MYDLÁŘKA, a.s.	121 236,85 Kč
Maso Jičín s.r.o.	120 530,49 Kč
AG Horní rybníky s.r.o.	94 977,04 Kč
VAEX Varkens-en Veehandel B. V.	64 848,00 Kč
ZEA Sedmihorky, spol. s.r.o.	55 076,04 Kč
Družstvo vlastníků Nývlto	35 692,47 Kč
AMSTUTZ štyrský chov, spol. s.r.o.	27 566,36 Kč
Ing. Petr Čermák	24 898,42 Kč
Ing. Karel Muller	22 967,00 Kč
ZEMAN maso – uzeniny, a.s.	21 370,30 Kč
Pavčina Jirsáková – Jirsák Josef	19 000,00 Kč
AGRONOM Třebnouševs s.r.o.	18 109,32 Kč
SVAMAN spol. s.r.o.	14 620,00 Kč
Tomáš Zděblo	14 000,00 Kč
LIPRA PORK, a.s.	13 418,22 Kč
MASO UZENINY PÍSEK, a.s.	6 585,94 Kč

Zdroj: autor

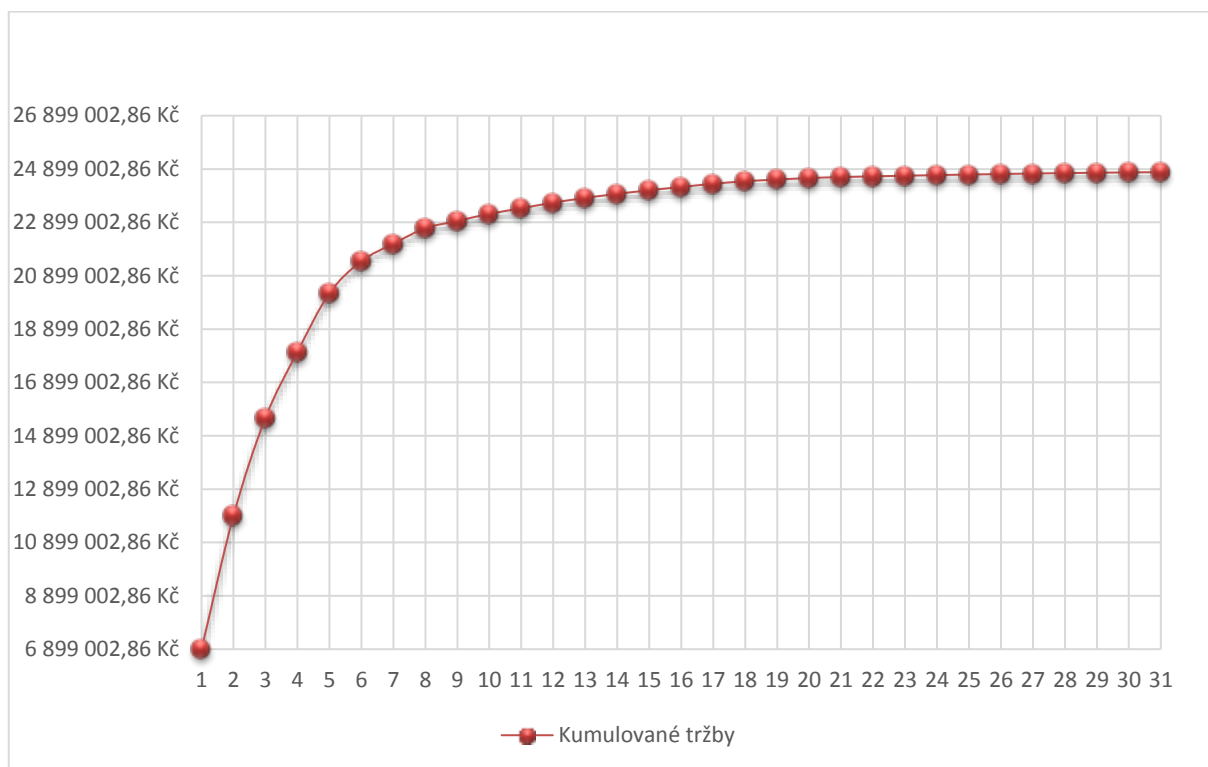
Tabulka č. 8 prezentuje 18 zákazníků, kteří generují nejmenší tržby pro společnost. Zákazníci skupiny C jsou občasnými zákazníky; přepravní výkony jsou zde nejmenší ze všech skupin.

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že společnost Boby Fleisch v roce 2016 poskytovala přepravu celkem 31 zákazníkům; následně tito zákazníci byli rozděleni do třech skupin podle výše tržeb.

## 2.4 Vyjádření tržeb zákazníků pomocí velrybí křivky

Dle velrybí křivky je možné prezentovat význam jednotlivých zákazníků do společné grafiky. Na této křivce je vidět jednotlivé zákazníky dle velikosti tržeb, které společnosti Boby Fleisch generují. Nejdříve je nutné uspořádat zákazníky seřadit dle výše tržeb. Tedy seřadit všech již zmíněných 31 zákazníků dle výše tržeb sestupně. Poté je nutné tržby kumulativně sčítat. Po stanovení kumulativních tržeb je pak možné sestavit velrybí křivku.

Následující obrázek č. 5 uvádí vyjádření přínosů jednotlivých zákazníků k celkovým tržbám společnosti s využitím velrybí křivky.



**Obrázek 5** Vyjádření tržeb zákazníků pomocí velrybí křivky (autor)

Na obrázku č. 5 jsou na ose X znázorněni zákazníci (resp. 31 zákazníků společnosti) a na ose Y kumulované tržby, které tito zákazníci přinášejí společnosti. Z obrázku č. 5 také vyplývá, že počátek kumulovaných tržeb začíná na hodnotě 6 899 002, 86 Kč. Tato hodnota vyjadřuje roční tržbu zákazníka (Kostelecké uzeniny), který přinesl největší tržby společnosti v roce 2016.

Dále z grafu vyplývá, že 6 zákazníků přináší společnosti 86,5 % tržeb.

## 2.5 Shrnutí

Za stávajících podmínek společnost měří význam zákazníků pro společnost podle výše tržeb. Zákazníky nijak nerozlišuje, ani neaplikuje různý přístup k jednotlivým zákazníkům. S využitím tržeb jako kritéria pro posouzení přínosu zákazníků pro společnost bylo autorem práce zjištěno, že za nejvýznamnější zákazníky je třeba považovat:

- Kostelecké uzeniny a.s.,
- Kristensson s.r.o.,
- ANIMO Žatec, a.s.,
- Hypor BV,

- AGF Logistics, s.r.o.,
- Brusnická zemědělská spol. s.r.o.

V další části práce bude navržen nový přístup k posouzení významu zákazníků pro společnost. Měřítkem budou tržby pro zohlednění přímých nákladů na obsluhu zákazníka (tedy tzv. hrubé rozpětí).



### 3 NÁVRHY STANOVENÍ ZISKOVOSTI JEDNOTLIVÝCH ZÁKAZNÍKŮ

Výsledky analýzy stávajícího stavu stanovení významu jednotlivých zákazníků pro společnost ukázaly, že kritériem pro posouzení významu jsou tržby generované jednotlivými zákazníky. V návrhové části bude aplikován přístup, který doporučuje odborná literatura (viz teoretická část práce), která poukazuje na fakt, že zákazník, který přináší společnosti nejvyšší tržby, nemusí být nejvýznamnější z hlediska jeho příspěvku k tvorbě zisku.

V návrhové části práce bude proto proveden výpočet přínosů jednotlivých zákazníků pro společnost s využitím neúplných kalkulací. Bude propočteno hrubé rozpětí jako výsledek kalkulace přímých nákladů.

Pro stanovení hrubého rozpětí je třeba provést následující propočty:

- a) je třeba stanovit přímé náklady související s jednotlivými dopravními prostředky – tento krok je důležitý z toho důvodu, že realizace přepravních výkonů pro zákazníky probíhá s využitím jednotlivých dopravních prostředků, které jsou nositeli nákladů;
- b) na základě realizace konkrétních výkonů pro jednotlivé zákazníky je poté třeba alokovat přímé náklady související s jednotlivými dopravními prostředky na jednotlivé zákazníky;
- c) v posledním kroku je poté stanoveno hrubé rozpětí jako rozdíl mezi tržbami (jejich alokace na zákazníky byla provedena již v předchozí kapitole) a přímými náklady; současně budou propočteny i vybrané ukazatele rentability.

Aby mohly být jednotlivé kroky provedeny, je tato kapitola strukturována takto: První část této kapitoly bude zaměřena na alokaci přímých nákladů, které souvisejí s výpočtem ziskovosti jednotlivých zákazníků; budou zde např. řešeny náklady týkající se výkonového zpoplatnění v České republice i v zahraničí, mzdové náklady, opravy a údržba, pryžové obruče, silniční daň, pojištění dopravních prostředků, spotřeba pohonných hmot, odpisy. Poté bude proveden výpočet hrubého rozpětí a dalších ukazatelů rentability pro posouzení významu jednotlivých zákazníků pro společnost. Poslední část této kapitoly se zaměří na Paretovu analýzu s využitím velrybí křivky stanovené na základě ukazatele hrubého rozpětí.

### 3.1 Přímé náklady jednotlivých zákazníků

V tomto oddíle budou stanoveny náklady, které jsou nezbytné pro výpočet ziskovosti jednotlivých zákazníků. Přímé náklady v rámci této diplomové práce budou stanoveny pomocí následujícího vzorce:

$$\begin{aligned} \text{Přímé náklady} = & \text{Pohonné hmoty} + \text{Pryžové obruče} + \text{Přímé osobní náklady} + \\ & \text{Opravy a udržování} + \text{Odpisy dopravních prostředků} + \text{Stravné} + \\ & \text{Pojištění dopravních prostředků} + \text{Silniční daň} + \text{Výkonové zpoplatnění ČR} + \\ & \text{Výkonové zpoplatnění zahraničí} + \text{Ostatní přímé náklady} \end{aligned} \quad (5)$$

Prvními velice prioritními náklady v rámci této diplomové práce budou pohonné hmoty. Dalším přímým nákladem související s dopravními prostředky je opotřebení pryžových obručí, avšak tento náklad je možné napřímo alokovat k danému zákazníkovi, dle počtu fakturovaných kilometrů. Dále bylo nutné alokování přímých osobních nákladů, kde se jednalo o tzv. superhrubou mzdu.

Poté bude nutné alokovat opravy a údržbu na daný dopravní prostředek, neboť je nereálné alokování přímo na zákazníka. Velice nezbytným nákladem jsou odpisy dopravních prostředků, které je nutné započítat do kalkulačního vzorce, neboť pomocí nichž je možné do kalkulačního vzorce promítnutí pořízení dopravního prostředku, poté je také nutné alokovat stravné jednotlivých řidičů.

Dalším nezbytnými nákladami při zjišťování ziskovosti jednotlivých zákazníků v dopravní společnosti je pojištění určitých dopravních prostředků a také silniční daň jednotlivých dopravních prostředků. Poté je také zapotřebí alokovat výkonové zpoplatnění na území České republiky a také v zahraničí.

Posledními alokovanými náklady jsou ostatní přímé náklady, které je nutné alokovat pouze na dopravní prostředek, jelikož není možné každý ostatní náklad napřímo alokovat k danému zákazníkovi.

Při zjišťování ziskovosti jednotlivých zákazníků je nedílnou součástí této práce také alokování přímých nákladů. Alokace přímých nákladů v této diplomové práci byla prováděna buď na určitého zákazníka, nebo musela být prováděna na daný dopravní prostředek, neboť např. silniční daň nelze alokovat na určitého zákazníka, ale pouze na celý dopravní prostředek. Poté bylo nutné pomocí procentní přírážky tento náklad alokovat na určitého zákazníka.

Následující tabulka č. 9 poukazuje na celkovou výši přímých nákladů dopravních prostředků společnosti Bobby Fleisch.

**Tabulka 9** Přímé náklady jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Přímé náklady
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	1 675 641,38 Kč
6H0 8695	4H6 2211	2 348 800,18 Kč
4H4 7622	5H7 6028	1 850 368,74 Kč
3H4 9417	2H0 7764	1 779 987,65 Kč
5H3 5546	4H6 4417	3 137 279,82 Kč
5H6 4520	2H2 6562	2 221 212,34 Kč
5H3 5854	4H0 3897	2 579 795,89 Kč
5H8 4998	5H8 5059	2 344 471,70 Kč
6H0 8694	6H1 5701	3 149 675,08 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 9 vyplývá, že nejvyšší přímé náklady jsou spojeny se zákazníky, jejichž přepravní výkony jsou zajišťovány dopravními prostředky 5H3 5546 a 6H0 8694. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že se jedná o dopravní prostředky na přepravu zvířat do zahraničí.

Ukázka výsledku kompletní alokace přímých nákladů na zákazníka Hypor BV je vyjádřena pomocí následující tabulky č. 10. Stejným způsobem byly stanoveny přímé náklady na 31 zákazníků dopravní společnosti Bobby Fleisch. Struktura nákladů v kalkulaci vychází z kalkulačního vzorce, který je typický pro dopravní společnosti (viz teoretická část práce).

**Tabulka 10** Přímé náklady Hypor BV

	5H3 8694	5H3 5546	5H8 4998
<b>Pohonné hmoty</b>	259 286,69 Kč	86 345,68 Kč	18 704,37 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	38 019,93 Kč	12 851,25 Kč	1 465,95 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	203 019,30 Kč	66 659,86 Kč	13 771,59 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	47 916,42 Kč	36 657,19 Kč	4 204,26 Kč
<b>Odpisy</b>	207 632,33 Kč	73 321,11 Kč	22 651,35 Kč
<b>Stravné</b>	63 920,55 Kč	18 996,35 Kč	1 341,66 Kč
<b>Pojištění</b>	31 315,96 Kč	10 765,20 Kč	3 299,41 Kč
<b>Silniční daň</b>	7 938,03 Kč	3 408,76 Kč	874,96 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	22 051,60 Kč	9 056,59 Kč	2 276,52 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	130 309,34 Kč	37 860,31 Kč	4 031,64 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	35 041,43 Kč	12 893,20 Kč	49,92 Kč
<b>Přímé náklady celkem</b>	1 046 451,59 Kč	368 815,52 Kč	72 671,63 Kč

Zdroj: autor

Poslední řádek tabulky č. 10 poukazuje na celkové přímé náklady jednotlivého zákazníka, které vznikají jako součet přímých nákladů dopravních prostředků, které pro zákazníka požadované přepravní výkony realizovaly.

### 3.1.1 Pohonné hmoty

Významným přímým nákladem jsou pohonné hmoty, které tvoří 27 % celkových nákladů společnosti v roce 2016.

Alokace pohonných hmot probíhala na základě dat zachycených na účtu 501 (spotřeba materiálu). Dále bylo nutné zjistit trasy dopravních prostředků, včetně fakturovaných kilometrů.

V dalším kroku bylo zapotřebí přiřadit spotřebu pohonných hmot přímo k jednotlivému přepravnímu výkonu, resp. k jednotlivému zákazníkovi. Pomocí fakturovaných kilometrů a spotřebované nafty, kde byl využit software Doprava 3K, bylo snadné alokování pohonných hmot na jednotlivé zákazníky, resp. na jednotlivé přepravní výkony dopravního prostředku.

Následující tabulka č. 11 shrnuje celkovou výši pohonných hmot dopravních prostředků společnosti Boby Fleisch za rok 2016.

**Tabulka 11** Spotřeba pohonných hmot jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Pohonné hmoty
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	431 233,00 Kč
6H0 8695	4H6 2211	757 098,00 Kč
4H4 7622	5H7 6028	545 117,00 Kč
3H4 9417	2H0 7764	337 155,96 Kč
5H3 5546	4H6 4417	782 731,19 Kč
5H6 4520	2H2 6562	691 554,37 Kč
5H3 5854	4H0 3897	689 121,13 Kč
5H8 4998	5H8 5059	671 191,68 Kč
6H0 8694	6H1 5701	867 701,51 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 11 je patrné, že dopravní prostředky 5H3 5546 a 6H0 8694 jsou nejvíce vytěžované dopravní prostředky společnosti; tedy odvádějí největší přepravní výkon. Jedná se o dopravní prostředky, které se využívají k přepravě nákladů pro zákazníky v rámci Evropy. Výše nákladů na spotřebované pohonné hmoty je daleko vyšší než např. u dopravního prostředku 3H4 9417.

### 3.1.2 Pryžové obruče

Dalším nákladem společnosti Boby Fleisch jsou náklady na pryžové obruče neboli pneumatiky, a proto jsou dalším nezbytným nákladem pro zjištění ziskovosti jednotlivých zákazníků. Náklady na pryžové obruče lze stanovit podle druhu pneumatik; první vzorec pro výpočet počítá s náklady na kilometr ve výši sedmdesáti haléřů, z důvodu využití levnějších druhů pryžových obručí, druhý vzorec počítá s náklady na kilometr ve výši jedné koruny z důvodu využití kvalitnějších pryžových obručí na dopravním prostředku.

$$\text{Počet ujetých kilometrů} * 0,7 \text{ Kč} = \text{náklady společnosti na pryžové obruče} \quad (6)$$

$$\text{Počet ujetých kilometrů} * 1 \text{ Kč} = \text{náklady společnosti na pryžové obruče} \quad (7)$$

Alokaci těchto nákladů lze provést dvěma způsoby, podle využití různých dopravních aplikací. První aplikace se nazývá Doprava 3K, z ní lze vyčíst údaje o počtu ujetých kilometrů (z hospodářského listu vozidla). Druhou aplikací je program od společnosti Volvo s názvem Dynafleet, kde údaje o ujetých kilometrech lze zjistit přímo z řídicích jednotek daných dopravních prostředků.

V následné tabulce č. 12 jsou shrnuty celkové náklady společnosti na pryžové obruče alokované na jednotlivé dopravní prostředky.

**Tabulka 12** Pryžové obruče jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Ujeté kilometry	Náklady na kilometr	Náklady na pryžové obruče
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	52 534,00	0,70 Kč	36 773,80 Kč
6H0 8695	4H6 2211	111 596,00	0,70 Kč	78 117,20 Kč
4H4 7622	5H7 6028	65 705,00	0,70 Kč	45 993,50 Kč
3H4 9417	2H0 7764	41 960,00	1,00 Kč	41 960,00 Kč
5H3 5546	4H6 4417	116 757,00	1,00 Kč	116 757,00 Kč
5H6 4520	2H2 6562	96 578,00	0,70 Kč	67 604,60 Kč
5H3 5854	4H0 3897	81 737,00	1,00 Kč	81 737,00 Kč
5H8 4998	5H8 5059	74 835,00	0,70 Kč	52 384,50 Kč
6H0 8694	6H1 5701	113 548,00	1,00 Kč	113 548,00 Kč

Zdroj: autor

Z výše uvedené tabulky č. 12 je patrné, že jednotlivé dopravní prostředky mají velice rozdílné náklady na pryžové obruče. V dalších fázích je třeba alokovat tyto náklady na jednotlivé zákazníky. Čtyři dopravní prostředky realizují výkony pouze pro jednoho zákazníka. Náklady na pryžové obruče těchto dopravních prostředků jsou tedy přímým nákladem těchto zákazníků.

U zbývajících pěti dopravních prostředků je alokace komplikovanější, neboť v každém měsíci vykonává dopravní prostředek přepravu pro několik zákazníků. Pro lepší znázornění daného problému poslouží následující tabulka č. 13; pro ukázkou byl vybrán jeden dopravní prostředek a jeho výkony realizovány v měsíci lednu 2016.

**Tabulka 13** Ukázka výpočtu nákladů na pryžové obruče na jednotlivé zákazníky

Datum	Číslo faktury	Klient	Koruny	Kilometry fakturované
7. 1. 2016	010	AG Horní Rybníky s.r.o	4 566,14 Kč	99
8. 1. 2016	003	Družstvo producentů vepřového masa v Suché	18 000,00 Kč	373
10. 1. 2016	007	Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice	36 000,00 Kč	1003
12. 1. 2016	009	VEMA a.s.	18 976,66 Kč	621
15. 1. 2016	008	Maso Jičín s.r.o	14 542,00 Kč	366
16. 1. 2016	011	JATKY Český Brod a.s.	8 768,51 Kč	237
28. 1. 2016	046	Kostecké uzeniny a.s.	81 566,00 Kč	2399
29. 1. 2016	045	Kostecké uzeniny a.s.	3 648,00 Kč	114
29. 1. 2016	043	Družstvo producentů vepřového masa v Suché	18 000,00 Kč	403
29. 1. 2016	045	Kostecké uzeniny a.s.	28 215,00 Kč	835
31. 1. 2016	044	Kostecké uzeniny a.s.	42 228,30 Kč	1224

Zdroj: autor

Z výše uvedené tabulky č. 13 vyplývá, že daný dopravní prostředek vykonával v lednu přepravu pro sedm zákazníků. Dále byl využit účet 602, jelikož bylo nutné zjistit tržby od jednotlivých zákazníků a počet kilometrů ujetých pro jednotlivé zákazníky. Pouze některé faktury obsahují také údaje o ujetých kilometrech. Jakmile tento údaj faktura neobsahovala, bylo nutné využít stazek (záznamů o provozu) dopravních prostředků.

Po alokaci fakturovaných kilometrů jednotlivých zákazníků byly využity vzorce 6 a 7, pomocí kterých byly stanoveny náklady na jednotlivé zákazníky společnosti.

### 3.1.3 Přímé osobní náklady

Dalším významným nákladem společnosti, která provozuje vnitrostátní i mezinárodní kamionovou dopravu je mzda řidiče dopravního prostředku, ke které je zapotřebí přičíst také zdravotní a sociální pojištění.

Jedná se tedy o tzv. superhrubou mzdu. Na území České republiky je výše zdravotního pojištění devět procent, zatímco sociální pojištění v České republice je 25 %. Superhrubá mzda se vypočítá pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Přímé osobní náklady} = \text{Hrubá mzda} * 1,34 \quad (8)$$

Pro alokaci mzdového nákladu byl využit dopravní software Doprava 3K. S využitím dat daného softwaru lze alokovat hrubou mzdu pomocí hospodářského listu dopravního prostředku za období od 1. 1. 2016 do 31. 12. 2016. Daný hospodářský list dopravního prostředku obsahuje pouze hrubou mzdu řidičů dopravního prostředku, a proto je nutné k tomuto mzdovému nákladu také přičísti zdravotní a sociální pojištění.

Následující tabulka č. 14 shrnuje celkové roční přímé osobní náklady společnosti alokované na určitý dopravní prostředek podle registračních značek.

**Tabulka 14** Superhrubá mzda řidičů ve společnosti Boby Fleisch

Tahač	Návěs či přívěs	Hrubá mzda	Superhrubá mzda
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	183 852,26 Kč	246 362,03 Kč
6H0 8695	4H6 2211	294 596,26 Kč	394 758,99 Kč
4H4 7622	5H7 6028	247 843,00 Kč	332 109,62 Kč
3H4 9417	2H0 7764	287 039,32 Kč	384 632,69 Kč
5H3 5546	4H6 4417	457 372,22 Kč	612 878,77 Kč
5H6 4520	2H2 6562	253 362,80 Kč	339 506,15 Kč
5H3 5854	4H0 3897	376 543,00 Kč	504 567,62 Kč
5H8 4998	5H8 5059	344 968,61 Kč	462 257,94 Kč
6H0 8694	6H1 5701	468 394,70 Kč	627 648,90 Kč

Zdroj: autor

Alokace na jednotlivého zákazníka dopravní společnosti probíhá až v dalším kroku. Je zapotřebí nejdříve zjistit celkové fakturované kilometry u daného dopravního prostředku, poté je nutné určit celkový výkon dopravního prostředku pro jednotlivé zákazníky (fakturované kilometry jednotlivým zákazníkům pomocí fakturací).

Po zjištění všech výše popsaných údajů lze pomocí fakturovaných kilometrů jednotlivým zákazníkům a superhrubé mzdy stanovit přímé osobní náklady na jednotlivé zákazníky společnosti Boby Fleisch.

### 3.1.4 Opravy a udržování

Dalším vynaloženým nákladem jsou náklady na opravu a údržbu; tyto náklady jsou nedílnou součástí nákladů společnosti při provozování silniční automobilové dopravy; představují 8 % z celkových nákladů.

Alokace nákladů je velmi snadná při využití účetního programu Winfas; náklady na opravy a udržování jsou účtovány na účet 511, který se nazývá Opravy a udržování; tento účet patří mezi nákladový, výsledkový a daňový účet.

Výhodou dopravní společnosti pro alokaci nákladů je, že společnost využívá systém GOLD od společnosti Volvo; společnost Volvo se zavazuje provádět veškerou údržbu a opravu dopravních prostředků na základě fixních měsíčních poplatků.

Fixní poplatky se přímo vztahují na daný dopravní prostředek, současně jsou známy fakturované kilometry dopravního prostředku pro jednotlivé zákazníky.

Na základě uvedených dat byla provedena alokace nákladů na opravy a udržování na každý jednotlivý dopravní prostředek (viz tabulka č. 15).

**Tabulka 15** Opravy a údržba jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Opravy a udržování
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	106 714,77 Kč
6H0 8695	4H6 2211	168 710,88 Kč
4H4 7622	5H7 6028	236 295,41 Kč
3H4 9417	2H0 7764	165 598,57 Kč
5H3 5546	4H6 4417	211 566,47 Kč
5H6 4520	2H2 6562	196 240,04 Kč
5H3 5854	4H0 3897	323 219,18 Kč
5H8 4998	5H8 5059	146 509,98 Kč
6H0 8694	6H1 5701	160 707,67 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 15 je patrné, že největší podíl na nákladech na opravy a údržbu má dopravní prostředek 5H3 5854; tedy zákazníci, kterým je přepravován náklad tímto dopravním prostředkem, budou zatíženi většími náklady na jednotlivou přepravu.

### 3.1.5 Odpisy

Dalším přímým nákladem k dopravnímu prostředku jsou odpisy dopravních prostředků; patří mezi významné nákladové položky. Každá společnost, která podniká v oblasti dopravy, může vlastnit dopravní prostředky; jestliže vlastní dopravní prostředky musí je po určitou dobu (životnost) odepisovat.

Výpočet odpisů ve společnosti Boby Fleisch je prováděn podle vzorce č. 9, tento vzorec obsahuje položky:

- pořizovací cena dopravního prostředku (PC),
- prodejní cena dopravního prostředku, která byla určena jako 15 % z pořizovací ceny dopravního prostředku,
- životnost dopravního prostředku (8 let).

$$\text{Odpisy} = \frac{PC - \text{Prodejní cena}}{\text{životnost dopravního prostředku}} \quad (9)$$



Alokace odpisů je prováděna pomocí faktur od dodavatelů dopravních prostředků; pomocí faktur lze snadno stanovit pořizovací ceny dopravních prostředků a vypočítat odpisy. Společnost odepisuje dopravní prostředky rovnoměrně, měsíční odpis je 1/12 ročního odpisu.

Tabulka č. 14 shrnuje základní informace o odpisech jednotlivých dopravních prostředků.

**Tabulka 16** Odpisy jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	PC	Prodejní cena	Životnost	Roční odpis	Měsíční odpis
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	5 334 259,00 Kč	800 138,85 Kč	8	566 765,02 Kč	47 230,42 Kč
6H0 8695	4H6 2211	3 096 064,00 Kč	464 409,60 Kč	8	328 956,80 Kč	27 413,07 Kč
4H4 7622	5H7 6028	3 650 443,00 Kč	547 566,45 Kč	8	387 859,57 Kč	32 321,63 Kč
3H4 9417	2H0 7764	6 242 906,40 Kč	936 435,96 Kč	8	663 308,81 Kč	55 275,73 Kč
5H3 5546	4H6 4417	6 989 551,00 Kč	1 048 432,65 Kč	8	742 639,79 Kč	61 886,65 Kč
5H6 4520	2H2 6562	6 200 037,00 Kč	930 005,55 Kč	8	658 753,93 Kč	54 896,16 Kč
5H3 5854	4H0 3897	6 151 649,00 Kč	922 747,35 Kč	8	653 612,71 Kč	54 467,73 Kč
5H8 4998	5H8 5059	3 029 264,00 Kč	454 389,60 Kč	8	321 859,30 Kč	26 821,61 Kč
6H0 8694	6H1 5701	6 917 870,00 Kč	1 037 680,50 Kč	8	735 023,69 Kč	61 251,97 Kč

Zdroj: autor

V dalším kroku je zapotřebí přiřadit náklady k jednotlivým zákazníkům; opět jako v předchozích případech jsou využity informace o fakturovaných kilometrech na jednotlivé zákazníky. Odpisy na zákazníka jsou poté stanoveny pomocí vzorce č. 10.

$$\frac{\text{Fakturované kilometry zákazníka}}{\text{Celkové měsíční fakturované kilometry}} * \text{odpis} = \text{Zákaznické odpisy} \quad (10)$$

### 3.1.6 Stravné

Stravné patří mezi další nákladovou položku, kterou je třeba přiřadit jednotlivým řidičům, resp. zákazníkům.

Následující tabulka č. 17 poukazuje na sazby stravného v České republice.

**Tabulka 17** Sazby stravného v České republice v roce 2016

Pracovní doba	Výše stravného
5 až 12 hodin	70,00 Kč
12 až 18 hodin	106,00 Kč
déle než 18 hodin	166,00 Kč

Zdroj: Česko (2015)

Jakmile řidič dopravního prostředku provádí přepravu zvířat či jiného zboží na území České republiky a je na pracovní cestě v rozmezí od 5 do 12 hodin, má nárok na výši stravného v minimální výši 70 Kč. Za předpokladu, že řidič dopravního prostředku bude vykonávat pracovní cestu v rozmezí 12-18 hodin, má nárok na stravné ve výši minimálně 106 Kč. Jakmile je pracovní doba delší než 18 hodin má řidič dopravního prostředku právo na stravné ve výši 166 Kč.

Následující tabulka č. 18 ukazuje výši sazeb stravného ve vybraných zemích Evropy, jedná se pouze o některé vybrané země kde společnost Bobby Fleisch provozuje svoji podnikatelskou činnost. V tabulce jsou uvedeny sazby pro dobu pracovní cesty nad 18 hodin.

**Tabulka 18** Sazby stravného ve vybraných zemích v roce 2016

Země	Výše stravného
Francie	45,00 EUR
Německo	45,00 EUR
Rakousko	45,00 EUR
Itálie	45,00 EUR
Polsko	35,00 EUR
Slovensko	35,00 EUR
Slovinsko	35,00 EUR
Španělsko	40,00 EUR
Dánsko	50,00 EUR
Maďarsko	35,00 EUR

Zdroj: Česko (2015)

Z tabulky č. 18 je patrné, že nejmenší sazby stravného jsou na Slovensku, v Polsku v Maďarsku a ve Slovinsku, kde sazba stravného je 35 €. Zatímco největší sazba stravného je v Dánsku, kde je na stravné ve výši 50 €.

Jakmile řidič dopravního prostředku vykoná pracovní cestu v rozmezí od dvanácti hodin do osmnácti hodin, má nárok na stravné ve výši dvou třetin z výše uvedené sazby z tabulky č. 18. Pokud je doba pracovní cesty řidiče v dané zemi kratší než dvanáct hodin a není kratší, než jedna hodina má řidič právo na stravné ve výši jedné třetiny sazby z tabulky č. 18.

Alokace stravného v rámci této diplomové práce byla prováděna pomocí dat účetního programu Winfas; stravné je součástí nákladového účtu 512 (Cestovné). Dalším využívaným softwarem při alokování stravného je program Doprava 3K, kde pomocí hospodářského listu dopravního prostředku je možné zjistit výši stravného za uplynulý měsíc či rok, vztaženého k řidiči, resp. dopravnímu prostředku.

Alokace na jednotlivé zákazníky proběhla na základě informací o přepravních výkonech pro jednotlivé zákazníky. Těmto výkonům byla přiřazena výše stravného podle toho, zda se jednalo pouze o přepravu na území České republiky, nebo na území Evropské unie, nebo šlo o jejich kombinaci.

Následující tabulka č. 19 uvádí prvotní alokaci stravného na jednotlivé dopravní prostředky.

**Tabulka 19** Stravné vztahované na jednotlivé dopravní prostředky

Tahač	Návěs či přívěs	Stravné
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	18 723,00 Kč
6H0 8695	4H6 2211	145 653,89 Kč
4H4 7622	5H7 6028	40 690,05 Kč
3H4 9417	2H0 7764	32 166,00 Kč
5H3 5546	4H6 4417	167 444,06 Kč
5H6 4520	2H2 6562	130 447,62 Kč
5H3 5854	4H0 3897	74 879,89 Kč
5H8 4998	5H8 5059	54 266,55 Kč
6H0 8694	6H1 5701	153 088,75 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 19 vyplývá, že největší podíl stravného generují dopravní prostředky 5H3 5546 a 6H0 8694, neboť dané dopravní prostředky ve větší míře provozují dopravu na území mimo Českou republiku. Pro zákazníky, kteří si objednávají službu od dopravní společnosti do zahraničí, je v největší míře jejich náklad přepravován pomocí těchto dopravních prostředků.

### 3.1.7 Pojištění dopravních prostředků

Nezbytnou součástí podnikání v oblasti dopravy je pojištění všech dopravních prostředků; lze ho rozdělit na havarijní pojištění a na povinné ručení, které musí být sjednáno na každý dopravní prostředek.

Celkové náklady na pojištění se dají vypočítat pomocí vzorce:

$$\text{Havarijní pojištění} + \text{Povinné ručení} = \text{Celkové náklady na pojištění} \quad (11)$$

Havarijní pojištění není povinné ze zákona a záleží pouze na společnosti; havarijní pojištění zajišťuje ochranu dopravních prostředků proti poškození v případě autonehody, proti odcizení dopravního prostředku, nebo jen pouze části tohoto dopravního prostředku. Havarijní pojištění se proto vyplatí společnosti zřídit.

Všechny dopravní prostředky společnosti jsou pojištěny u stejné pojišťovny. Alokace nákladů vychází ze smluv s pojišťovnou, kde jsou stanoveny částky na jednotlivé dopravní prostředky; částka havarijního pojištění na dopravní prostředek se udává za rok

Následující tabulka č. 20 poukazuje na výši havarijního pojištění pro jednotlivé dopravní prostředky.

**Tabulka 20** Havarijní pojištění jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Tahač	Návěs nebo přívěs	Havarijní pojištění
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	6 013,00 Kč	12 144,00 Kč	18 157,00 Kč
6H0 8695	4H6 2211	6 704,00 Kč	752,00 Kč	7 456,00 Kč
4H4 7622	5H7 6028	5 597,00 Kč	2 965,00 Kč	8 562,00 Kč
3H4 9417	2H0 7764	6 650,00 Kč	3 150,00 Kč	9 800,00 Kč
5H3 5546	4H6 4417	9 014,00 Kč	8 882,00 Kč	17 896,00 Kč
5H6 4520	2H2 6562	6 142,00 Kč	7 277,00 Kč	13 419,00 Kč
5H3 5854	4H0 3897	8 167,00 Kč	4 451,00 Kč	12 618,00 Kč
5H8 4998	5H8 5059	6 863,00 Kč	509,00 Kč	7 372,00 Kč
6H0 8694	6H1 5701	9 388,00 Kč	5 368,00 Kč	14 756,00 Kč

Zdroj: autor

Dalším nákladem je povinné ručení, které musí být sjednané pro každý dopravní prostředek ve společnosti. Alokace povinného ručení je obdobná alokaci havarijního pojištění. Vychází z pojišťovacích smluv společnosti Boby Fleisch s pojišťovnou.

Následující tabulka č. 21 uvádí roční náklady společnosti na povinné ručení.

**Tabulka 21** Povinné ručení jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Povinné ručení		
		Tahač	Návěs nebo přívěs	Celkem
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	10 050,00 Kč	1 420,00 Kč	11 470,00 Kč
6H0 8695	4H6 2211	1 827,00 Kč	710,00 Kč	2 537,00 Kč
4H4 7622	5H7 6028	10 050,00 Kč	710,00 Kč	10 760,00 Kč
3H4 9417	2H0 7764	1 827,00 Kč	710,00 Kč	2 537,00 Kč
5H3 5546	4H6 4417	10 050,00 Kč	55,00 Kč	10 105,00 Kč
5H6 4520	2H2 6562	10 050,00 Kč	710,00 Kč	10 760,00 Kč
5H3 5854	4H0 3897	8 167,00 Kč	55,00 Kč	8 222,00 Kč
5H8 4998	5H8 5059	10 050,00 Kč	710,00 Kč	10 760,00 Kč
6H0 8694	6H1 5701	11 300,00 Kč	710,00 Kč	12 010,00 Kč

Zdroj: autor

Po alokaci pojištění na jednotlivé dopravní prostředky je zapotřebí přiřadit náklady k jednotlivým zákazníkům. Jako v předchozích případech probíhala alokace na základě fakturovaných kilometrů na jednotlivé zákazníky pomocí vzorce č. 12:

$$\frac{FKZ}{CMFK} * \text{pojištění} = \text{Zákaznické pojištění} \quad (12)$$

kde:

*FKZ* ... fakturované kilometry zákazníků

*CMFK* ... celkové měsíční fakturované kilometry

### 3.1.8 Silniční daň

Povinným nákladem při provozování podnikání v oblasti dopravy je silniční daň; při provozování dopravních prostředků a jejich přípojných vozidel, které lze používat k podnikání, nebo k jiné samostatně výdělečné činnosti je nutné hradit zákonem danou silniční daň.

Sazby silniční daně se určují podle počtu náprav a hmotnosti daného dopravního prostředku; jelikož společnost *Boby Fleisch* nevyužívá kombinovanou přepravu, není osvobozena od této daně. Alokace tohoto nákladu vychází z informací účetního systému *Winfas*; silniční daň je účtována na účtu 531 (Silniční daň).

Silniční daň je závislá na sazbě; sleva na dani je závislá na počtu let dopravního prostředku v provozu (do 36 měsíců je sleva na dani 48 %, od 36 měsíců do 72 měsíců je sleva na dani 40 % a od 72 měsíců do 108 měsíců je sleva na dani 25 %).

Z tabulky č. 22 je patrné, že je silniční daň placena čtvrtletně; přesněji v dubnu, červenci, říjnu a prosinci. Následující tabulka č. 22 poukazuje na celkové náklady na silniční daň společnosti *Boby Fleisch* na jednotlivé dopravní prostředky.

**Tabulka 22** Silniční daň jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	I. - III.	IV. - VI.	VII. - IX.	X. - XII.	Celkem
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	19 567,00 Kč	19 567,00 Kč	21 855,00 Kč	21 855,00 Kč	82 844,00 Kč
6H0 8695	4H6 2211	7 517,00 Kč	8 200,00 Kč	8 200,00 Kč	8 200,00 Kč	32 117,00 Kč
4H4 7622	5H7 6028	8 313,00 Kč	8 609,00 Kč	9 202,00 Kč	9 202,00 Kč	35 326,00 Kč
3H4 9417	2H0 7764	10 238,00 Kč	10 238,00 Kč	10 238,00 Kč	13 650,00 Kč	44 364,00 Kč
5H3 5546	4H6 4417	7 098,00 Kč	7 098,00 Kč	7 098,00 Kč	7 098,00 Kč	28 392,00 Kč
5H6 4520	2H2 6562	7 334,00 Kč	7 650,00 Kč	7 650,00 Kč	7 992,00 Kč	30 626,00 Kč
5H3 5854	4H0 3897	8 668,00 Kč	8 850,00 Kč	9 214,00 Kč	9 213,00 Kč	35 945,00 Kč
5H8 4998	5H8 5059	9 906,00 Kč	9 906,00 Kč	9 906,00 Kč	9 906,00 Kč	39 624,00 Kč
6H0 8694	6H1 5701	7 098,00 Kč	7 098,00 Kč	7 098,00 Kč	7 098,00 Kč	28 392,00 Kč

Zdroj: autor

Po alokaci silniční daně na jednotlivé dopravní prostředky je zapotřebí přiřadit náklady k jednotlivým zákazníkům; opět jako v předchozích případech probíhá alokace podle fakturovaných kilometrů pomocí vzorce č. 13.

$$\frac{FKZ}{CMFK} * \text{Měsíční silniční daň} = \text{Zákaznická silniční daň} \quad (13)$$

kde:

*FKZ* ... fakturované kilometry zákazníků

*CMFK* ... celkové měsíční fakturované kilometry

### 3.1.9 Výkonové zpoplatnění v České republice

Dalším důležitým nákladem je výkonové zpoplatnění v České republice, které patří mezi významné náklady při kalkulaci přímých nákladů na kalkulační jednici neboli v případě této diplomové práce na dopravní prostředek či jednotlivého zákazníka.

Výkonové zpoplatnění, někdy též označováno jako poplatek za dopravní infrastrukturu, je velice významný přímý náklad při provozování dopravy a spedičních služeb.

Alokace tohoto nákladu proběhne na základě dat zjištěných na stránkách provozovatele výkonového zpoplatnění, tedy rakouské společnosti Kapsch ([www.premid.cz](http://www.premid.cz)).

Na této internetové stránce si uživatel dopravní společnosti zadá uživatelské jméno a heslo, následně je nutné opsání verifikačního kódu z obrázku, poté následuje nutné kliknutí na přihlášení do systému. Po přihlášení do systému společnosti Kapsch se uživateli ukáží jeho jednotlivé dopravní prostředky.

Dalším krokem je zvolení časového období pro kalkulaci a po vyplnění těchto informací se následně stáhne soubor, který je nutné otevřít v počítačovém programu Microsoft Excel.

V následné tabulce č. 23 je ukázka výše popsaného souboru, který se stáhne po přihlášení do systému. Tato tabulka je zmenšena o několik sloupců, které jsou pro zjišťování ziskovosti zákazníků irelevantní; jedná se např. o Premid čárový kód, kategorii dopravního prostředku, hmotnostní kategorii a fakturační číslo.

**Tabulka 23** Ukázka výkonového zpoplatnění v České republice

Registrační značka / LicensePlate	Mýtný úsek / TollingSegmentDesc	Datum a čas / Datetime	Mýtné / Toll Fare
3H4 9417	D11081·Žehuň (Dobšice) <50>— Chlumeck n/C-západ <62>	04/01/2016 07:44:55	51,98
3H4 9417	D11091·Chlumeck n/C-západ <62>— Chlumeck n/C-V (Chýšť) <68>	04/01/2016 07:50:36	25,76
3H4 9417	I11011·Hradec Králové-západ— Hradec Králové-sever ×I35	04/01/2016 08:16:06	7,31
3H4 9417	I33041·Plotiště n/L—Holohlavy	04/01/2016 08:22:22	17,63
3H4 9417	I33071·Černožice—Jaroměř-Jezbiny	04/01/2016 08:26:43	10,54
3H4 9417	D10152·Ohrazenice ×I35 <71>— Svijany <67>	04/01/2016 16:28:30	18,98
3H4 9417	D10142·Svijany <67>—Březina <63>	04/01/2016 16:31:04	19,89

Zdroj: Boby-Fleisch (2017), upraveno autorem

V prvním sloupci tabulky č. 23 se nachází registrační značka dopravního prostředku; tento údaj je velice důležitý v rámci této diplomové práce, neboť je nutná alokace všech nákladů na dopravní prostředky a na jednotlivé zákazníky společnosti Boby Fleisch.

Druhý sloupec udává, v jakém úseku se daný dopravní prostředek pohyboval, a s tímto sloupcem souvisí i třetí sloupec, který udává velice potřebnou informaci o časovém údaji. Tyto informace jsou cenné pro přiřazení nákladu k jednotlivému přepravnímu výkonu, a tedy posléze k jednotlivému zákazníkovi, pro kterého byl výkon realizován.

Čtvrtý sloupec udává výši výkonového zpoplatnění v korunách a pomocí tohoto údaje je možné zjištění celkovou výši nákladu za dané časové období pro určitý dopravní prostředek společnosti. Následující tabulka č. 24 shrnuje celkovou výši výkonového zpoplatnění na jednotlivé dopravní prostředky.

**Tabulka 24** Výkonové zpoplatnění v ČR u jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Výkonové zpoplatnění v ČR
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	43 267,96 Kč
6H0 8695	4H6 2211	65 880,51 Kč
4H4 7622	5H7 6028	100 215,48 Kč
3H4 9417	2H0 7764	39 147,86 Kč
5H3 5546	4H6 4417	117 401,91 Kč
5H6 4520	2H2 6562	69 988,84 Kč
5H3 5854	4H0 3897	82 876,00 Kč
5H8 4998	5H8 5059	67 388,97 Kč
6H0 8694	6H1 5701	91 626,67 Kč

Zdroj: autor

Z výše uvedené tabulky č. 24 vyplývá, že u dopravních prostředků 5H3 5546 a 4H4 7622 nejvyšší částka výkonového zpoplatnění.

### 3.1.10 Výkonové zpoplatnění v zahraničí

Dalším nákladem při provozování dopravy a spedice nejen na území České republiky je výkonové zpoplatnění v zahraničí. Výkonové zpoplatnění hlavně v západní Evropě dosahuje daleko větších hodnot než na území České republiky (viz dále).

V případě této diplomové práce je tento náklad jediný ze všech popisovaných, který nemá zastoupení ve všech kalkulacích nákladů jednotlivých zákazníků, neboť někteří zákazníci využívají služby dopravní společnost Boby Flesich pro přepravu zvířat či jiného zboží pouze na území České republiky.

Alokace tohoto nákladu proběhne na základě informací z účetnictví; přesněji řečeno pomocí účtu 538 (Ostatní daně a poplatky). Problémem této alokace je fakt, že tento účet obsahuje nejen výkonové zpoplatnění v zahraničí, ale také i výkonové zpoplatnění v České republice. Celkové náklady na výkonové zpoplatnění v zahraničí na rok 2016 byly zjištěny tak, že od celkových nákladů na výkonové zpoplatnění (účet 538) byly odečteny náklady na výkonové zpoplatnění v ČR (viz předchozí oddíl).

Po provedení alokace na určitý dopravní prostředek je nutné v rámci této diplomové práce alokovat tyto náklady na jednotlivé zákazníky. Alokace na jednotlivé zákazníky proběhne poté na základě informací o jednotlivých přepravních výkonech dopravního prostředku. Po zjištění přepravního výkonu dopravního prostředku lze poté přiřadit přesné výkonové zpoplatnění v zahraničí na jednotlivé zákazníky společnosti Boby Fleisch.

Následující tabulka č. 25 poukazuje na celkové výkonové zpoplatnění v zahraničí u jednotlivých dopravních prostředků.

**Tabulka 25** Výkonové zpoplatnění v zahraničí u jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Výkonové zpoplatnění zahraničí
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	4 167,29 Kč
6H0 8695	4H6 2211	324 839,92 Kč
4H4 7622	5H7 6028	20 886,40 Kč
3H4 9417	2H0 7764	188,51 Kč
5H3 5546	4H6 4417	269 930,32 Kč
5H6 4520	2H2 6562	273 759,07 Kč
5H3 5854	4H0 3897	31 801,84 Kč
5H8 4998	5H8 5059	15 228,87 Kč
6H0 8694	6H1 5701	184 257,10 Kč

Zdroj: autor



Z tabulky č. 25 vyplývá, že nejvyšší náklady byly alokovány na dopravní prostředky 6H0 8695, 5H6 4520 a 5H3 5546.

### 3.1.11 Ostatní přímé náklady

Poslední položkou kalkulačního vzorce pro výpočet nákladů jednotlivých zákazníků je nákladová položka ostatní přímé náklady. Do ostatních přímých nákladů se započítávají tyto položky nákladů:

- systém Dynafleet od společnosti Volvo pro řízení dopravy,
- státní technická kontrola,
- myčky na mytí dopravních prostředků při transportu živých hospodářských zvířat,
- vážení dopravních prostředků,
- stanice odpočinku, trajekty,
- parkovné atd.

Ostatní přímé náklady lze alokovat s využitím informací z účetního systému Winfas; účet 518 (Ostatní služby). Následující tabulka č. 26 prezentuje ostatní přímé náklady alokované na jednotlivé dopravní prostředky.

**Tabulka 26** Ostatní přímé náklady jednotlivých dopravních prostředků

Tahač	Návěs či přívěs	Ostatní přímé náklady
5H3 5543	2H0 7686 a 6H1 5702	20 288,45 Kč
6H0 8695	4H6 2211	12 694,91 Kč
4H4 7622	5H7 6028	28 583,76 Kč
3H4 9417	2H0 7764	22 121,30 Kč
5H3 5546	4H6 4417	72 470,14 Kč
5H6 4520	2H2 6562	18 100,33 Kč
5H3 5854	4H0 3897	18 671,43 Kč
5H8 4998	5H8 5059	4 763,57 Kč
6H0 8694	6H1 5701	68 056,68 Kč

Zdroj: autor

Po alokaci ostatních přímých nákladů na jednotlivé dopravní prostředky je zapotřebí přiřadit náklady jednotlivým zákazníkům; opět jako v předchozích případech vychází z fakturovaných kilometrů na jednotlivé zákazníky.

### 3.2 Hrubé rozpětí jednotlivých zákazníků

Jelikož v předchozích kapitolách byly alokovány tržby a přímé náklady na jednotlivé zákazníky, je možný výpočet hrubého rozpětí pomocí vzorce č. 2. Pomocí hrubého rozpětí lze následně posoudit ziskovost jednotlivých zákazníků.

Výhodou využití kalkulace hrubého rozpětí je, že není nutná alokace správních a prodejních nákladů společnosti. Na základě ukazatele hrubého rozpětí budou zákazníci rozděleni do třech skupin podle jejich příspěvku na úhradu nepřímých nákladů a k tvorbě zisku společnosti. Veškeré výsledné kalkulace nákladů a tržeb na dopravní prostředky pro rok 2016 jsou uvedeny v přílohách C, D, E, F, G, H, CH, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S.

Následující tabulka č. 27 uvádí velikost hrubého rozpětí u zákazníků skupiny A.

**Tabulka 27** Zákazníci skupiny A pomocí hrubého rozpětí

Zákazníci	Hrubé rozpětí
Hypor BV	984 876,76 Kč
Kostelecké uzeniny a.s.	981 311,74 Kč
ANIMO Žatec, a.s.	696 027,35 Kč
Kristensson s.r.o.	437 441,94 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 25 je zřejmé, že výsledky významu zákazníků pro společnost podle kritéria hrubé rozpětí se od výsledků podle kritéria celkové tržby liší. Lze říci, že by společnost neměla sledovat pouze tržby, ale je zapotřebí také sledovat veškeré přímé náklady vyvolané přepravními výkony; pokud zákazník generuje vysoké tržby, neznamená to, že musí generovat vysoké hrubé rozpětí. Ve skupině A jsou zákazníci, kteří přinášejí společnosti hrubé rozpětí ve výši od 70 % do 80 % ročně.

Následující tabulka č. 28 poukazuje na zákazníky skupiny B pomocí kritéria hrubého rozpětí.

**Tabulka 28** Zákazníci skupiny B (pomocí hrubého rozpětí)

Zákazníci	Hrubé rozpětí
Brusnická zemědělská spol. s.r.o.	195 713,63 Kč
Topigs Norsvin CZ s.r.o.	186 794,05 Kč
Animalco a.s.	157 297,40 Kč
Družstvo producentů vepřového masa v Suché	63 775,95 Kč
JATKY Český Brod a.s.	61 120,91 Kč
Service4farmers s.r.o.	51 420,28 Kč
AGRO – Měřín a.s.	49 238,89 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 26 je patrné, že se jedná o zákazníky, kteří přinášejí společnosti hrubé rozpětí ve výši od 20 % do 25 % ročně. Stejně jako v předchozím případě se jedná o zákazníky stejné jako v případě kritéria tržeb; avšak jejich přínos a postavení v tabulce je odlišné.

Následující tabulka č. 29 poukazuje na zákazníky třídy C dle kalkulace hrubého rozpětí.

**Tabulka 29** Zákazníci skupiny C (pomocí hrubého rozpětí)

<b>Zákazníci</b>	<b>Hrubé rozpětí</b>
Maso Jičín s.r.o.	34 549,69 Kč
Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice	34 204,94 Kč
AGROFARMA, spol. s.r.o. Červený Kameň	29 429,26 Kč
AG Horní rybníky s.r.o.	26 075,41 Kč
AMSTUTZ štýrský chov, spol. s.r.o.	18 724,58 Kč
Ing. Karel Muller	9 575,49 Kč
Pavλίna Jirsáková – Jirsák Josef	9 386,97 Kč
ZEMAN maso – uzeniny, a.s.	8 931,55 Kč
MYDLÁŘKA, a.s.	8 561,45 Kč
LIPRA PORK, a.s.	5 786,60 Kč
AGRONOM Třebnouševs s.r.o.	5 083,69 Kč
VAEX Varkens-en Veehandel B. V.	3 657,05 Kč
SVAMAN spol. s.r.o.	2 301,36 Kč
Tomáš Zděblo	2 279,29 Kč
Družstvo vlastníků Nývlto	2 002,98 Kč
MASO UZENINY PÍSEK, a.s.	1 344,32 Kč
ZEA Sedmihorky, spol. s.r.o.	-3 402,66 Kč
Ing. Petr Čermák	-7 578,09 Kč
VEMA a.s.	-9 655,72 Kč
AGF Logistics, s.r.o.	-274 158,10 Kč

Zdroj: autor

Z tabulky č. 29 je zřejmé, že se jedná o zákazníky, kteří přinášejí pro společnost velmi malé hrubé rozpětí nebo jejich příspěvek na úhradu nepřímých nákladů a k tvorbě zisku je záporný. V tomto případě by společnost měla zvážit, zda dále spolupracovat s těmito zákazníky či nikoliv. Společnost musí zvážit, zda se jí vyplatí s touto skupinou zákazníků dále pracovat nebo zda zákazníky využívat jen v případě plně nevyužitého dopravního prostředku a zaměřit se na hledání nových zákazníků.

### 3.3 Výpočet rentability tržeb a nákladů jednotlivých zákazníků

V rámci této diplomové práce je ziskovost (rentabilita) jednotlivých zákazníků společnosti Boby Fleisch posouzena pomocí ukazatelů ROS a ROC Tyto poměrové ukazatele lze vypočítat pomocí vzorců č. 3 a 4.

K výpočtu poměrového ukazatele ROS je nejdříve nutné alokovat tržby a hrubé rozpětí jednotlivým zákazníkům; tímto ukazatelem lze zjistit kolik bude jedna koruna tržeb generovat hrubého rozpětí. Pro výpočet poměrového ukazatele ROC je nutné nejdříve vypočítat poměrový ukazatel ROS a poté využít vzorec č. 3.

Následující tabulka č. 30 uvádí ziskovost zákazníků skupiny A.

**Tabulka 30** Ziskovost zákazníků třídy A

Zákazníci	Hrubé rozpětí	Tržby	Rentabilita tržeb	Rentabilita nákladů
Hypor BV	984 876,76 Kč	2 472 815,50 Kč	39,83 %	0,60
Kostelecké uzeniny a.s.	981 311,74 Kč	6 899 002,86 Kč	14,22 %	0,86
ANIMO Žatec, a.s.	696 027,35 Kč	3 667 908,90 Kč	18,98 %	0,81
Kristensson s.r.o.	437 441,94 Kč	5 007 454,46 Kč	8,74 %	0,91

Zdroj: autor

Z tabulky č. 30 je patrné, že se jedná o nejvíce ziskové zákazníky společnosti z pohledu hrubého rozpětí. Přesto zde dochází k významným rozdílům v rentabilitě tržeb. Např. zákazník Kristensson s.r.o. generuje rentabilitu tržeb pouze ve výši 8,74 %, avšak objem přepravních výkonů je největší. Pomocí rentability nákladů u tohoto zákazníka lze konstatovat, že jedna koruna tržeb, vyvolá 0,91 Kč přímých nákladů. Nejvyšší rentabilitu tržeb generuje společnost Hypor BV, která přináší společnosti i největší příspěvek na úhradu nepřímých nákladů k tvorbě zisku.

Následující tabulka č. 31 prezentuje ziskovost zákazníků skupiny B dle Paretovy analýzy (s ohledem na kritérium hrubé rozpětí).

**Tabulka 31** Ziskovost zákazníků skupiny B

<b>Zákazníci</b>	<b>Hrubé rozpětí</b>	<b>Tržby</b>	<b>Rentabilita tržeb</b>	<b>Rentabilita nákladů</b>
Brusnická zemědělská spol. s.r.o.	195 713,63 Kč	1 199 841,39 Kč	16,31 %	0,84
Topigs Norsvin CZ s.r.o.	186 794,05 Kč	575 720,80 Kč	32,45 %	0,68
Animalco a.s.	157 297,40 Kč	657 126,40 Kč	23,94 %	0,76
Družstvo producentů vepřového masa v Suché	63 775,95 Kč	180 000,00 Kč	35,43 %	0,65
JATKY Český Brod a.s.	61 120,91 Kč	277 264,05 Kč	22,04 %	0,78
Service4farmers s.r.o.	51 420,28 Kč	212 107,00 Kč	24,24 %	0,76
AGRO – Měřín a.s.	49 238,89 Kč	150 000,00 Kč	32,83 %	0,67

Zdroj: autor

Z tabulky č. 31 je zřejmé, že rentability tržeb i nákladů jsou u těchto zákazníků velmi odlišné. Nejvyšší rentabilitu vykazuje spolupráce se zákazníkem Družstvo producentů vepřového masa v Suché, pro kterého jsou však realizovány pouze velmi nízké přepravní výkony. Společnost by se měla zaměřit na rozvoj spolupráce s tímto zákazníkem.

Společnost Boby Fleisch by naopak měla zvážit spolupráci se zákazníkem Brusnická zemědělská spol. s.r.o., neboť pomocí ROC lze zjistit, že jedna koruna tržeb vyvolává 0,84 Kč přímých nákladů.

Následující tabulka č. 32 uvádí ziskovost zákazníků skupiny C pomocí Paretovy analýzy.

**Tabulka 32** Ziskovost zákazníků skupiny C

Zákazníci	Hrubé rozpětí	Tržby	Rentabilit a tržeb	Rentabilit a nákladů
Maso Jičín s.r.o.	34 549,69 Kč	120 530,49 Kč	28,66 %	0,71
Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice	34 204,94 Kč	263 000,00 Kč	13,01 %	0,87
AGROFARMA, spol. s.r.o. Červený Kameň	29 429,26 Kč	207 481,18 Kč	14,18 %	0,86
AG Horní rybníky s.r.o.	26 075,41 Kč	94 977,04 Kč	27,45 %	0,73
AMSTUTZ štýrský chov, spol. s.r.o.	18 724,58 Kč	27 566,36 Kč	67,93 %	0,32
Ing. Karel Muller	9 575,49 Kč	22 967,00 Kč	41,69 %	0,58
Pavčina Jirsáková – Jirsák Josef	9 386,97 Kč	19 000,00 Kč	49,41 %	0,51
ZEMAN maso – uzeniny, a.s.	8 931,55 Kč	21 370,30 Kč	41,79 %	0,58
MYDLÁŘKA, a.s.	8 561,45 Kč	121 236,85 Kč	7,06 %	0,93
LIPRA PORK, a.s.	5 786,60 Kč	13 418,22 Kč	43,12 %	0,57
AGRONOM Třebnouševy s.r.o.	5 083,69 Kč	18 109,32 Kč	28,07 %	0,72
VAEX Varkens-en Veehandel B. V.	3 657,05 Kč	64 848,00 Kč	5,64 %	0,94
SVAMAN spol. s.r.o.	2 301,36 Kč	14 620,00 Kč	15,74 %	0,84
Tomáš Zdeňko	2 279,29 Kč	14 000,00 Kč	16,28 %	0,84
Družstvo vlastníků Nývtov	2 002,98 Kč	35 692,47 Kč	5,61 %	0,94
MASO UZENINY PÍSEK, a.s.	1 344,32 Kč	6 585,94 Kč	20,41 %	0,80
ZEA Sedmihorky, spol. s.r.o.	-3 402,66 Kč	55 076,04 Kč	-6,18 %	1,06
Ing. Petr Čermák	-7 578,09 Kč	24 898,42 Kč	-30,44 %	1,30
VEMA a.s.	-9 655,72 Kč	137 277,71 Kč	-7,03 %	1,07
AGF Logistics, s.r.o.	-274 158,10 Kč	2 196 634,37 Kč	-12,48 %	1,12

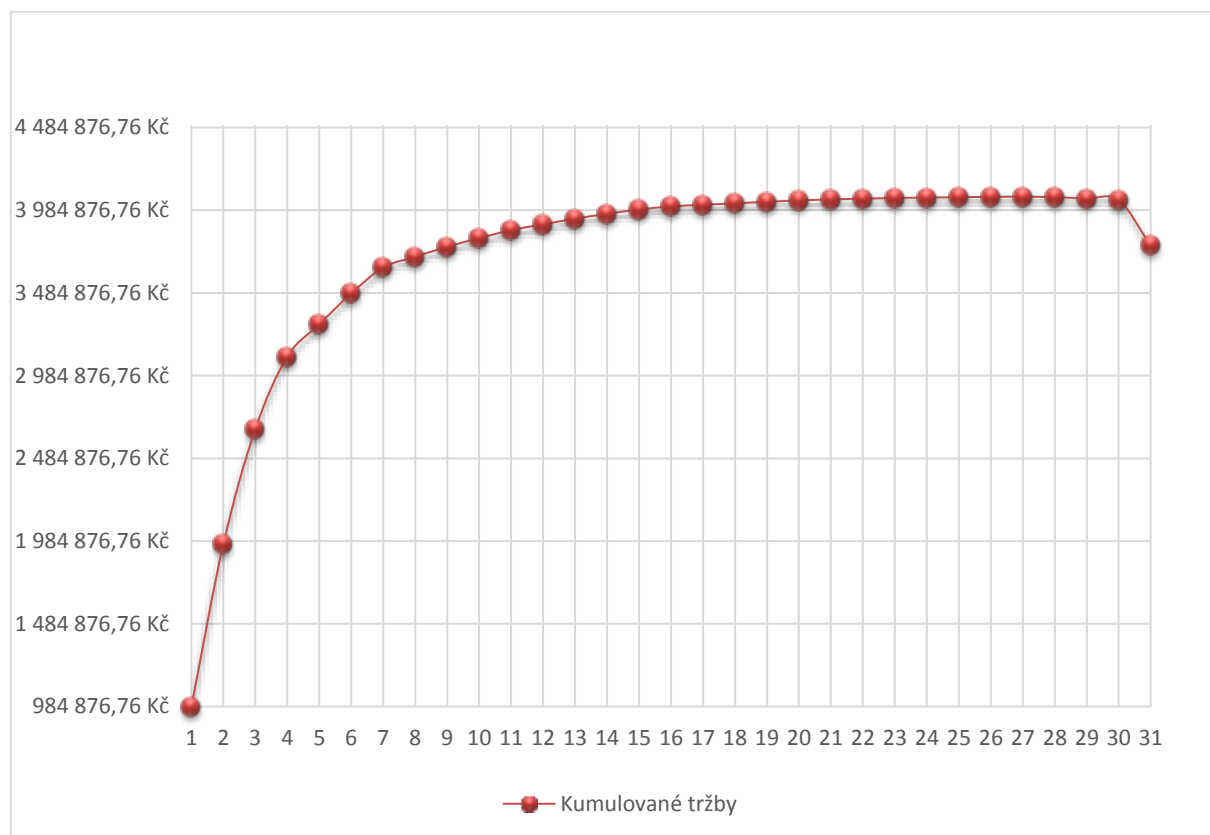
Zdroj: autor

Z tabulky č. 32 je patrné, že společnost Bobby Fleisch by měla analyzovat svoje obchodní vztahy a způsob tvorby ceny v případě čtyř zákazníků, kteří generují záporné hrubé rozpětí. Nejvyšší rentability bylo dosaženo u zákazníka AMSTUTZ štýrský chov, spol. s.r.o. (ROS ve výši 67,93 %). Společnost by měla svoje vztahy s tímto zákazníkem dále analyzovat a hledat cesty pro další spolupráci.

### 3.4 Analýza hrubého rozpětí pomocí velrybí křivky

Význam hrubého rozpětí jednotlivých zákazníků lze vyjádřit pomocí velrybí křivky. Nejdříve je nutné seřadit jednotlivé zákazníky podle výše hrubého rozpětí od největšího po nejmenší. Poté je nutné stanovit kumulované hrubé rozpětí, které je znázorněno na ose Y.

Následující obrázek č. 6 vyjadřuje zákazníky společnosti na grafu podle výše hrubého rozpětí.



**Obrázek 6** Vyjádření hrubého rozpětí zákazníků pomocí velrybí křivky (autor)

Z grafu vyplývá, že pokud bude jako kritérium významu zákazníků pro společnost bráno hrubé rozpětí, pak čtyři zákazníci skupiny A generují 82 % tržeb.

Jedná se o tyto zákazníky:

- Hypor BV,
- Kostelecké uzeniny a.s.,
- ANIMO Žatec, a.s.,
- Kristensson s.r.o.

### 3.5 Shrnutí

Za stávajících podmínek společnost měřila význam zákazníků pro společnost podle výše tržeb a zákazníky nijak nerozlišovala, ani neaplikovala různé přístupy k jednotlivým zákazníkům. Autor práce navrhl využití hrubého rozpětí jako kritéria pro posouzení přínosu zákazníků pro společnost, autorem práce bylo zjištěno, že za nejvýznamnější zákazníky je třeba považovat:

- Hypor BV,
- Kostelecké uzeniny a.s.,
- ANIMO Žatec, a.s.,
- Kristensson s.r.o.

V další části práce budou návrhy stanovení ziskovosti jednotlivých zákazníků dle významu zákazníků pro společnost zhodnoceny.



## 4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ

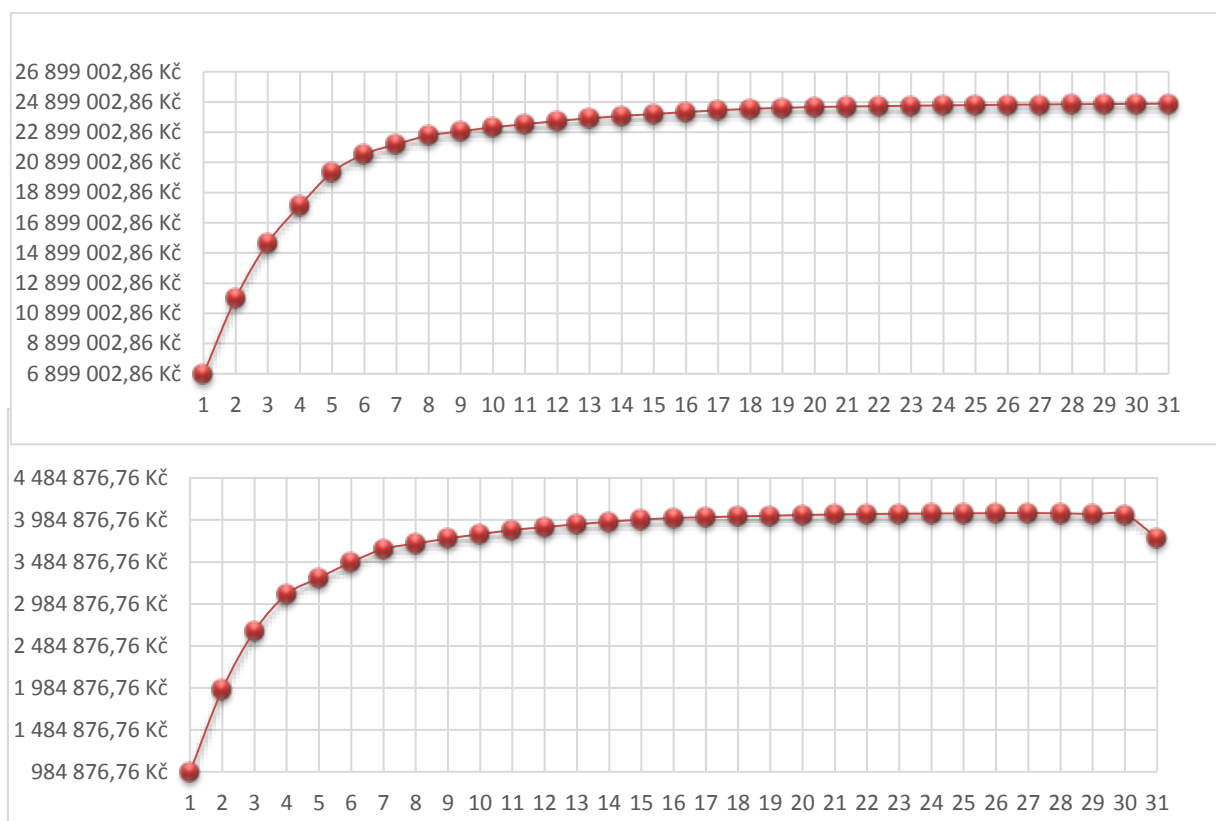
Navržené řešení je zaměřeno na postupy alokace veškerých přímých nákladů společnosti jednotlivým zákazníkům; resp. přiřazení výše nákladů ke každému zákazníkovi. Následně je provedena kalkulace hrubého rozpětí; tato kalkulace umožňuje porovnávat jednotlivé zákazníky dle výše tržeb, od kterých je nutné odečíst přímé náklady.

Dále je doporučeno se zaměřit na stanovení ziskovosti neboli rentability tržeb i nákladů; tyto poměrové ukazatele dávají do vzájemných souvislostí příspěvek na úhradu nepřímých nákladů a k tvorbě zisku a tržby získané od jednotlivých zákazníků. V ukazatelích je zohledněna nejen výše přepravních výkonů, ale také náklady na tyto výkony vynaložené.

### 4.1 Význam jednotlivých zákazníků pro společnost

Pro posouzení významu zákazníků je užita Paretova analýza; resp. velrybí křivky, pomocí nichž je možné graficky vyjádřit přínosy jednotlivých zákazníků pro společnost.

V následujícím obrázku č. 7 jsou znázorněny velrybí křivky tržeb a hrubého rozpětí, pomocí nichž je možné porovnávat jednotlivé zákazníky.



Obrázek 7 Porovnání velrybích křivek (autor)

Z obrázku č. 7 je patrné, že vrchní graf vyjadřuje velrybí křivku tržeb jednotlivých zákazníků. Tato křivka má pouze rostoucí charakter; tržby mají vždy rostoucí charakter, jelikož nemohou být záporné. Spodní graf vyjadřuje velrybí křivku hrubého rozpětí. V případě této diplomové práce má křivka nejprve rostoucí charakter a poté následně klesající z důvodu zákazníků, kteří v tržbách nepokrývají přímé náklady svých zakázek.

Pro udržení stávajícího stavu společnosti; resp. pro její další růst je nutné se nejvíce zaměřit na zákazníky skupiny A, neboť tito zákazníci pro společnost generují největší přínos (hrubé rozpětí). Avšak v případě obrázku č. 7 vychází, že zatímco zákazník AGF Logistics, s.r.o. je v grafu dle kritéria tržeb ve skupiny A, při odečtení přímých nákladů vychází, že zákazník se umístil až na posledním místě spodního grafu.

Ze spodního grafu se jedná o zákazníka, který má na velrybí křivce největší propad. Tudíž lze u tohoto zákazníka vydedukovat, že pokud zákazník přináší pro společnost velké tržby, nemusí to znamenat, že musí přinášet i také kladné hrubé rozpětí.

U zákazníků skupin B a C je nutné hlouběji analyzovat, zda se zákazník může společnost nadále spolupracovat či nikoliv. K tomu lze využít poměrové ukazatele ROS a ROC.

Tato kapitola se také zaměřuje na zhodnocení zákazníků skupin B a C dle Paretovy analýzy a pomocí rentability tržeb s doplňkovým poměrovým ukazatelem rentability nákladů. Výsledky poměrových ukazatelů pomohou k následnému zhodnocení zákazníků a pomohou především společnosti Boby Fleisch k rozhodnutí, zda nadále spolupracovat s těmito zákazníky a poskytovat jim větší přepravní výkony či s nimi ukončit spolupráci.

Následující tabulka č. 33 shrnuje výsledky poměrových ukazatelů ROS a ROC u zákazníků skupin B a C.

**Tabulka 33** Zákazníci skupin B a C (rentabilita tržeb a nákladů)

Zákazníci	Hrubé rozpětí	Tržby	Rentabilita tržeb	Rentabilita nákladů
AMSTUTZ štýrský chov, spol s.r.o.	18 724,58 Kč	27 566,36 Kč	67,93 %	0,32
Pavčina Jirsáková – Jirsák Josef	9 386,97 Kč	19 000,00 Kč	49,41 %	0,51
LIPRA PORK, a.s.	5 786,60 Kč	13 418,22 Kč	43,12 %	0,57
ZEMAN maso – uzeniny, a.s.	8 931,55 Kč	21 370,30 Kč	41,79 %	0,58
Ing. Karel Muller	9 575,49 Kč	22 967,00 Kč	41,69 %	0,58
Družstvo producentů vepřového masa v Suché	63 775,95 Kč	180 000,00 Kč	35,43 %	0,65
AGRO – Měřín a.s.	49 238,89 Kč	150 000,00 Kč	32,83 %	0,67
Topigs Norsvin CZ s.r.o	186 794,05 Kč	575 720,80 Kč	32,45 %	0,68
Maso Jičín s.r.o.	34 549,69 Kč	120 530,49 Kč	28,66 %	0,71
AGRONOM Třebnouševy s.r.o.	5 083,69 Kč	18 109,32 Kč	28,07 %	0,72
AG Horní rybníky s.r.o.	26 075,41 Kč	94 977,04 Kč	27,45 %	0,73
Service4farmers s.r.o.	51 420,28 Kč	212 107,00 Kč	24,24 %	0,76
Animalco a.s.	157 297,40 Kč	657 126,40 Kč	23,94 %	0,76
JATKY Český Brod a.s.	61 120,91 Kč	277 264,05 Kč	22,04 %	0,78
MASO UZENINY PÍSEK, a.s.	1 344,32 Kč	6 585,94 Kč	20,41 %	0,80
Brusnická zemědělská spol s.r.o.	195 713,63 Kč	1 199 841,39 Kč	16,31 %	0,84
Tomáš Zděbło	2 279,29 Kč	14 000,00 Kč	16,28 %	0,84
SVAMAN spol. s.r.o.	2 301,36 Kč	14 620,00 Kč	15,74 %	0,84
AGROFARMA, spol s.r.o. Červený Kameň	29 429,26 Kč	207 481,18 Kč	14,18 %	0,86
Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice	34 204,94 Kč	263 000,00 Kč	13,01 %	0,87
MYDLÁŘKA, a.s.	8 561,45 Kč	121 236,85 Kč	7,06 %	0,93
VAEX Varkens-en Veehandel B. V.	3 657,05 Kč	64 848,00 Kč	5,64 %	0,94
Družstvo vlastníků Nývtov	2 002,98 Kč	35 692,47 Kč	5,61 %	0,94
ZEA Sedmihorky, spol s.r.o.	-3 402,66 Kč	55 076,04 Kč	-6,18 %	1,06
VEMA a.s.	-9 655,72 Kč	137 277,71 Kč	-7,03 %	1,07
AGF Logistics, s.r.o.	-274 158,10 Kč	2 196 634,37 Kč	-12,48 %	1,12
Ing. Petr Čermák	-7 578,09 Kč	24 898,42 Kč	-30,44 %	1,30

Zdroj: Interní zdroje společnosti, upraveno autorem

Z tabulky č. 33 vyplývá, že čtyři zákazníci jsou pro společnost Bobby Fleisch ztrátoví, a tudíž by společnost Bobby Fleisch měla ukončit spolupráci s těmito zákazníky, resp. posoudit způsob stanovení ceny pro tyto zákazníky.

Jedná se o tyto zákazníky:

- ZEA Sedmihorky, spol. s.r.o.,
- Ing. Petr Čermák,
- VEMA a.s.,
- AGF Logistics, s.r.o.

Dále z tabulky č. 33 je možné identifikovat zákazníky, kteří mají rentabilitu tržeb do deseti procent; s těmito zákazníky by společnost měla rozvázat spolupráci, neboť nepřinášejí velké hrubé rozpětí ani tržby, společnost by se měla zaměřit více na zákazníky, kteří přinášejí větší ROS, nebo se zaměřit na získání nových zákazníků, kteří do budoucna mohou přinášet společnosti větší přínosy.

Jedná se tedy o tyto zákazníky:

- MYDLÁŘKA, a.s.,
- Družstvo vlastníků Nývtov,
- VAEX Varkens-en Veehandel B. V.

Další skupinou jsou zákazníci, kteří mají ROS ve výši od 10 % do 30 %. Jedná se o tyto zákazníky:

- JATKY Český Brod a.s.,
- Service4farmers s.r.o.,
- Maso Jičín s.r.o.,
- Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice,
- AGROFARMA, spol. s.r.o. Červený Kameň,
- AG Horní rybníky s.r.o.,
- AGRONOM Třebnouševs s.r.o.,
- SVAMAN spol. s.r.o.,
- Tomáš Zděblo,
- MASO UZENINY PÍSEK, a.s.
- Brusnická zemědělská spol s.r.o
- Animalco a.s.

Poslední skupinou jsou zákazníci, kteří mají ROS vyšší než 30 %; tito zákazníci jsou pro společnost zajímavý, neboť generují velké hrubé rozpětí. Na tyto zákazníky by se společnost měla zaměřit. K těmto zákazníkům by společnost měla přistupovat individuálně.

Jedná se o tyto zákazníky:

- Družstvo producentů vepřového masa v Suché
- AGRO – Měřín a.s.
- AMSTUTZ štýrský chov, spol. s.r.o.
- LIPRA PORK, a.s.

U zákazníků skupin B a C, kteří mají rentabilitu tržeb větší než 30 % by společnost měla využívat stavu zachování zákazníka, měla by se snažit minimalizovat své náklady, snažit se zákazníkovi poskytovat nejkvalitnější služby a hlavně svůj osobní přístup. U zákazníků, kteří dosahují rentability ve výši od 10 % do 30 %, společnost by se měla rozhodnout, zda zákazníka zlepšit či ukončit s ním spoluprací, tento případ se týká i zákazníků, kteří dosahují ROS do 10 %.

## 4.2 Shrnutí

Výpočet ziskovosti zákazníků pomocí hrubého rozpětí je velmi pracný, neboť je nutné alokovat veškeré přímé náklady na zákazníka, avšak některé náklady nelze rovnou přiřadit k jednotlivým zákazníkům. Je nejprve nutné tyto přímé náklady alokovat na jednotlivé dopravní prostředky; společnost Boby Fleisch vlastní devět dopravních prostředků.

Nedílnou součástí této práce byla identifikace zákazníků společnosti, zde byly využity veškeré faktury pro rok 2016, pomocí nichž bylo možné identifikovat zákazníky; jednalo se o 31 zákazníků společnosti.

Po identifikaci těchto zákazníků bylo nutné alokovat již zmíněné přímé náklady na dopravní prostředky, poté bylo možné přiřadit tyto náklady k jednotlivým zákazníkům pomocí fakturovaných kilometrů. K alokaci těchto nákladů bylo využito dat z účetního systému Winfas a také softwaru společnosti.

Jakmile byly alokovány veškeré náklady, bylo od nich možné odečíst tržby. Cílem této práce byla identifikace ziskovosti jednotlivých zákazníků, tudíž zde byly využity poměrové ukazatele ROS a ROC, pomocí nichž bylo možné zhodnotit přístup společnosti k jednotlivým zákazníkům.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout a zhodnotit způsob stanovení ziskovosti jednotlivých zákazníků společnosti Boby Fleisch, která se zaměřuje na přepravu živých hospodářských zvířat.

Teoretická část byla rozdělena do tří oddílů. První část byla věnována charakteristice CRM, druhá část byla zaměřena na alokaci nákladů a tržeb pro měření ziskovosti zákazníků a třetí část se věnovala metodám, které byly pro splnění cíle práce využity, především Paretově analýze.

Analytická část prezentovala společnost Boby Fleisch, včetně představení jejího vozového parku a charakteristiky předností těchto dopravních prostředků. Poté byly alokovány tržby jednotlivým zákazníkům a pomocí těchto tržeb byla s využitím principů Paretovy analýzy sestavena tzv. velrybí křivka, na základě které lze identifikovat nejvýznamnější zákazníky společnosti.

Návrhová část zaměřila na alokaci přímých nákladů jednotlivým zákazníkům. Nejprve byly alokovány náklady na pohonné hmoty a pryžové obruče na jednotlivé zákazníky společnosti. Dále došlo k přiřazení přímých osobních nákladů, nákladům na opravy a údržbu dopravních prostředků, odpisů dopravních prostředků, stravného a nákladů havarijního pojištění a povinného ručení. Poté byla provedena alokace silniční daně, výkonového zpoplatnění, jak v ČR, tak i v zahraničí, a také ostatních přímých nákladů.

Pomocí ukazatele hrubého rozpětí byly stanoveny přínosy všech 31 zákazníků společnosti k úhradě nepřímých nákladů a k tvorbě zisku. Poté byly vypočteny poměrové ukazatele ROS a ROC, pomocí nichž lze posoudit ziskovost jednotlivých zákazníků. Poslední část návrhové práce prezentovala přínosy jednotlivých zákazníků pomocí velrybí křivky sestavené s využitím ukazatele hrubého rozpětí.

Poslední část práce byla zaměřena na zhodnocení a porovnání získaných výsledků s využitím ukazatelů tržeb a hrubého rozpětí, včetně posouzení přínosů zákazníků skupiny B a C pomocí poměrových ukazatelů ROS a ROC.

V rámci práce byl v souladu s cílem práce navržen a zhodnocen způsob stanovení ziskovosti jednotlivých zákazníků. Práce obsahuje návrhy na alokaci přímých nákladů, včetně jejich přiřazení k jednotlivým zákazníkům, i návrhy zákazníků, s kterými by společnost měla nadále spolupracovat.

Výsledek diplomové práce byl poskytnut společnosti Boby Fleisch. Na základě výsledků této diplomové práce má společnost možnost zlepšit kalkulace přímých nákladů na jednotlivé zákazníky a také řídit vztahy se zákazníky.

## POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOBY-FLEISCH, 2010a. O firmě, Boby-Fleisch [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.bobyfleisch.cz/o-firme/>

BOBY-FLEISCH, 2010b. Přednosti našich vozů, Boby-Fleisch [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.bobyfleisch.cz/preprava-zvirat/prednosti-nasich-vozu/>

BOBY-FLEISCH, 2017. Interní materiály společnosti. Dolní Brusnice: Boby-Fleisch

COKINS, Gary, 2006. Measuring Customer Value: How BPM Supports Better Marketing Decisions. *businessfinancemag* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/measuring-customer-value-how-bpm-supports-better-marketing-decisions>

ČESKO, 2015. Ministerstvo financí. Vyhláška č. 309 ze dne 16. listopadu 2015 o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2016 [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2015/vyhlaska-c-309-2015-sb-23173>

DOLIGALSKI, Tymoteusz, 2015. *Internet-based customer value management: developing customer relationships online*. Cham: Springer International Publishing AG Switzerland. ISBN 978-3-319-09854-8.

DUFFUAA, Salih O. a Abdul RAOUF, 2015. *Planning and control of maintenance systems*. Cham: Springer International Publishing AG Switzerland. ISBN 978-3-319-19802-6.

FIBÍROVÁ, Jana et al., 2015. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-743-0.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.

JEŽEK, Jindřich a Ivan KOSINA, 2013. *Kalkulace nákladů v dopravě: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-629-5.



KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2001. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-037-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.

PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1046-3.

PETŘÍK, Tomáš, 2007. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-648-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2481-2.

ŘEZNÍČEK, Bohumil et al., 2001. *Logistický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-392-4.

STAFFBALANCE, 2010. Are all your customers profitable?, *Staffbalance* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://staffbalance.ie/publications-articles/are-all-your-customers-profitable-2/>

STARZYCZNÁ, Halina et al., 2007. *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) - praktické využití*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-7248-451-5.

SYNEK, Miloslav et al., 2012. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Kalkulační vzorec v silniční dopravě .....	20
<b>Tabulka 2</b> Struktura ceny.....	20
<b>Tabulka 3</b> Rozdělení vozového parku společnosti Boby Fleisch podle registračních značek	27
<b>Tabulka 4</b> Tržby a přímé náklady dopravních prostředků.....	28
<b>Tabulka 5</b> Výpočet hrubého rozpětí dopravních prostředků .....	28
<b>Tabulka 6</b> Zákazníci třídy A pro společnost.....	29
<b>Tabulka 7</b> Zákazníci třídy B pro společnost.....	29
<b>Tabulka 8</b> Zákazníci skupiny C .....	30
<b>Tabulka 9</b> Přímé náklady jednotlivých dopravních prostředků.....	35
<b>Tabulka 10</b> Přímé náklady Hypor BV .....	35
<b>Tabulka 11</b> Spotřeba pohonných hmot jednotlivých dopravních prostředků.....	36
<b>Tabulka 12</b> Pryžové obruče jednotlivých dopravních prostředků .....	37
<b>Tabulka 13</b> Ukázka výpočtu nákladů na pryžové obruče na jednotlivé zákazníky.....	38
<b>Tabulka 14</b> Superhrubá mzda řidičů ve společnosti Boby Fleisch.....	39
<b>Tabulka 15</b> Opravy a údržba jednotlivých dopravních prostředků .....	40
<b>Tabulka 16</b> Odpisy jednotlivých dopravních prostředků .....	41
<b>Tabulka 17</b> Sazby stravného v České republice v roce 2016 .....	41
<b>Tabulka 18</b> Sazby stravného ve vybraných zemích v roce 2016.....	42
<b>Tabulka 19</b> Stravné vztahované na jednotlivé dopravní prostředky.....	43
<b>Tabulka 20</b> Havarijní pojištění jednotlivých dopravních prostředků .....	44
<b>Tabulka 21</b> Povinné ručení jednotlivých dopravních prostředků.....	44
<b>Tabulka 22</b> Silniční daň jednotlivých dopravních prostředků.....	45
<b>Tabulka 23</b> Ukázka výkonového zpoplatnění v České republice.....	47
<b>Tabulka 24</b> Výkonové zpoplatnění v ČR u jednotlivých dopravních prostředků .....	47
<b>Tabulka 25</b> Výkonové zpoplatnění v zahraničí u jednotlivých dopravních prostředků .....	48
<b>Tabulka 26</b> Ostatní přímé náklady jednotlivých dopravních prostředků .....	49
<b>Tabulka 27</b> Zákazníci skupiny A pomocí hrubého rozpětí .....	50
<b>Tabulka 28</b> Zákazníci skupiny B (pomocí hrubého rozpětí).....	50
<b>Tabulka 29</b> Zákazníci skupiny C (pomocí hrubého rozpětí).....	51
<b>Tabulka 30</b> Ziskovost zákazníků třídy A.....	52

<b>Tabulka 31</b> Ziskovost zákazníků skupiny B.....	53
<b>Tabulka 32</b> Ziskovost zákazníků skupiny C.....	54
<b>Tabulka 33</b> Zákazníci skupin B a C (rentabilita tržeb a nákladů) .....	59

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Rozdělení zákazníků dle potenciálu a ziskovosti.....	12
<b>Obrázek 2</b> Zákaznická perspektiva – základní měřítko.....	14
<b>Obrázek 3</b> Velrybí křivka .....	24
<b>Obrázek 4</b> Nejnovější dopravní prostředek společnosti Boby Fleisch.....	27
<b>Obrázek 5</b> Vyjádření tržeb zákazníků pomocí velrybí křivky.....	31
<b>Obrázek 6</b> Vyjádření hrubého rozpětí zákazníků pomocí velrybí křivky .....	55
<b>Obrázek 7</b> Porovnání velrybích křivek.....	57

## SEZNAM ZKRATEK

B2B	Business to Business Obchodní vztahy mezi společnostmi
B2C	Business to Consumer Obchodní vztahy mezi společnostmi a koncovými zákazníky
CLV	Customer Lifetime Value Celoživotní hodnota zákazníka
CMFK	Celkové měsíční fakturované kilometry
CN	Celkové přímé náklady
CRM	Customer Relationship Management Řízení vztahů se zákazníky
CVM	Customer Value Management Řízení hodnocení zákazníků
ČR	Česká republika
FKZ	Fakturované kilometry zákazníků
ISO	International Organization for Standardization Mezinárodní organizace pro normalizaci
PC	Poživovací cena

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A** Zákazníci podle kritéria tržeb

**Příloha B** Zákazníci podle kritéria hrubé rozpětí

**Příloha C** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5543 za první pololetí roku 2016

**Příloha D** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5543 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha E** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 6H0 8695 za první pololetí roku 2016

**Příloha F** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 6H0 8695 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha G** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 4H4 7622 za první pololetí roku 2016

**Příloha H** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 4H4 7622 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha CH** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 3H4 9417 za první pololetí roku 2016

**Příloha I** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 3H4 9417 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha J** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5546 za první pololetí roku 2016

**Příloha K** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5546 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha L** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H6 4520 za první pololetí roku 2016

**Příloha M** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H6 4520 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha N** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5854 za první pololetí roku 2016

**Příloha O** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5854 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha P** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H8 4998 za první pololetí roku 2016

**Příloha Q** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H8 4998 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha R** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 6H0 8694 za první pololetí roku 2016

**Příloha S** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 6H0 8694 za druhé pololetí roku 2016

**Příloha T** Alokace tržeb a fakturovaných kilometrů k jednotlivým zákazníkům u dopravního prostředku 5H3 5543

**Příloha U** Alokace tržeb a fakturovaných kilometrů k jednotlivým zákazníkům u dopravního prostředku 6H0 8695

**Příloha V** Alokace tržeb a fakturovaných kilometrů k jednotlivým zákazníkům u dopravního prostředku 4H4 7622

**Příloha W** Alokace tržeb a fakturovaných kilometrů k jednotlivým zákazníkům u vybraného dopravního prostředku



**Příloha A Zákazníci podle kritéria tržeb**

<b>Zákazníci</b>	<b>Tržby</b>
Kostecké uzeniny a.s.	6 899 002,86 Kč
Kristensson s.r.o.	5 007 454,46 Kč
ANIMO Žatec, a.s.	3 667 908,90 Kč
Hypor BV	2 472 815,50 Kč
AGF Logistics, s.r.o.	2 196 634,37 Kč
Brusnická zemědělská spol s.r.o.	1 199 841,39 Kč
Animalco a.s.	657 126,40 Kč
Topigs Norsvin CZ s.r.o.	575 720,80 Kč
JATKY Český Brod a.s.	277 264,05 Kč
Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice	263 000,00 Kč
Service4farmers s.r.o.	212 107,00 Kč
AGROFARMA, spol s.r.o. Červený Kameň	207 481,18 Kč
Družstvo producentů vepřového masa v Suché	180 000,00 Kč
AGRO - Měřín a.s.	150 000,00 Kč
VEMA a.s.	137 277,71 Kč
MYDLÁŘKA, a.s.	121 236,85 Kč
Maso Jičín s.r.o	120 530,49 Kč
AG Horní rybníky s.r.o	94 977,04 Kč
VAEX Varkens-en Veehandel B. V.	64 848,00 Kč
ZEA Sedmihorky, spol s.r.o.	55 076,04 Kč
Družstvo vlastníků Nývtov	35 692,47 Kč
AMSTUTZ štyrský chov, spol s.r.o.	27 566,36 Kč
Ing. Petr Čermák	24 898,42 Kč
Ing. Karel Muller	22 967,00 Kč
ZEMAN maso - uzeniny, a.s.	21 370,30 Kč
Pavčina Jirsáková - Jirsák Josef	19 000,00 Kč
AGRONOM Třebnouševs s.r.o.	18 109,32 Kč
SVAMAN spol. s.r.o.	14 620,00 Kč
Tomáš Zděblo	14 000,00 Kč
LIPRA PORK, a.s.	13 418,22 Kč
MASO UZENINY PÍSEK, a.s.	6 585,94 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)



**Příloha B** Zákazníci podle kritéria hrubé rozpětí

<b>Zákazníci</b>	<b>Hrubé rozpětí</b>
Hypor BV	984 876,76 Kč
Kostelecké uzeniny a.s.	981 311,74 Kč
ANIMO Žatec, a.s.	696 027,35 Kč
Kristensson s.r.o.	437 441,94 Kč
Brusnická zemědělská spol s.r.o	195 713,63 Kč
Topigs Norsvin CZ s.r.o	186 794,05 Kč
Animalco a.s.	157 297,40 Kč
Družstvo producentů vepřového masa v Suché	63 775,95 Kč
JATKY Český Brod a.s.	61 120,91 Kč
Service4farmers s.r.o.	51 420,28 Kč
AGRO - Měřín a.s.	49 238,89 Kč
Maso Jičín s.r.o	34 549,69 Kč
Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice	34 204,94 Kč
AGROFARMA, spol s.r.o. Červený Kameň	29 429,26 Kč
AG Horní rybníky s.r.o.	26 075,41 Kč
AMSTUTZ štýrský chov, spol s.r.o.	18 724,58 Kč
Ing. Karel Muller	9 575,49 Kč
Pavčina Jirsáková - Jirsák Josef	9 386,97 Kč
ZEMAN maso - uzeniny, a.s.	8 931,55 Kč
MYDLÁŘKA, a.s.	8 561,45 Kč
LIPRA PORK, a.s.	5 786,60 Kč
AGRONOM Třebnouševs s.r.o.	5 083,69 Kč
VAEX Varkens-en Veehandel B. V.	3 657,05 Kč
SVAMAN spol. s.r.o.	2 301,36 Kč
Tomáš Zděblo	2 279,29 Kč
Družstvo vlastníků Nývltov	2 002,98 Kč
MASO UZENINY PÍSEK, a.s.	1 344,32 Kč
ZEA Sedmihorky, spol s.r.o.	-3 402,66 Kč
Ing. Petr Čermák	-7 578,09 Kč
VEMA a.s.	-9 655,72 Kč
AGF Logistics, s.r.o.	-274 158,10 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha C** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5543 za první pololetí roku 2016

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Pohonné hmoty</b>	62 693,00 Kč	33 724,00 Kč	20 290,00 Kč	43 628,00 Kč	19 962,00 Kč	19 311,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	4 747,40 Kč	3 698,10 Kč	1 675,10 Kč	3 840,20 Kč	2 547,30 Kč	1 667,40 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	35 219,49 Kč	18 355,05 Kč	14 280,27 Kč	19 166,82 Kč	12 678,28 Kč	8 298,89 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	15 710,77 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	57 061,19 Kč
<b>Odpisy</b>	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč
<b>Stravné</b>	3 114,00 Kč	1 640,00 Kč	500,00 Kč	1 348,00 Kč	996,00 Kč	876,00 Kč
<b>Pojištění</b>	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	11 013,23 Kč	7 740,10 Kč	704,44 Kč	958,15 Kč	91,60 Kč	63,43 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	2 702,00 Kč	0,00 Kč	24,32 Kč	181,03 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	1 353,27 Kč	0,00 Kč	1 352,50 Kč	1 351,50 Kč	1 351,00 Kč	1 353,50 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	6787,00	5199,00	2250,00	5486,00	3639,00	2400,00
<b>Fakturace v Kč</b>	176 461,98 Kč	154 073,88 Kč	90 000,00 Kč	222 000,00 Kč	156 000,00 Kč	108 000,00 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	26,00 Kč	29,64 Kč	40,00 Kč	40,47 Kč	42,87 Kč	45,00 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	-5	84	143	0	0	-18
<b>Počet ujetých km</b>	6 782,00	5 283,00	2 393,00	5 486,00	3 639,00	2 382,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	3 131,41	2 498,18	1 020,87	2 207,00	1 457,36	959,06
<b>Hrubá mzda</b>	26 283,20 Kč	13 697,80 Kč	10 656,92 Kč	14 303,60 Kč	9 461,40 Kč	6 193,20 Kč
<b>Spotřeba na 100 km</b>	46,17	47,29	42,66	40,23	40,05	40,26
<b>Tržby</b>	176 461,98 Kč	154 073,88 Kč	90 000,00 Kč	222 000,00 Kč	156 000,00 Kč	108 000,00 Kč
<b>Přímé náklady</b>	200 563,25 Kč	129 167,34 Kč	102 836,72 Kč	134 483,79 Kč	101 636,27 Kč	152 641,50 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	-24 101,27 Kč	24 906,54 Kč	-12 836,72 Kč	87 516,21 Kč	54 363,73 Kč	-44 641,50 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha D** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5543 za druhé pololetí roku 2016

	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<b>Pohonné hmoty</b>	11 060,00 Kč	28 315,00 Kč	17 279,00 Kč	45 608,00 Kč	64 861,00 Kč	64 492,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	1 781,50 Kč	2 384,90 Kč	1 495,90 Kč	3 466,40 Kč	5 012,70 Kč	4 456,90 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	18 648,81 Kč	12 613,71 Kč	7 561,43 Kč	26 458,57 Kč	39 986,00 Kč	33 094,70 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	0,00 Kč	6 961,75 Kč	-9 758,68 Kč	6 961,75 Kč	22 816,24 Kč	6 961,75 Kč
<b>Odpisy</b>	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč	47 230,42 Kč
<b>Stravné</b>	1 181,00 Kč	1 076,00 Kč	616,00 Kč	1 492,00 Kč	2 861,00 Kč	3 023,00 Kč
<b>Pojištění</b>	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč	9 876,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč	6 903,67 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	264,06 Kč	670,48 Kč	371,36 Kč	648,75 Kč	8 689,17 Kč	12 053,19 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	27,83 Kč	0,00 Kč	1 232,11 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	2 095,26 Kč	4 332,26 Kč	1 351,27 Kč	1 351,00 Kč	1 351,77 Kč	3 045,12 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	2443,00	3368,00	2137,00	5112,00	7161,00	6367,00
<b>Fakturace v Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	323 841,39 Kč	181 076,04 Kč	228 247,99 Kč	162 357,71 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	151,54 Kč	35,42 Kč	31,87 Kč	25,50 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	102	39	0	-160	0	0
<b>Počet ujetých km</b>	2 545,00	3 407,00	2 137,00	4 952,00	7 161,00	6 367,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	1 084,83	1353,69	543,00	2113,00	3 008,72	2 935,24
<b>Hrubá mzda</b>	13 917,02 Kč	9 413,22 Kč	5 642,86 Kč	19 745,20 Kč	29 840,30 Kč	24 697,54 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	42,63	39,73	25,41	42,67	42,02	46,10
<b>Tržby</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	323 841,39 Kč	181 076,04 Kč	228 247,99 Kč	162 357,71 Kč
<b>Přímé náklady</b>	99 040,72 Kč	120 364,19 Kč	82 926,37 Kč	150 024,39 Kč	209 587,97 Kč	192 368,86 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	-99 040,72 Kč	-120 364,19 Kč	240 915,02 Kč	31 051,65 Kč	18 660,02 Kč	-30 011,15 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha E** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 6H0 8695 za první pololetí roku 2016

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Pohonné hmoty</b>	50 297,00 Kč	44 515,00 Kč	76 439,00 Kč	68 805,00 Kč	88 825,00 Kč	49 930,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	5 129,60 Kč	6 872,60 Kč	7 975,80 Kč	6 977,60 Kč	8 873,20 Kč	5 583,20 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	25 852,35 Kč	34 205,91 Kč	40 708,40 Kč	34 817,84 Kč	44 538,38 Kč	27 989,38 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	10 900,00 Kč	18 203,30 Kč	10 900,00 Kč	11 486,25 Kč	13 996,94 Kč	11 030,80 Kč
<b>Odpisy</b>	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč
<b>Stravné</b>	9 489,00 Kč	11 840,80 Kč	15 295,85 Kč	12 866,60 Kč	13 480,95 Kč	11 030,90 Kč
<b>Pojištění</b>	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	4 215,77 Kč	5 108,87 Kč	5 871,69 Kč	6 894,36 Kč	5 242,45 Kč	5 229,31 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	16 131,75 Kč	21 266,37 Kč	29 152,43 Kč	39 807,76 Kč	47 833,29 Kč	28 326,36 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	1 786,04 Kč	1 080,20 Kč	729,35 Kč	135,15 Kč	135,10 Kč	3 735,35 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	7140	8640	9255	12473	11535	8317
<b>Fakturace v €</b>	6 640,00 €	8 036,00 €	8 615,00 €	11 600,00 €	10 727,00 €	7 735,00 €
<b>Fakturace v Kč</b>	179 412,80 Kč	217 132,72 Kč	232 777,30 Kč	313 432,00 Kč	289 843,54 Kč	208 999,70 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	25,13 Kč	25,13 Kč	25,15 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	188,00	1178,00	2139,00	-2505,00	1141,00	-341,00
<b>Počet ujetých km</b>	7 328,00	9 818,00	11 394,00	9 968,00	12 676,00	7 976,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	2 514,11	3 350,14	3 853,30	3 194,57	4 208,76	2 444,64
<b>Hrubá mzda</b>	19 292,80 Kč	25 526,80 Kč	30 379,40 Kč	25 983,46 Kč	33 237,60 Kč	20 887,60 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	34,31	34,12	33,82	32,05	33,20	30,65
<b>Tržby</b>	179 412,80 Kč	217 132,72 Kč	232 777,30 Kč	313 432,00 Kč	289 843,54 Kč	208 999,70 Kč
<b>Přímé náklady</b>	157 222,00 Kč	176 513,54 Kč	220 493,01 Kč	215 211,05 Kč	256 345,80 Kč	176 275,79 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	22 190,80 Kč	40 619,18 Kč	12 284,29 Kč	98 220,95 Kč	33 497,74 Kč	32 723,91 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha F** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 6H0 8695 za druhé pololetí roku 2016

	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	44 883,00 Kč	73 442,00 Kč	73 135,00 Kč	61 640,00 Kč	74 175,00 Kč	51 012,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	6 220,20 Kč	5 856,20 Kč	7 252,70 Kč	5 642,70 Kč	6 992,30 Kč	4 741,10 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	31 414,42 Kč	29 307,94 Kč	37 491,32 Kč	28 185,02 Kč	36 516,88 Kč	23 731,13 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	26 206,01 Kč	11 030,80 Kč	11 030,80 Kč	21 864,38 Kč	11 030,80 Kč	11 030,80 Kč
<b>Odpisy</b>	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč	27 413,07 Kč
<b>Stravné</b>	11 933,71 Kč	9 551,55 Kč	13 966,50 Kč	11 874,50 Kč	15 249,43 Kč	9 074,10 Kč
<b>Pojištění</b>	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč	3 331,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč	2 676,42 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	3 555,79 Kč	6 536,59 Kč	6 058,80 Kč	6 543,33 Kč	5 545,37 Kč	5 078,18 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	7 226,50 Kč	33 885,24 Kč	33 534,80 Kč	18 812,94 Kč	28 310,21 Kč	20 552,27 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	2 135,44 Kč	217,77 Kč	135,13 Kč	135,10 Kč	135,18 Kč	2 335,10 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	5664	7835	12490	7760	8172	8360
<b>Fakturace v €</b>	5 166,00 €	7 286,00 €	11 610,00 €	7 217,00 €	7 600,00 €	7 774,00 €
<b>Fakturace v Kč</b>	139 585,32 Kč	196 867,72 Kč	313 864,32 Kč	195 003,34 Kč	205 352,00 Kč	210 053,48 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	24,64 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	3222,00	531,00	-2129,00	301,00	1817,00	-1587,00
<b>Počet ujetých km</b>	8 886,00	8 366,00	10361,00	8061,00	9 989,00	6 773,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	2 937,75	2756,05	3393,21	2659,02	3 433,08	2 474,33
<b>Hrubá mzda</b>	23 443,60 Kč	21 871,60 Kč	27 978,60 Kč	21 033,60 Kč	27 251,40 Kč	17 709,80 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	33,06	32,94	32,75	32,99	34,37	36,53
<b>Tržby</b>	139 585,32 Kč	196 867,72 Kč	313 864,32 Kč	195 003,34 Kč	205 352,00 Kč	210 053,48 Kč
<b>Přímé náklady</b>	166 995,56 Kč	203 248,58 Kč	216 025,54 Kč	188 118,46 Kč	211 375,66 Kč	160 975,17 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	-27 410,24 Kč	-6 380,86 Kč	97 838,78 Kč	6 884,88 Kč	-6 023,66 Kč	49 078,31 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha G** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 4H4 7622 za první pololetí roku 2016

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Pohonné hmoty</b>	0,00 Kč	1 571,00 Kč	56 477,00 Kč	62 326,00 Kč	78 562,00 Kč	66 218,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	0,00 Kč	2 012,50 Kč	4 514,30 Kč	5 451,60 Kč	5 925,50 Kč	5 728,10 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	0,00 Kč	14 800,30 Kč	31 794,72 Kč	37 518,39 Kč	40 788,26 Kč	41 252,97 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	2 789,06 Kč	29 351,00 Kč	7 586,50 Kč	-2 208,92 Kč	15 057,29 Kč	57 282,07 Kč
<b>Odpisy</b>	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč
<b>Stravné</b>	0,00 Kč	1 354,00 Kč	2 893,00 Kč	6 019,03 Kč	5 654,12 Kč	6 548,18 Kč
<b>Pojištění</b>	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	0,00 Kč	4 127,16 Kč	11 734,23 Kč	10 021,69 Kč	11 134,70 Kč	13 001,72 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	1 574,45 Kč	0,00 Kč	10 119,86 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	1 353,27 Kč	7 203,20 Kč	1 352,50 Kč	1 351,50 Kč	1 351,00 Kč	4 757,61 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	0	1759	7403	7944	8465	8142
<b>Fakturace v Kč</b>	0,00 Kč	45 734,44 Kč	192 479,62 Kč	194 629,12 Kč	207 393,58 Kč	199 479,39 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	-	26,00 Kč	26,00 Kč	24,50 Kč	24,50 Kč	24,50 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	0	1116	-954	-156	0	41
<b>Počet ujetých km</b>	0,00	2875,00	6449,00	7788,00	8465,00	8183,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	0,00	1 169,14	2 648,19	3 049,44	3 440,77	3 149,69
<b>Hrubá mzda</b>	0,00 Kč	11 045,00 Kč	23 727,40 Kč	27 998,80 Kč	30 439,00 Kč	30 785,80 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	0,00	40,67	41,06	39,16	40,65	38,49
<b>Tržby</b>	0,00 Kč	45 734,44 Kč	192 479,62 Kč	194 629,12 Kč	207 393,58 Kč	199 479,39 Kč
<b>Přímé náklady</b>	45 848,79 Kč	102 125,62 Kč	158 058,71 Kč	163 760,20 Kč	200 179,33 Kč	246 614,97 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	-45 848,79 Kč	-56 391,18 Kč	34 420,91 Kč	30 868,92 Kč	7 214,25 Kč	-47 135,58 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha H** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 4H4 7622 za druhé pololetí roku 2016

	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	31 256,00 Kč	62 947,00 Kč	42 916,00 Kč	65 670,00 Kč	68 121,00 Kč	9 053,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	2 744,70 Kč	5 175,10 Kč	3 469,20 Kč	5 302,50 Kč	5 020,40 Kč	649,60 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	20 427,76 Kč	40 658,01 Kč	25 681,90 Kč	37 419,50 Kč	37 087,45 Kč	4 680,35 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	41 858,08 Kč	2 822,53 Kč	41 658,00 Kč	49 215,84 Kč	-11 938,57 Kč	2 822,53 Kč
<b>Odpisy</b>	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč	32 321,63 Kč
<b>Stravné</b>	3 567,40 Kč	3 613,60 Kč	2 531,00 Kč	4 030,96 Kč	4 116,76 Kč	362,00 Kč
<b>Pojištění</b>	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč	6 441,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč	2 943,83 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	5 780,27 Kč	10 958,14 Kč	8 567,88 Kč	11 374,44 Kč	12 326,14 Kč	1 189,11 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	3 350,48 Kč	1 579,32 Kč	205,35 Kč	2 621,10 Kč	0,00 Kč	1 435,84 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	1 486,60 Kč	1 351,27 Kč	2 009,12 Kč	1 351,00 Kč	3 665,69 Kč	1 351,00 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	3825	7260	4956	7575	7172	928
<b>Fakturace v Kč</b>	98 556,92 Kč	185 129,70 Kč	126 377,61 Kč	193 161,87 Kč	182 886,96 Kč	23 663,56 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	25,77 Kč	25,50 Kč	25,50 Kč	25,50 Kč	25,50 Kč	25,50 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	96	133	0	0	0	0
<b>Počet ujetých km</b>	3921,00	7393,00	4956,00	7575,00	7172,00	928,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	1 500,79	2996,01	2047,37	3147,01	2977,40	420,02
<b>Hrubá mzda</b>	15 244,60 Kč	30 341,80 Kč	19 165,60 Kč	27 925,00 Kč	27 677,20 Kč	3 492,80 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	38,28	40,52	41,31	41,54	41,51	45,26
<b>Tržby</b>	98 556,92 Kč	185 129,70 Kč	126 377,61 Kč	193 161,87 Kč	182 886,96 Kč	23 663,56 Kč
<b>Přímé náklady</b>	152 177,75 Kč	170 811,43 Kč	168 744,91 Kč	218 691,80 Kč	160 105,33 Kč	63 249,89 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	-53 620,83 Kč	14 318,27 Kč	-42 367,30 Kč	-25 529,93 Kč	22 781,63 Kč	-39 586,33 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha CH Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 3H4 9417 za první pololetí roku 2016**

	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	27 832,96 Kč	2 276,00 Kč	33 456,00 Kč	23 889,00 Kč	25 292,00 Kč	30 191,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	3 107,00 Kč	3 112,00 Kč	3 019,00 Kč	2 945,00 Kč	3 229,00 Kč	4 170,00 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	30 537,53 Kč	26 176,83 Kč	34 199,49 Kč	28 752,38 Kč	28 716,74 Kč	38 993,33 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	27 571,63 Kč	5 820,10 Kč	2 580,50 Kč	6 825,99 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Odpisy</b>	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč
<b>Stravné</b>	2 661,00 Kč	2 223,00 Kč	2 998,00 Kč	2 415,00 Kč	2 285,00 Kč	3 230,00 Kč
<b>Pojištění</b>	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	2 138,67 Kč	1 916,40 Kč	2 092,23 Kč	1 522,23 Kč	3 039,48 Kč	4 299,63 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	70,51 Kč	0,00 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	15 728,79 Kč	0,00 Kč	4 100,00 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	3414	2088	5029	3336	3537	4866
<b>Fakturace v Kč</b>	158 862,77 Kč	91 262,77 Kč	200 998,42 Kč	154 435,44 Kč	178 390,10 Kč	206 162,19 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	46,53 Kč	43,71 Kč	39,97 Kč	46,29 Kč	50,44 Kč	42,37 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	-307,00	1 024,00	-2 010,00	-391,00	-308,00	-696,00
<b>Počet ujetých km</b>	3 107,00	3 112,00	3 019,00	2 945,00	3 229,00	4 170,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	1 390,09	1 310,32	1 310,28	1 210,33	1 270,00	1 630,39
<b>Hrubá mzda</b>	22 789,20 Kč	19 534,95 Kč	25 522,01 Kč	21 457,00 Kč	21 430,40 Kč	29 099,50 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	44,74	42,11	43,40	41,10	39,33	39,10
<b>Tržby</b>	158 862,77 Kč	91 262,77 Kč	200 998,42 Kč	154 435,44 Kč	178 390,10 Kč	206 162,19 Kč
<b>Přímé náklady</b>	156 933,52 Kč	104 609,06 Kč	141 429,95 Kč	145 163,12 Kč	125 717,46 Kč	148 068,69 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	1 929,25 Kč	-13 346,29 Kč	59 568,47 Kč	9 272,32 Kč	52 672,64 Kč	58 093,50 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)



**Příloha I** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 3H4 9417 za druhé pololetí roku 2016

	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	31 145,00 Kč	35 359,00 Kč	29 326,00 Kč	34 534,00 Kč	30 189,00 Kč	33 666,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	3 561,00 Kč	4 389,00 Kč	3 542,00 Kč	4 032,00 Kč	3 315,00 Kč	3 539,00 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	30 903,55 Kč	35 334,33 Kč	30 710,05 Kč	33 526,20 Kč	32 540,56 Kč	34 241,70 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	32 355,37 Kč	33 807,51 Kč	0,00 Kč	3 640,40 Kč	52 997,07 Kč	0,00 Kč
<b>Odpisy</b>	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč	55 275,73 Kč
<b>Stravné</b>	2 426,00 Kč	2 650,00 Kč	2 636,00 Kč	2 661,00 Kč	3 023,00 Kč	2 958,00 Kč
<b>Pojištění</b>	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč	4 112,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč	3 697,00 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	4 720,52 Kč	6 220,75 Kč	3 085,53 Kč	2 912,57 Kč	3 270,08 Kč	3 929,77 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	118,00 Kč	0,00 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	1 016,47 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	1 276,04 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	3935	4934	4083	4224	4192	4118
<b>Fakturace v Kč</b>	169 637,23 Kč	243 559,40 Kč	179 274,25 Kč	193 501,58 Kč	198 481,78 Kč	176 738,81 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	43,11 Kč	49,36 Kč	43,91 Kč	45,81 Kč	47,35 Kč	42,92 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	-374,00	-545,00	-541,00	-192,00	-877,00	-579,00
<b>Počet ujetých km</b>	3 561,00	4 389,00	3 542,00	4 032,00	3 315,00	3 539,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	1 370,17	1 690,46	1 400,55	1 630,47	1 410,46	1 550,46
<b>Hrubá mzda</b>	23 062,35 Kč	26 368,90 Kč	22 917,95 Kč	25 019,55 Kč	24 284,00 Kč	25 553,51 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	38,48	38,52	39,54	40,44	42,55	43,81
<b>Tržby</b>	169 637,23 Kč	243 559,40 Kč	179 274,25 Kč	193 501,58 Kč	198 481,78 Kč	176 738,81 Kč
<b>Přímé náklady</b>	169 212,64 Kč	180 845,32 Kč	132 384,31 Kč	144 390,90 Kč	188 537,44 Kč	142 695,24 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	424,59 Kč	62 714,08 Kč	46 889,94 Kč	49 110,68 Kč	9 944,34 Kč	34 043,57 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha J** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5546 za první pololetí roku 2016

	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	52 948,19 Kč	76 388,00 Kč	64 724,00 Kč	64 414,00 Kč	65 979,00 Kč	72 460,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	9 604,00 Kč	13 404,00 Kč	9 536,00 Kč	9 798,00 Kč	10 161,00 Kč	10 922,00 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	52 270,17 Kč	64 514,27 Kč	49 056,38 Kč	49 912,99 Kč	58 691,05 Kč	57 371,40 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	5 977,45 Kč	22 441,96 Kč	5 577,45 Kč	9 961,48 Kč	24 446,36 Kč	47 919,99 Kč
<b>Odpisy</b>	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč
<b>Stravné</b>	16 735,61 Kč	21 736,25 Kč	13 417,43 Kč	13 270,15 Kč	13 019,65 Kč	19 219,32 Kč
<b>Pojištění</b>	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	6 220,47 Kč	11 450,73 Kč	10 299,99 Kč	9 719,30 Kč	9 379,72 Kč	10 396,87 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	33 408,67 Kč	25 178,84 Kč	17 152,03 Kč	38 032,29 Kč	4 785,49 Kč	31 558,77 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	1 353,27 Kč	20 695,56 Kč	1 352,50 Kč	16 551,50 Kč	4 053,00 Kč	4 055,50 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	10223	13834	9631	11161	10248	11108
<b>Fakturace v Kč</b>	381 759,15 Kč	510 378,50 Kč	312 085,20 Kč	349 266,00 Kč	338 837,50 Kč	382 536,76 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	37,34 Kč	36,89 Kč	32,40 Kč	31,29 Kč	33,06 Kč	34,44 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	-619,00	-430,00	-95,00	-1 363,00	-87,00	-186,00
<b>Počet ujetých km</b>	9 604,00	13 404,00	9 536,00	9 798,00	10 161,00	10 922,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	3 312,17	4 314,24	2 917,42	3 252,03	3 295,32	3 576,35
<b>Hrubá mzda</b>	39 007,59 Kč	48 144,98 Kč	36 609,24 Kč	37 248,50 Kč	43 799,29 Kč	42 814,48 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	34,49	32,19	30,59	33,19	32,43	32,74
<b>Tržby</b>	381 759,15 Kč	510 378,50 Kč	312 085,20 Kč	349 266,00 Kč	338 837,50 Kč	382 536,76 Kč
<b>Přímé náklady</b>	244 026,16 Kč	321 317,94 Kč	236 624,11 Kč	277 168,04 Kč	256 023,60 Kč	319 412,18 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	137 732,99 Kč	189 060,56 Kč	75 461,09 Kč	72 097,96 Kč	82 813,90 Kč	63 124,58 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha K** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5546 za druhé pololetí roku 2016

	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<b>Pohonné hmoty</b>	44 643,00 Kč	71 930,00 Kč	50 928,00 Kč	66 596,00 Kč	74 016,00 Kč	77 705,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	8 813,00 Kč	8 055,00 Kč	6 780,00 Kč	9 231,00 Kč	9 946,00 Kč	10 507,00 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	46 903,10 Kč	41 632,11 Kč	38 969,41 Kč	45 889,24 Kč	54 415,04 Kč	53 253,61 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	5 644,68 Kč	5 644,68 Kč	32 810,06 Kč	22 600,92 Kč	5 644,68 Kč	22 896,76 Kč
<b>Odpisy</b>	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč	54 896,16 Kč
<b>Stravné</b>	12 784,01 Kč	7 719,22 Kč	6 459,00 Kč	9 946,82 Kč	12 697,24 Kč	20 439,36 Kč
<b>Pojištění</b>	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč	8 060,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč	2 552,17 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	7 796,92 Kč	11 604,28 Kč	5 946,74 Kč	12 241,09 Kč	12 887,30 Kč	9 458,50 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	34 264,05 Kč	30 049,00 Kč	4 495,86 Kč	1 356,86 Kč	0,00 Kč	49 648,46 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	6 755,50 Kč	1 351,27 Kč	1 351,27 Kč	1 351,00 Kč	1 351,77 Kč	12 248,00 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	6392	10456	6278	9502	8967	10100
<b>Fakturace v Kč</b>	220 442,97 Kč	342 325,92 Kč	256 706,05 Kč	328 893,50 Kč	311 910,34 Kč	442 921,20 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	34,49 Kč	32,74 Kč	40,89 Kč	34,61 Kč	34,78 Kč	43,85 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	2 421,00	-2 401,00	502,00	-271,00	979,00	407,00
<b>Počet ujetých km</b>	8 813,00	8 055,00	6 780,00	9 231,00	9 946,00	10 507,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	2 862,89	2 748,36	2 430,25	3 133,31	3 453,25	3 524,54
<b>Hrubá mzda</b>	35 002,31 Kč	31 068,74 Kč	29 081,65 Kč	34 245,70 Kč	40 608,24 Kč	39 741,50 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	32,48	34,12	35,84	33,94	34,72	33,54
<b>Tržby</b>	220 442,97 Kč	342 325,92 Kč	256 706,05 Kč	328 893,50 Kč	311 910,34 Kč	442 921,20 Kč
<b>Přímé náklady</b>	233 112,59 Kč	243 493,89 Kč	213 248,67 Kč	234 721,26 Kč	236 466,36 Kč	321 665,02 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	-12 669,62 Kč	98 832,03 Kč	43 457,38 Kč	94 172,24 Kč	75 443,98 Kč	121 256,18 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha L** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H6 4520 za první pololetí roku 2016

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Pohonné hmoty</b>	47 883,37 Kč	55 127,00 Kč	69 860,00 Kč	61 501,00 Kč	67 151,00 Kč	70 088,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	4 917,50 Kč	6 559,70 Kč	7 319,20 Kč	6 113,10 Kč	6 559,70 Kč	6 748,70 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	24 475,10 Kč	32 648,56 Kč	36 482,30 Kč	30 586,57 Kč	32 648,56 Kč	33 589,24 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	10 921,80 Kč	13 052,80 Kč	10 921,80 Kč	54 190,61 Kč	11 777,60 Kč	11 052,60 Kč
<b>Odpisy</b>	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč
<b>Stravné</b>	7 322,00 Kč	13 649,93 Kč	13 852,94 Kč	11 715,25 Kč	14 051,00 Kč	11 193,90 Kč
<b>Pojištění</b>	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	5 811,32 Kč	8 124,16 Kč	6 603,56 Kč	5 376,03 Kč	7 458,42 Kč	3 963,49 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	20 106,67 Kč	20 398,75 Kč	34 264,87 Kč	34 076,27 Kč	29 620,41 Kč	37 652,90 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	855,73 Kč	3 839,60 Kč	2 181,57 Kč	135,15 Kč	1 215,30 Kč	4 202,79 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	6 420	8 360	9 351	10 090	7 670	7 573
<b>Fakturace v Kč</b>	161 336,42 Kč	210 107,52 Kč	229 240,66 Kč	253 582,69 Kč	192 760,68 Kč	190 301,86 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	25,13 Kč	25,13 Kč	24,52 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	605	1 011	1 105	-1 357	1 701	2 068
<b>Počet ujetých km</b>	7 025,00	9 371,00	10 456,00	8 733,00	9 371,00	9 641,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	2 319,78	3 112,34	3 412,13	2 863,60	3 099,84	3 207,35
<b>Hrubá mzda</b>	18 265,00 Kč	24 364,60 Kč	27 225,60 Kč	22 825,80 Kč	24 364,60 Kč	25 066,60 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	33,02	33,21	32,63	32,79	33,08	33,27
<b>Tržby</b>	161 336,42 Kč	210 107,52 Kč	229 240,66 Kč	253 582,69 Kč	192 760,68 Kč	190 301,86 Kč
<b>Přímé náklady</b>	158 461,10 Kč	189 568,11 Kč	217 653,85 Kč	239 861,59 Kč	206 649,60 Kč	214 659,23 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	2 875,32 Kč	20 539,41 Kč	11 586,81 Kč	13 721,10 Kč	-13 888,92 Kč	-24 357,37 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha M** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H6 4520 za druhé pololetí roku 2016

	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	27 461,00 Kč	53 209,00 Kč	55 761,00 Kč	51 113,00 Kč	72 619,00 Kč	59 781,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	2 782,50 Kč	5 235,30 Kč	5 597,20 Kč	4 990,30 Kč	6 429,50 Kč	4 351,90 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	13 848,90 Kč	26 056,84 Kč	29 144,46 Kč	24 837,44 Kč	33 528,14 Kč	21 660,03 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	11 052,60 Kč	11 052,60 Kč	25 284,50 Kč	13 566,20 Kč	12 314,33 Kč	11 052,60 Kč
<b>Odpisy</b>	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč	26 821,61 Kč
<b>Stravné</b>	5 810,40 Kč	8 779,65 Kč	13 039,40 Kč	9 030,40 Kč	13 233,55 Kč	8 769,20 Kč
<b>Pojištění</b>	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč	6 044,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč	3 302,00 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	3 194,67 Kč	5 291,65 Kč	6 375,92 Kč	5 755,20 Kč	6 294,71 Kč	5 739,71 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	9 183,56 Kč	16 973,15 Kč	14 856,67 Kč	17 726,48 Kč	21 418,21 Kč	17 481,13 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	135,15 Kč	135,13 Kč	1 574,73 Kč	135,10 Kč	2 474,78 Kč	1 215,30 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	5 790	7 975	7 550	6 340	7 900	6 860
<b>Fakturace v Kč</b>	143 962,56 Kč	203 592,72 Kč	189 734,44 Kč	159 580,12 Kč	198 515,93 Kč	172 414,62 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	24,86 Kč	25,53 Kč	25,13 Kč	25,17 Kč	25,13 Kč	25,13 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	-1 815	-496	446	789	1 285	-643
<b>Počet ujetých km</b>	3 975,00	7 479,00	7 996,00	7 129,00	9 185,00	6 217,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	1 204,78	2 451,29	2 548,02	2 316,91	3 157,75	2 628,70
<b>Hrubá mzda</b>	10 335,00 Kč	19 445,40 Kč	21 749,60 Kč	18 535,40 Kč	25 021,00 Kč	16 164,20 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	30,31	32,78	31,87	32,50	34,38	42,28
<b>Tržby</b>	143 962,56 Kč	203 592,72 Kč	189 734,44 Kč	159 580,12 Kč	198 515,93 Kč	172 414,62 Kč
<b>Přímé náklady</b>	109 636,39 Kč	162 900,93 Kč	187 801,49 Kč	163 321,73 Kč	204 479,83 Kč	166 218,48 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	34 326,17 Kč	40 691,79 Kč	1 932,95 Kč	-3 741,61 Kč	-5 963,90 Kč	6 196,14 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha N** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5854 za první pololetí roku 2016

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Pohonné hmoty</b>	59 011,13 Kč	36 562,00 Kč	78 665,00 Kč	53 490,00 Kč	59 059,00 Kč	43 668,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	7 817,00 Kč	5 633,00 Kč	8 276,00 Kč	6 785,00 Kč	7 505,00 Kč	5 242,00 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	50 392,98 Kč	35 695,99 Kč	53 593,84 Kč	37 891,85 Kč	39 385,28 Kč	31 717,06 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	23 919,43 Kč	19 930,10 Kč	47 454,01 Kč	49 798,60 Kč	19 653,23 Kč	26 287,98 Kč
<b>Odpisy</b>	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč
<b>Stravné</b>	4 602,32 Kč	3 371,00 Kč	27 498,41 Kč	5 680,60 Kč	5 370,00 Kč	3 306,00 Kč
<b>Pojištění</b>	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	5 028,59 Kč	5 760,26 Kč	4 594,37 Kč	6 531,63 Kč	7 807,12 Kč	6 687,09 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	20 288,86 Kč	6 283,23 Kč	0,00 Kč	4 779,94 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	1 353,27 Kč	0,00 Kč	2 179,31 Kč	1 351,50 Kč	4 326,04 Kč	1 353,50 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	7 674	5 589	9 458	6 070	7 122	6 340
<b>Fakturace v Kč</b>	274 510,61 Kč	189 130,33 Kč	343 699,86 Kč	240 747,94 Kč	273 867,90 Kč	263 803,93 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	35,77 Kč	33,84 Kč	36,34 Kč	39,66 Kč	38,45 Kč	41,61 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	143	44	-1 182	715	383	-1 098
<b>Počet ujetých km</b>	7 817,00	5 633,00	8 276,00	6 785,00	7 505,00	5 242,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	3 650,21	2 446,18	3 049,15	2 685,38	2 939,87	2 167,69
<b>Hrubá mzda</b>	37 606,70 Kč	26 638,80 Kč	39 995,40 Kč	28 277,50 Kč	29 392,00 Kč	23 669,45 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	46,70	43,43	36,84	39,58	39,17	41,35
<b>Tržby</b>	274 510,61 Kč	189 130,33 Kč	343 699,86 Kč	240 747,94 Kč	273 867,90 Kč	263 803,93 Kč
<b>Přímé náklady</b>	216 534,87 Kč	171 362,50 Kč	306 959,95 Kč	232 222,56 Kč	207 515,82 Kč	187 451,72 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	57 975,74 Kč	17 767,83 Kč	36 739,91 Kč	8 525,38 Kč	66 352,08 Kč	76 352,21 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha O** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H3 5854 za druhé pololetí roku 2016

	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	45 834,00 Kč	50 902,00 Kč	60 734,00 Kč	56 150,00 Kč	65 455,00 Kč	79 591,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	6 994,00 Kč	4 253,00 Kč	7 215,00 Kč	6 266,00 Kč	7 353,00 Kč	8 398,00 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	44 107,64 Kč	24 759,25 Kč	49 857,78 Kč	36 243,72 Kč	48 170,39 Kč	52 751,85 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	33 647,49 Kč	13 367,41 Kč	11 309,47 Kč	48 130,94 Kč	18 411,05 Kč	11 309,47 Kč
<b>Odpisy</b>	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč	54 467,73 Kč
<b>Stravné</b>	4 807,56 Kč	1 843,00 Kč	6 836,00 Kč	4 005,00 Kč	3 838,00 Kč	3 722,00 Kč
<b>Pojištění</b>	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč	6 947,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč	2 995,42 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	4 890,44 Kč	7 910,74 Kč	9 985,77 Kč	4 719,33 Kč	8 775,52 Kč	10 185,14 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	449,81 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	1 351,50 Kč	1 351,27 Kč	1 351,27 Kč	1 351,00 Kč	1 351,77 Kč	1 351,00 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	6997	5174	7562	6293	8114	7979
<b>Fakturace v Kč</b>	250 277,04 Kč	181 082,12 Kč	264 899,20 Kč	216 009,00 Kč	281 186,02 Kč	290 001,14 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	35,77 Kč	35,00 Kč	35,03 Kč	34,33 Kč	34,65 Kč	36,35 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	-3	-921	-347	-27	-761	419
<b>Počet ujetých km</b>	6 994,00	4 253,00	7 215,00	6 266,00	7 353,00	8 398,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	2 947,10	1 700,51	2 894,31	2 641,12	2 995,10	3 640,26
<b>Hrubá mzda</b>	32 916,15 Kč	18 477,05 Kč	37 207,30 Kč	27 047,55 Kč	35 948,05 Kč	39 367,05 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	42,14	39,98	40,12	42,15	40,73	43,35
<b>Tržby</b>	250 277,04 Kč	181 082,12 Kč	264 899,20 Kč	216 009,00 Kč	281 186,02 Kč	290 001,14 Kč
<b>Přímé náklady</b>	206 042,78 Kč	168 796,82 Kč	211 699,44 Kč	221 725,95 Kč	217 764,88 Kč	231 718,61 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	44 234,26 Kč	12 285,30 Kč	53 199,76 Kč	-5 716,95 Kč	63 421,14 Kč	58 282,53 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha P** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H8 4998 za první pololetí roku 2016

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Pohonné hmoty</b>	61 154,66 Kč	32 415,00 Kč	65 848,00 Kč	62 451,00 Kč	67 468,00 Kč	49 454,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	4 264,40 Kč	4 488,40 Kč	4 805,50 Kč	4 993,80 Kč	5 548,20 Kč	3 845,80 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	39 385,83 Kč	42 639,74 Kč	45 950,02 Kč	42 996,94 Kč	47 185,58 Kč	28 583,07 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	11 234,27 Kč	11 234,27 Kč	15 613,74 Kč	11 368,82 Kč	11 368,82 Kč	14 677,14 Kč
<b>Odpisy</b>	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč
<b>Stravné</b>	3 657,00 Kč	3 603,00 Kč	8 049,61 Kč	7 269,79 Kč	5 199,40 Kč	3 139,00 Kč
<b>Pojištění</b>	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	6 627,44 Kč	4 929,99 Kč	7 618,84 Kč	5 669,69 Kč	7 735,97 Kč	4 520,70 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	6 491,39 Kč	0,00 Kč	4 251,27 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	135,33 Kč	814,03 Kč	135,25 Kč	135,15 Kč	135,10 Kč	135,35 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	5 909	5 430	7 699	7 912	7 880	5 001
<b>Fakturace v Kč</b>	190 876,00 Kč	202 007,00 Kč	259 414,30 Kč	265 716,70 Kč	266 453,62 Kč	173 558,12 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	32,30 Kč	37,20 Kč	33,69 Kč	33,58 Kč	33,81 Kč	34,70 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	183,00	982,00	-834,00	-778,00	46,00	493,00
<b>Počet ujetých km</b>	6 092,00	6 412,00	6 865,00	7 134,00	7 926,00	5 494,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	3 000,13	2 803,57	3 046,58	3 021,02	3 335,85	2 439,45
<b>Hrubá mzda</b>	29 392,41 Kč	31 820,70 Kč	34 291,06 Kč	32 087,27 Kč	35 213,12 Kč	21 330,65 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	49,25	43,72	44,38	42,35	42,09	44,40
<b>Tržby</b>	190 876,00 Kč	202 007,00 Kč	259 414,30 Kč	265 716,70 Kč	266 453,62 Kč	173 558,12 Kč
<b>Přímé náklady</b>	198 998,90 Kč	172 664,40 Kč	220 560,93 Kč	213 916,55 Kč	217 181,04 Kč	181 146,30 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	-8 122,90 Kč	29 342,60 Kč	38 853,37 Kč	51 800,15 Kč	49 272,58 Kč	-7 588,18 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)



**Příloha Q** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 5H8 4998 za druhé pololetí roku 2016

	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	47 646,00 Kč	40 241,90 Kč	64 976,00 Kč	50 578,86 Kč	57 302,56 Kč	71 655,70 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	3 639,30 Kč	3 119,90 Kč	5 252,80 Kč	3 964,10 Kč	3 946,60 Kč	4 515,70 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	33 460,00 Kč	25 708,64 Kč	41 563,12 Kč	37 240,03 Kč	35 231,04 Kč	42 313,93 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	11 368,82 Kč	11 368,82 Kč	14 168,82 Kč	11 368,82 Kč	11 368,82 Kč	11 368,82 Kč
<b>Odpisy</b>	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč	61 251,97 Kč
<b>Stravné</b>	3 215,00 Kč	2 415,00 Kč	7 102,75 Kč	3 628,00 Kč	3 552,00 Kč	3 436,00 Kč
<b>Pojištění</b>	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč	8 922,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	4 205,13 Kč	5 374,59 Kč	6 263,67 Kč	6 155,98 Kč	5 520,05 Kč	2 766,92 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	454,57 Kč	4 031,64 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	135,15 Kč	135,13 Kč	135,13 Kč	135,00 Kč	2 597,85 Kč	135,10 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	4 614	3 725	5 507	7 942	5 691	6 268
<b>Fakturace v Kč</b>	159 394,38 Kč	150 995,32 Kč	192 775,38 Kč	283 603,76 Kč	197 399,90 Kč	206 918,60 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	34,55 Kč	40,54 Kč	35,01 Kč	35,71 Kč	34,69 Kč	33,01 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	585,00	732,00	1 997,00	-2 279,00	-53,00	183,00
<b>Počet ujetých km</b>	5 199,00	4 457,00	7 504,00	5 663,00	5 638,00	6 451,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	2 208,55	1 920,23	3 082,08	2 371,15	2 583,93	3 246,28
<b>Hrubá mzda</b>	24 970,15 Kč	19 185,55 Kč	31 017,25 Kč	27 791,07 Kč	26 291,82 Kč	31 577,56 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	42,48	43,08	41,07	41,87	45,83	50,32
<b>Tržby</b>	159 394,38 Kč	150 995,32 Kč	192 775,38 Kč	283 603,76 Kč	197 399,90 Kč	206 918,60 Kč
<b>Přímé náklady</b>	176 209,37 Kč	160 903,95 Kč	212 456,83 Kč	189 642,40 Kč	192 058,89 Kč	208 732,14 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	-16 814,99 Kč	-9 908,63 Kč	-19 681,45 Kč	93 961,36 Kč	5 341,01 Kč	-1 813,54 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha R** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 6H0 8694 za první pololetí roku 2016

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>Pohonné hmoty</b>	88 751,51 Kč	69 078,00 Kč	65 563,00 Kč	59 436,00 Kč	66 119,00 Kč	61 042,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	17 025,00 Kč	9 946,00 Kč	6 439,00 Kč	7 242,00 Kč	8 526,00 Kč	7 073,00 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	89 497,13 Kč	53 271,28 Kč	38 599,57 Kč	36 968,21 Kč	48 695,73 Kč	42 870,69 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	10 218,76 Kč	10 218,76 Kč	14 089,83 Kč	12 598,99 Kč	11 446,30 Kč	10 341,39 Kč
<b>Odpisy</b>	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč
<b>Stravné</b>	33 712,66 Kč	17 028,22 Kč	3 960,76 Kč	5 628,79 Kč	6 812,10 Kč	4 642,24 Kč
<b>Pojištění</b>	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	4 779,57 Kč	6 510,64 Kč	7 317,87 Kč	8 457,56 Kč	9 556,65 Kč	8 106,15 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	34 353,14 Kč	33 829,96 Kč	7 777,53 Kč	6 620,71 Kč	0,00 Kč	6 746,47 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	14 725,59 Kč	10 364,12 Kč	10 941,15 Kč	102,19 Kč	135,10 Kč	714,76 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	9812	12252	10228	7721	8141	7224
<b>Fakturace v Kč</b>	453 657,80 Kč	485 485,97 Kč	430 345,31 Kč	269 702,54 Kč	276 108,93 Kč	241 837,92 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	46,23 Kč	39,63 Kč	42,08 Kč	34,93 Kč	33,92 Kč	33,48 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	7213,00	-2306,00	-3789,00	-479,00	385,00	-151,00
<b>Počet ujetých km</b>	17 025,00	9 946,00	6 439,00	7 242,00	8 526,00	7 073,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	5 435,10	3 372,48	2 730,32	2 800,37	3 283,90	3 005,66
<b>Hrubá mzda</b>	66 788,90 Kč	39 754,69 Kč	28 805,65 Kč	27 588,22 Kč	36 340,10 Kč	31 993,05 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	31,924	33,908	42,403	38,668	38,516	42,495
<b>Tržby</b>	453 657,80 Kč	485 485,97 Kč	430 345,31 Kč	269 702,54 Kč	276 108,93 Kč	241 837,92 Kč
<b>Přímé náklady</b>	366 650,01 Kč	283 833,63 Kč	228 275,36 Kč	210 641,10 Kč	224 877,53 Kč	215 123,35 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	87 007,79 Kč	201 652,34 Kč	202 069,95 Kč	59 061,44 Kč	51 231,40 Kč	26 714,57 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha S** Kalkulace nákladů na dopravní prostředek 6H0 8694 za druhé pololetí roku 2016

	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Pohonné hmoty</b>	53 836,00 Kč	80 704,00 Kč	88 747,00 Kč	85 890,00 Kč	70 969,00 Kč	77 566,00 Kč
<b>Pryžové obruče</b>	7 217,00 Kč	9 379,00 Kč	10 748,00 Kč	12 635,00 Kč	7 145,00 Kč	10 173,00 Kč
<b>Přímé osobní náklady</b>	40 829,18 Kč	52 944,14 Kč	54 773,30 Kč	63 492,43 Kč	50 852,45 Kč	54 854,78 Kč
<b>Opravy a udržování</b>	10 341,39 Kč	12 619,06 Kč	14 661,19 Kč	10 341,39 Kč	11 961,19 Kč	31 869,42 Kč
<b>Odpisy</b>	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč	61 886,65 Kč
<b>Stravné</b>	10 002,01 Kč	9 203,13 Kč	16 540,26 Kč	25 015,36 Kč	5 181,00 Kč	15 362,22 Kč
<b>Pojištění</b>	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč	9 334,00 Kč
<b>Silniční daň</b>	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč	2 366,00 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění ČR</b>	6 943,85 Kč	11 118,19 Kč	7 701,60 Kč	6 490,04 Kč	8 738,06 Kč	5 906,49 Kč
<b>Výkonové zpoplatnění zahraničí</b>	4 305,64 Kč	6 764,46 Kč	6 267,64 Kč	63 766,74 Kč	4 085,43 Kč	9 739,38 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	5 944,45 Kč	135,13 Kč	3 647,73 Kč	16 076,18 Kč	135,18 Kč	5 135,10 Kč
<b>Fakturované kilometry</b>	7118	9592	8645	13998	7550	9943
<b>Fakturace v Kč</b>	307 418,71 Kč	381 811,69 Kč	336 122,70 Kč	679 160,17 Kč	257 639,39 Kč	423 233,76 Kč
<b>Fakturace v Kč/Fakturované Kilometry</b>	43,19 Kč	39,81 Kč	38,88 Kč	48,52 Kč	34,12 Kč	42,57 Kč
<b>Počet nevyfakturovaných kilometrů</b>	99,00	-213,00	2103,00	-1363,00	-405,00	230,00
<b>Počet ujetých km</b>	7 217,00	9 379,00	10 748,00	12 635,00	7 145,00	10 173,00
<b>Nafta - spotřeba v litrech</b>	2 565,88	3 823,51	3 927,55	3 829,08	3 235,33	3 453,17
<b>Hrubá mzda</b>	30 469,54 Kč	39 510,55 Kč	40 875,60 Kč	47 382,41 Kč	37 949,59 Kč	40 936,40 Kč
<b>Spotřeba na 100 Km</b>	35,553	40,767	36,542	30,305	45,281	33,944
<b>Tržby</b>	307 418,71 Kč	381 811,69 Kč	336 122,70 Kč	679 160,17 Kč	257 639,39 Kč	423 233,76 Kč
<b>Přímé náklady</b>	213 006,17 Kč	256 453,76 Kč	276 673,37 Kč	357 293,79 Kč	232 653,96 Kč	284 193,04 Kč
<b>Hrubé rozpětí</b>	94 412,54 Kč	125 357,93 Kč	59 449,33 Kč	321 866,38 Kč	24 985,43 Kč	139 040,72 Kč

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha T** Alokace tržeb a fakturovaných kilometrů k jednotlivým zákazníkům u dopravního prostředku 5H3 5543

	<b>Datum</b>	<b>Číslo faktury</b>	<b>Klient</b>	<b>Koruny</b>	<b>Kilometry fakturované</b>	<b>Kilometry ujeté</b>	<b>Výsledek</b>
<b>Leden</b>	11.1.2016	002	AGF Logistics, s.r.o.	44 953,66 Kč	1729	6 782	-5
	18.1.2016	013	AGF Logistics, s.r.o.	49 971,88 Kč	1922		
	25.1.2016	029	AGF Logistics, s.r.o.	32 890,10 Kč	1265		
	29.1.2016	033	AGF Logistics, s.r.o.	48 646,34 Kč	1871		
<b>Celkem</b>				176 461,98 Kč	6787		
<b>Únor</b>	8.2.2016	041	AGF Logistics, s.r.o.	40 039,60 Kč	1540	5 283	84
	29.2.2016	071	AGF Logistics, s.r.o.	53 612,28 Kč	2062		
	29.2.2016	072	AGF Logistics, s.r.o.	6 422,00 Kč	247		
	29.2.2016	095	Brusnická zemědělská spol s.r.o	54 000,00 Kč	1350		
<b>Celkem</b>				154 073,88 Kč	5199		
<b>Březen</b>	31.3.2016	122	Brusnická zemědělská spol s.r.o	90 000,00 Kč	2250	2 393	143
<b>Celkem</b>				90 000,00 Kč	2250		
<b>Duben</b>	22.4.2016	150	Brusnická zemědělská spol s.r.o	222 000,00 Kč	5486	5 486	0
<b>Celkem</b>				222 000,00 Kč	5486		
<b>Květen</b>	27.5.2016	190	Brusnická zemědělská spol s.r.o	156 000,00 Kč	3639	3 639	0
<b>Celkem</b>				156 000,00 Kč	3639		
<b>Červen</b>	30.6.2016	234	Brusnická zemědělská spol s.r.o	108 000,00 Kč	2400	2 382	-18
<b>Celkem</b>				108 000,00 Kč	2400		

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

	Datum	Číslo faktury	Klient	Koruny	Kilometry fakturované	Kilometry ujeté	Výsledek
Červenec			Brusnická zemědělská spol s.r.o		631	2 545	102
			Brusnická zemědělská spol s.r.o		542		
			Brusnická zemědělská spol s.r.o		1270		
<b>Celkem</b>				0,00 Kč	2443		
Srpen			Brusnická zemědělská spol s.r.o		1066	3 407	39
			Brusnická zemědělská spol s.r.o		2302		
<b>Celkem</b>				0,00 Kč	3368		
Září	30.9.2016	332	Brusnická zemědělská spol s.r.o	323 841,39 Kč	2137	2 137	0
<b>Celkem</b>				323 841,39 Kč	2137		
Říjen	27.10.2016	365	ZEA Sedmihorky, spol s.r.o	55 076,04 Kč	1993	4 952	-160
	31.10.2016	367	Brusnická zemědělská spol s.r.o	126 000,00 Kč	3119		
<b>Celkem</b>				181 076,04 Kč	5112		
Listopad	21.11.2016	390	AGF Logistics, s.r.o.	39 142,50 Kč	1535	7 161	0
	24.11.2016	412	Brusnická zemědělská spol s.r.o	120 000,00 Kč	2916		
	28.11.2016	395	AGF Logistics, s.r.o.	44 574,00 Kč	1748		
	30.11.2016	406	AGF Logistics, s.r.o.	24 531,49 Kč	962		
<b>Celkem</b>				228 247,99 Kč	7161		
Prosinec	5.12.2016	410	AGF Logistics, s.r.o.	21 802,48 Kč	855	6 367	0
	12.12.2016	413	AGF Logistics, s.r.o.	52 147,02 Kč	2045		
	19.12.2016	423	AGF Logistics, s.r.o.	51 841,28 Kč	2033		
	27.12.2016	429	AGF Logistics, s.r.o.	36 566,93 Kč	1434		
<b>Celkem</b>				162 357,71 Kč	6367		

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha U** Alokace tržeb a fakturovaných kilometrů k jednotlivým zákazníkům u dopravního prostředku 6H0 8695

	<b>Datum</b>	<b>Číslo faktury</b>	<b>Klient</b>	<b>Eura</b>	<b>Kilometry fakturované</b>	<b>Kilometry ujeté</b>	<b>Výsledek</b>
<b>Leden</b>	15.1.2016	016	Kristensson spol. s.r.o.	2 660,00 €	2860	7 328	188
	22.1.2016	031	Kristensson spol. s.r.o.	1 674,00 €	1800		
	29.1.2016	036	Kristensson spol. s.r.o.	2 306,00 €	2480		
<b>Celkem</b>				6 640,00 €	7140		
<b>Únor</b>	5.2.2016	048	Kristensson spol. s.r.o.	2 372,00 €	2550	9 818	1 178
	6.2.2016	068	Kristensson spol. s.r.o.	2 325,00 €	2500		
	19.2.2016	067	Kristensson spol. s.r.o.	2 372,00 €	2550		
	26.2.2016	087	Kristensson spol. s.r.o.	967,00 €	1040		
<b>Celkem</b>				8 036,00 €	8640		
<b>Březen</b>	4.3.2016	088	Kristensson spol. s.r.o.	2 186,00 €	2351	11 394	2 139
	11.3.2016	089	Kristensson spol. s.r.o.	2 194,00 €	2359		
	18.3.2016	108	Kristensson spol. s.r.o.	2 492,00 €	2680		
	24.3.2016	119	Kristensson spol. s.r.o.	1 743,00 €	1865		
<b>Celkem</b>				8 615,00 €	9255		
<b>Duben</b>	1.4.2016	125	Kristensson spol. s.r.o.	2 418,00 €	2600	9 968	-2 505
	8.4.2016	138	Kristensson spol. s.r.o.	2 396,00 €	2576		
	15.4.2016	140	Kristensson spol. s.r.o.	2 517,00 €	2707		
	22.4.2016	151	Kristensson spol. s.r.o.	1 730,00 €	1860		
	29.4.2016	155	Kristensson spol. s.r.o.	2 539,00 €	2730		
<b>Celkem</b>				11 600,00 €	12473		

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

	Datum	Číslo faktury	Klient	Eura	Kilometry fakturované	Kilometry ujeté	Výsledek
<b>Květen</b>	6.5.2016	166	Kristensson spol. s.r.o.	3 097,00 €	3330	12 676	1 141
	13.5.2016	171	Kristensson spol. s.r.o.	2 511,00 €	2700		
	20.5.2016	184	Kristensson spol. s.r.o.	2 004,00 €	2155		
	27.5.2016	194	Kristensson spol. s.r.o.	3 115,00 €	3350		
<b>Celkem</b>				10 727,00 €	11535		
<b>Červen</b>	3.6.2016	202	Kristensson spol. s.r.o.	2 353,00 €	2530	7 976	-341
	10.6.2016	213	Kristensson spol. s.r.o.	1 388,00 €	1492		
	17.6.2016	221	Kristensson spol. s.r.o.	1 988,00 €	2138		
	24.6.2016	230	Kristensson spol. s.r.o.	2 006,00 €	2157		
<b>Celkem</b>				7 735,00 €	8317		
<b>Červenec</b>	15.7.2016	265	Kristensson spol. s.r.o.	1 665,00 €	1898	8 886	3 222
	22.7.2016	269	Kristensson spol. s.r.o.	1 623,00 €	1746		
	29.7.2016	270	Kristensson spol. s.r.o.	1 878,00 €	2020		
<b>Celkem</b>				5 166,00 €	5664		
<b>Srpen</b>	5.8.2016	283	Kristensson spol. s.r.o.	1 655,00 €	1780	8 366	531
	12.8.2016	286	Kristensson spol. s.r.o.	874,00 €	940		
	19.8.2016	298	Kristensson spol. s.r.o.	1 847,00 €	1986		
	26.8.2016	299	Kristensson spol. s.r.o.	2 910,00 €	3129		
<b>Celkem</b>				7 286,00 €	7835		
<b>Září</b>	2.9.2016	319	Kristensson spol. s.r.o.	3 035,00 €	3264	10 361	-2 129
	9.9.2016	320	Kristensson spol. s.r.o.	2 232,00 €	2400		
	16.9.2016	321	Kristensson spol. s.r.o.	1 662,00 €	1787		
	23.9.2016	331	Kristensson spol. s.r.o.	2 515,00 €	2704		
	30.9.2016	336	Kristensson spol. s.r.o.	2 172,00 €	2335		
<b>Celkem</b>				11 616,00 €	12490		

	Datum	Číslo faktury	Klient	Eura	Kilometry fakturované	Kilometry ujeté
Říjen	7.10.2016	347	Kristensson spol. s.r.o.	1 702,00 €	1830	8 061
	14.10.2016	355	Kristensson spol. s.r.o.	2 186,00 €	2350	
	21.10.2016	356	Kristensson spol. s.r.o.	2 204,00 €	2370	
	28.10.2016	373	Kristensson spol. s.r.o.	1 125,00 €	1210	
<b>Celkem</b>				7 217,00 €	7760	
Listopad	4.11.2016	381	Kristensson spol. s.r.o.	1 302,00 €	1400	9 989
	11.11.2016	391	Kristensson spol. s.r.o.	1 936,00 €	2082	
	18.11.2016	399	Kristensson spol. s.r.o.	2 697,00 €	2900	
	25.11.2016	400	Kristensson spol. s.r.o.	1 665,00 €	1790	
<b>Celkem</b>				7 600,00 €	8172	
Prosinec	2.12.2016	416	Kristensson spol. s.r.o.	2 009,00 €	2160	6 773
	9.12.2016	417	Kristensson spol. s.r.o.	1 369,00 €	1473	
	16.12.2016	428	Kristensson spol. s.r.o.	2 511,00 €	2700	
	23.12.2016	431	Kristensson spol. s.r.o.	1 885,00 €	2027	
<b>Celkem</b>				7 774,00 €	8360	

Zdroj: Bobby Fleisch (2017)



**Příloha V** Alokace tržeb a fakturovaných kilometrů k jednotlivým zákazníkům u dopravního prostředku 4H4 7622

	Datum	Číslo faktury	Klient	Koruny	Kilometry fakturované	Kilometry ujeté
Únor	29.2.2016	071	AGF Logistics, s.r.o.	33 020,00 Kč	1270	2 875
	29.2.2016	072	AGF Logistics, s.r.o.	12 714,44 Kč	489	
<b>Celkem</b>				45 734,44 Kč	1759	
Březen	4.3.2016	073	AGF Logistics, s.r.o.	28 860,40 Kč	1110	6 449
	14.3.2016	086	AGF Logistics, s.r.o.	48 932,28 Kč	1882	
	21.3.2016	105	AGF Logistics, s.r.o.	55 146,34 Kč	2121	
	29.3.2016	111	AGF Logistics, s.r.o.	28 990,10 Kč	1115	
	31.3.2016	116	AGF Logistics, s.r.o.	30 550,50 Kč	1175	
<b>Celkem</b>				192 479,62 Kč	7403	
Duben	4.4.2016	117	AGF Logistics, s.r.o.	3 822,38 Kč	156	7 788
	11.4.2016	127	AGF Logistics, s.r.o.	55 419,01 Kč	2262	
	18.4.2016	139	AGF Logistics, s.r.o.	32 095,05 Kč	1310	
	22.4.2016	143	AGF Logistics, s.r.o.	51 499,21 Kč	2102	
	29.4.2016	152	AGF Logistics, s.r.o.	51 793,47 Kč	2114	
<b>Celkem</b>				194 629,12 Kč	7944	
Květen	9.5.2016	159	AGF Logistics, s.r.o.	47 676,83 Kč	1946	8 465
	16.5.2016	167	AGF Logistics, s.r.o.	43 855,45 Kč	1790	
	20.5.2016	179	AGF Logistics, s.r.o.	42 042,18 Kč	1716	
	30.5.2016	185	AGF Logistics, s.r.o.	51 915,75 Kč	2119	
	31.5.2016	191	AGF Logistics, s.r.o.	21 903,37 Kč	894	
<b>Celkem</b>				207 393,58 Kč	8465	

Zdroj: Boby Fleisch (2017)

**Příloha W** Alokace tržeb a fakturovaných kilometrů k jednotlivým zákazníkům u vybraného dopravního prostředku

	Datum	Číslo faktury	Klient	Koruny	Kilometry fakturované	Kilometry ujeté
<b>Leden</b>	15.1.2016	008	Maso Jičín s.r.o	15 836,95 Kč	401	9 604
	20.1.2016	023	Ing. Kaler Muller	22 967,00 Kč	650	
	20.1.2016	024	Animalco a.s.	21 616,00 Kč	424	
	21.1.2016	042	JATKY Český Brod a.s.	8 880,20 Kč	240	
	28.1.2016	039	Animalco a.s.	172 928,00 Kč	4410	
	28.1.2016	046	Kostelecké uzeniny a.s.	125 766,00 Kč	3699	
	29.1.2016	045	Kostelecké uzeniny a.s.	13 765,00 Kč	399	
<b>Celkem</b>				381 759,15 Kč	10223	
<b>Únor</b>	4.2.2016	050	Hypor BV	235 074,00 Kč	5592	13 404
	8.2.2016	056	Zemědělské a obchodní družstvo Hlavnice	30 000,00 Kč	947	
	10.2.2016	057	Animalco a.s.	21 616,00 Kč	403	
	15.2.2016	064	ANIMO Žatec, a.s.	52 000,00 Kč	1677	
	23.2.2016	093	Kostelecké uzeniny a.s.	9 556,50 Kč	277	
	24.2.2016	077	Animalco a.s.	21 616,00 Kč	600	
	29.2.2016	079	ANIMO Žatec, a.s.	104 000,00 Kč	3264	
	29.2.2016	094	Kostelecké uzeniny a.s.	36 516,00 Kč	1074	
<b>Celkem</b>				510 378,50 Kč	13834	

Zdroj: Zdroj: Boby Fleisch (2017)