

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Možnosti zavádění controllingu a využití
controllingových nástrojů v praxi**

Bc. Linda Pet'ovská

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Linda Peťovská

Ekonomika a management

Název práce

Možnosti zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi

Název anglicky

Possibilities of controlling implementation and use of controlling tools in practice

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a vyhodnotit možnosti zavedení controllingu do oblasti prodeje ve společnosti RUPET International a navrhnout nástroje a indikátory operativního controllingu obchodní činnosti podniku.

Metodika

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na vymezení základních pojmů souvisejících s problematikou controllingu, způsobem zavádění controllingu v praxi, představením hlavních controllingových nástrojů apod. Bude zpracována na základě studia odborné literatury.

V praktické části diplomové práce bude nejprve charakterizována zvolená společnost a provedena analýza stávající situace v produktové a obchodní oblasti. Následně bude provedena identifikace a implementace vhodných měřítek prodeje vázaných na koncepci zavedení controllingu do oblasti prodeje a systém odměňování obchodních zástupců.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

controlling, nástroje controllingu, operativní controlling, zavedení controllingu, obchodní oblast

Doporučené zdroje informací

ESCHENBACH, Rolf. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 8073570351.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 9788075984869.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

VOCHOZKA, Marek. Finance podniku: komplexní pojetí. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 16. 6. 2022

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Možnosti zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Ludmile Pánkové, Ph.D. za vedení, připomínky a cenné rady při psaní mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti RUPET International s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a podkladů pro vypracování této diplomové práce.

Možnosti zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na identifikaci a vyhodnocení možného zavádění controllingu do oblasti prodeje ve společnosti RUPET International s.r.o., která se orientuje na prodej ručního nářadí, brusiva pro zpracování nerezových materiálů. Na posouzení možnosti zavádění controllingu vybrané společnosti byly aplikovány analýzy v oblasti prodeje, zejména analýza stávající situace společnosti, analýza tržeb z prodeje produktů, analýza obchodních zástupců a analýza obchodního plánu od hlavního dodavatele SUHNER s.r.o.

Na základě dílčích výsledků z těchto analýz byly navrženy vhodné nástroje a indikátory operativního controllingu obchodní činnosti společnosti.

Klíčová slova: controlling, nástroje controllingu, operativní controlling, obchodní controlling, zavedení controllingu, obchodní oblast

Possibilities of controlling implementation and use of controlling tools in practice

Abstract

The diploma thesis is focused on identification and evaluation of possible introduction of controlling in the area of sales in the company RUPET International s.r.o. which is oriented on the sale of hand tools and abrasives for processing stainless steel materials. To assess possibility of introducing controlling selected company were applied analysis in a field of sales especially the current situation of company, analysis of product sales, analysis of sales representatives, business plan analysis from the main supplier SUHNER s.r.o.

Based on partial results of the analysis suitable tools and indicators of operational controlling business activity were designed.

Keywords: controlling, tools of controlling, operative controlling, business controlling, introducing controlling, business area

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3. Teoretická část práce	18
3.1 Definice controllingu	18
3.2 Historie vývoje controllingu	19
3.3 Role manažera a controllera.....	20
3.4 Funkce controllingu	22
3.4.1 Plánování	22
3.4.2 Zajišťování a dokumentace.....	24
3.4.3 Kontrola	24
3.4.4 Reporting	25
3.5 Struktura controllingu	27
3.5.1 Strategický controlling.....	28
3.5.2 Operativní controlling.....	30
3.6 Další členění controllingu	31
3.6.1 Obchodní controlling	31
3.6.2 Marketingový controlling	33
3.7 Controlling v malých a středních podnicích	34
4. Vlastní práce.....	36
4.1 Představení společnosti	36
4.1.1 Historie.....	36
4.1.2 Strategie společnosti	37
4.2 Analýza současného stavu společnosti.....	40
4.3 Analýza tržeb	44
4.4 Analýza obchodních zástupců.....	52
4.5 Analýza obchodního plánu.....	60
4.6 Začlenění controllingu do společnosti a návrh nástrojů.....	63
4.6.1 Reporting	64
4.6.2 Návrh týdenních reportů	78
5. Výsledky a diskuse	81
6. Závěr.....	92
7. Seznam použitých zdrojů	96

8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a použitých vzorců.....	99
8.1 Seznam obrázků	99
8.2 Seznam tabulek	99
8.3 Seznam grafů.....	100
8.4 Seznam použitých vzorců	100
9. Přílohy	101

1. Úvod

V podnikatelském prostředí došlo v posledních několika desetiletích k výrazným změnám, které postihly značnou část oblastí podniku. Rozvoj informačních technologií, technický rozvoj a odstraňování překážek pro pohyb kapitálu znamenají, že konkurence a boj mezi podniky se stávají intenzivnější. Podniky se tak každý den musí aktivně snažit udržet svůj podíl na trhu. K dosažení trvale udržitelného rozvoje podniku nestačí pouze sledovat finanční výsledky. Rovněž je nezbytné se zaměřit na další klíčové oblasti, jako jsou inovace v podobě zavádění nových výrobků, vztahy se zákazníky, udržování vysoké kvality výkonů, rozvoj a využívání kvalifikace zaměstnanců. Tato širší perspektiva může přispět k celkovému úspěchu podniku a k jejímu dlouholetému růstu.

Controlling v tomto podnikatelském prostředí představuje klíčový prvek pro efektivní a úspěšné řízení podniku. Jeho význam spočívá v poskytování manažerům potřebných informací a nástrojů, které umožňují analyzovat, identifikovat a reagovat na změny v podnikatelském prostředí.

Prvním aspektem controllingu je schopnost poskytovat jasné a přesné informace o výkonnosti daného podniku. Měření výkonnosti podniku a možnost rychle reagovat na výkyvy a změny v tržních podmínkách poskytují ukazatele výkonnosti (KPI). Tímto způsobem je manažerům nejenom nabídnut náhled na aktuální stav podniku, ale na základě informací mohou přijímat strategická rozhodnutí.

Dalším faktorem controllingu je schopnost přispět k optimalizaci a efektivitě podnikových procesů. Pomocí analýzy dat a výsledků controllingu lze identifikovat slabá místa v procesech a zavádět opatření k jejich zlepšení, která vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu a k efektivnějšímu využívání celkových zdrojů.

Nelze být zapomenuta role controllingu při řízení nákladů a sledování finanční stability. Pomáhá minimalizovat rizika, zabránit nadměrným výdajům a přispívá k udržení celkového finančního zdraví podniku. Controlling je tímto klíčovým nástrojem pro plánování rozpočtu a dosahováním dlouhodobých finančních cílů.

Celkově lze říci, že controlling není pouze volitelnou součástí moderního přístupu k řízení, nýbrž je nezbytným nástrojem pro podniky, které chtějí být v současném dynamickém prostředí konkurenceschopné.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a vyhodnotit možnosti zavedení controllingu a jeho nástrojů do oblasti prodeje ve společnosti RUPET International s.r.o. a navrhnout nástroje a indikátory operativního controllingu v obchodní činnosti podniku.

K naplnění cíle diplomové práce je nezbytné vykonat následující dílčí cíle:

1. zpracování literární rešerše podle odborné literatury pro vymezení teoretického pojetí controllingu a jeho nástrojů;
2. zhodnocení ekonomické situace společnosti, vyhodnocení tržeb z pohledu dodavatelů, zhodnocení obchodních zástupců dle jejich výkonu, zhodnocení obchodního plánu hlavního dodavatele;
3. navržení reportu obchodního plánu tržeb podle dodavatelů a obchodního plánu odběru hlavního dodavatele na základě zpracovaných analýz.

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na vymezení základních pojmů souvisejících s problematikou controllingu, způsobem, jakým je controlling implementován v praxi, představením hlavních controllingových nástrojů apod. Teoretická část bude zpracována na základě studia odborné literatury.

Praktická část diplomové práce bude členěna na dílčí části:

1. představení zvolené společnosti s analýzou současného stavu společnosti pomocí ukazatelů finanční analýzy jako jsou rentabilita, likvidita a aktivita;
2. zpracování analýzy tržeb zaměřené na vytvoření produktového portfolia vybraných produktů, strukturu tržeb podle podílu jednotlivých produktů, rozdělení vybraných produktů podle dodavatelů a vymezení nejvýdělečnějších produktů;
3. zjištění přínosu prodejců pomocí analýzy obchodních zástupců, která bude zaměřena na analýzu tržeb vytvořených prodejci, vymezení zákazníků kategorie A dle prodejců a analýzu regionálního rozdělení území prodejců;
4. představení obchodního plánu hlavního dodavatele;
5. možnosti začlenění controllingu do společnosti a návrh operativních nástrojů, které budou aplikovány do oblasti prodeje pomocí návrhu reportingu.

V praktické části diplomové práce bude nejprve charakterizována zvolená společnost a provedena analýza stávající situace pomocí ukazatelů finanční analýzy jako jsou rentabilita, likvidita a aktivita. Pro výpočty těchto ukazatelů budou využity účetní výkazy společnosti RUPET Int. za období 2017 až 2022.

Ukazatele rentability slouží k měření dosahování zisku s využitím investovaného kapitálu a k hodnocení schopnosti podniku generovat zdroje. Současně umožňuje hodnotit celkovou efektivitu vytvořené činnosti. Obecně lze konstatovat, že tyto ukazatele by měly mít tendenci růstu v časových řadách, aby hodnocení efektivnosti vytvořené činnosti bylo kladné. Rentabilita se vyjadřuje jako poměr mezi ziskem v dané kategorii a vloženým kapitálem. Zisk se rozděluje na tři kategorie, a to je zisk před zdaněním a úroky (EBIT), čistý zisk (EAT) a zisk před zdaněním (EBT). EBIT se často používá pro účely mezifiremního srovnání. Na druhé straně EAT se využívá při hodnocení výkonnosti podniku. Na rozdíl od čistého zisku je EBT používán při porovnávání výkonnosti podniku s různými daňovými zátěžemi. V praxi se nejvíce k zjišťování rentability užívá ROA (rentabilita celkového vloženého kapitálu, *Return on Assets*), ROE (rentabilita vlastního kapitálu, *Return on Equity*) a ROS (rentabilita tržeb, *Return on Sales*) (Růčková, 2019, s. 233).

Rovnice 1: Ukazatele rentability

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb\ +\ Tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

Zdroj: Kislingerová, 2004, s. 73

Pro dlouhodobé přežití podniku je důležité, aby nejen dosahoval přiměřené rentability, ale také aby byl schopen splácet své krátkodobé závazky. Schopnost hradit své krátkodobé dluhy, vyjadřují **ukazatele likvidity** (Knápková, Pavelková a kol., 2017, s. 89). Likvidita značí schopnost podniku svá aktiva přeměnit na hotovost a použít ji ke krytí všech splatných závazků včas, v požadované formě a na požadovaném místě (Scholleová, 2017, s. 178). Rozlišují se tři stupně likvidity, a to likvidita I. stupně (Okamžitá likvidita, *Cash Position Ratio*), likvidita II. stupně (Pohotová likvidita, *Quick Asset Ratio*) a likvidita III. stupně (Běžná likvidita, *Current Ratio*).

Rovnice 2: Ukazatele likvidity

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky} + \text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 132

S analýzou likvidity úzce souvisí ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK). V případě, že je hodnota běžné likvidity příliš vysoká, naznačuje to nadbytečně vysokou hodnotu ČPK a drahé financování. Ukazatel čistého pracovního kapitálu popisuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Doporučený podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech by měl být v rozmezí 30-50 % (Knápková, Pavelková a kol., 2017, s. 90).

Rovnice 3: Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}}{\text{Oběžná aktiva}}$$

Zdroj: Knápková, Pavelková a kol., 2017, s. 90

V tabulce 1 jsou zaznamenány doporučené hodnoty likvidity dle vybraných autorů.

Tabulka 1: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita
	Hodnoty		
Kubičková a Jindřichovská (2015)	0,2 - 0,7	0,5 - 1,5	1,5 - 2,5
Scholleová (2017)	0,2 - 0,5	1 - 1,5	1,8 - 2,5
Růčková (2019)	0,2 - 0,6	1 - 1,5	1,5 - 2,5
Knápková (2017)	0,2 - 0,5	1 - 1,5	1,5 - 2,5
Kislingerová (2004)	0,2	0,7 - 1	1,6 - 2,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury.

Ukazatele aktivity se používají k měření schopnosti podniku efektivně využívat své investované finanční prostředky a také sleduje vazby mezi jednotlivými částmi kapitálu v různých druzích aktiv a pasiv. Pomocí těchto ukazatelů se sleduje, jak podnik celkově hospodaří s aktivy a jaký to má vliv na jeho likviditu a rentabilitu. Z hlediska ukazatelů aktivity se užívají dva typy, a to vyjádření počtem obrátů, nebo dobou obrátu (Růčková, 2019, s. 70). Ukazatele znázorňující obratovost zaznamenávají, kolikrát roční tržby převyšují hodnotu položky, pro kterou se obratovost počítá. Doba obrátu vyjadřuje, za jak dlouho se obrátka uskuteční. V době obrátu se často operuje s ekonomickým rokem, který

trvá 360 dní. Podnik se musí snažit o minimalizaci doby obratu a zároveň o maximalizaci obrátek (Scholleová, 2017, s. 180).

Ukazatel měřící efektivnost celkových aktiv se nazývá obrat aktiv (*Total Assets Turnover Ratio*). Vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok (Kislingerová, 2004, s. 82). Dle Kislingerové (2004) by se hodnota obratu aktiv měla pohybovat okolo 1 avšak záleží na sektoru a odvětví, ve kterém se podnik nachází.

Hodnota obratu zásob (*Inventory Turnover Ratio*) značí, kolikrát se v průběhu roku jednotlivá položka zásob prodá a opět naskladní. Doba obratu zásob (*Inventory Turnover*) udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány do fáze jejich spotřeby. Lze tvrdit, že situace v podniku je dobrá, pokud se doba obratu zásob snižuje a obratovost zásob zvyšuje (Kislingerová, 2004, s. 83).

Doba obratu krátkodobých závazků (*Creditors Payment Period*) zaznamenává dobu ve dnech, kdy jsou krátkodobé závazky podniku neuhrazeny a podnik defacto užívá bezplatný obchodní úvěr (Scholleová, 2017, s. 181). Podle Růčkové (2019) by měla být doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, aby byla zachována rovnováha v podniku.

Doba obratu pohledávek (*Average Collection Period*) vyjadřuje počet dnů, kdy podnik čeká na zaplacení za již prodané výrobky a služby (Scholleová, 2017, s. 181).

Rovnice 4: Ukazatele aktivity – Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{(\text{Tržby}/360)}$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{(\text{Tržby}/360)}$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Zdroj: Kislingerová, 2004, s. 82

Z analýzy stávající situace podniku, ve které budou aplikovány vybrané ukazatele finanční analýzy, včetně rentability, likvidity a aktivity, lze poté vyvodit závěry o finanční stabilitě a výkonnosti analyzované společnosti.

Následně se práce bude věnovat produktové a obchodní oblasti. Nejprve bude provedena analýza tržeb, která je klíčovým nástrojem pro řízení a optimalizaci obchodních aktivit, aby společnosti pomohla dosahovat lepších výsledků a udržovat konkurenceschopnost na trhu. V souvislosti s analýzou bude vytvořeno portfolio vybraných

produktů a určen podíl těchto produktů na struktuře tržeb. V souvislosti s produktovým portfoliem bude aplikován **variační koeficient** na jednotlivé produkty z portfolia. Variační koeficient vyjadřuje procentuální míru odchylky jednotlivých hodnot od aritmetického průměru. Variační koeficient vyjadřuje vztah směrodatné odchylky k aritmetickému průměru (často vyjádřen v procentech). Tento koeficient lze využít při srovnání přesnosti zkoumaného jevu ve dvou nebo více situacích, například když jsou naměřené hodnoty vyjádřeny v různých jednotkách nebo když se výrazně liší míra polohy těchto hodnot. Obecně platí, že čím je variační koeficient menší, tím více je zkoumaný soubor homogenní. Naopak vysoká hodnota variačního koeficientu naznačuje, že aritmetický průměr není vhodnou mírou polohy. Pokud je hodnota variačního koeficientu $>0,5$, lze konstatovat, že soubor obsahuje rozlehlá pozorování, tedy je silně nesourodý (Neubauer, Sedlačík a kol., 2016, s. 52).

Rovnice 5: Směrodatná odchylka

$$S_n = \sqrt{S_n^2}$$

Zdroj: Neubauer, Sedlačík a kol., 2016, s. 52

Rovnice 6: Aritmetický průměr

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Zdroj: Neubauer, Sedlačík a kol., 2016, s. 41

Rovnice 7: Variační koeficient

$$v = \frac{S_n}{\bar{x}}, \bar{x} \neq 0$$

Zdroj: Neubauer, Sedlačík a kol., 2016, s. 52

Po rozkladu tržeb dle produktů a dodavatelů bude následovat **horizontální analýza** tržeb. V rámci horizontální analýzy budou posuzovány změny jednotlivých finančních položek v čase a o kolik procent se tyto jednotlivé položky v čase změnily. Cílem analýzy je změřit intenzitu změn jednotlivých položek, jak absolutně, tak relativně (Růčková, 2019, s. 118).

Rovnice 8: Horizontální analýza – Absolutní změna

$$\text{Absolutní změna} = \text{Hodnota v běžném období} - \text{Hodnota v předchozím období}$$

Zdroj: Růčková, 2019, s. 118

Rovnice 9: Horizontální analýza – Procentuální změna

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{Běžné období} - \text{Předchozí období}}{\text{Předchozí období}} \cdot 100$$

Zdroj: Růčková, 2019, s. 118.

Následuje analýza obchodních zástupců, kde se bude zkoumat podíl jednotlivých prodejců na celkových tržbách a rozložení tržeb podle prodejců s využitím **metody ABC** pro zákazníky. Metoda ABC se aplikuje v situacích, kdy se pracuje s obrovským souborem prvků, jako jsou produkty, zákazníci atd. Jejím cílem je identifikovat skupinu prvků, která svým počtem představuje malou, ale za to klíčovou část pro výsledek podnikání, a naopak identifikovat dominantní většinu (např. zákazníků, výrobků), která má nepodstatný význam z hlediska výsledků (objem tržeb, nákladů, zisku atd.). Jednotlivé skupiny se označují dle kategorie na A, B a C. Rozdělení kategorií vychází z Paretova principu 80/20, kdy 80 % výsledků je způsobeno 20 % příčin (nebo 20 % produktů přináší 80 % příjmů). Například 20 % zákazníků vykazuje 80 % podíl na celkových tržbách (zákazník kategorie A). Dle členění kategorií lze účelně diferencovat manažerské přístupy ve všech fázích manažerského procesu, při analýze, výzkumu trhu, hodnocení a při tvorbě strategie. U jednotlivých kategorií je možné provést samostatně analýzu portfolia nebo SWOT analýzu (Jakubíková, 2013, s. 151).

Podle Jakubíkové (2013) je doporučeno, aby při analýze skupiny A byly použity co nejpřesnější podklady a při rozhodování postupováno s maximální pečlivostí. U skupiny C je možné využít metody a přístupy zjednodušené.

V analýze obchodních zástupců se bude dále posuzovat regionální vliv na tržby prodejců.

Následně proběhne identifikace a implementace vhodných měřítek prodeje vázaných na koncepci zavedení operativního controllingu do oblasti prodeje. Možnosti začlenění controllingu do společnosti a návrh nástrojů budou vypracovány v souladu s provedenými analýzami a obchodním plánem společnosti.

Měřítka, sloužící jako kontrolní nástroj, budou zahrnovat výpočet odchylek v absolutních jednotkách, tj. rozdíl mezi skutečnými hodnotami a plánovanými hodnotami. Dále bude zjištěno, z kolika procent byly plánové hodnoty splněny.

Rovnice 10: Výpočet odchylek

$$\text{Absolutní odchylka} = \text{Skutečná hodnota} - \text{Plánovaná hodnota}$$

Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 140

3. Teoretická část práce

3.1 Definice controllingu

V literatuře lze nalézt mnoho definic controllingu. Původním cílem controllingu dle Eschenbacha a kol. (2004) je soulad systému řízení pro zajištění informací a opatření vnější a vnitřní harmonizace podniku. Freiberg (1996) tvrdí, že controlling reprezentuje specifický koncept k řízení podniku, který si zakládá na komplexním propojení informačního a organizačního aspektu s plánovacím a kontrolním procesem. Podle Manna a Mayera (1992) představuje controlling systém pravidel, který pomáhá dosahovat cílů podniku pomocí příslušných opatření, která včas reagují na případné nebezpečí a tím zabraňují momentu překvapení.

Lze tedy tvrdit, že pro zajištění dlouhodobé existence podniku je potřeba rozvíjet a podporovat nové metody řízení. Controlling představuje moderní nástroj podpory řízení jakožto systém pravidel, pomáhající k dosažení podnikových cílů. Tento systém umožňuje v podniku včasnou reakci na možné vznikající problémy, protože cílově orientuje a koordinuje plánování, vnitřní i vnější harmonizaci, kontrolu a zajištění informací (Synek, 2011, s. 414).

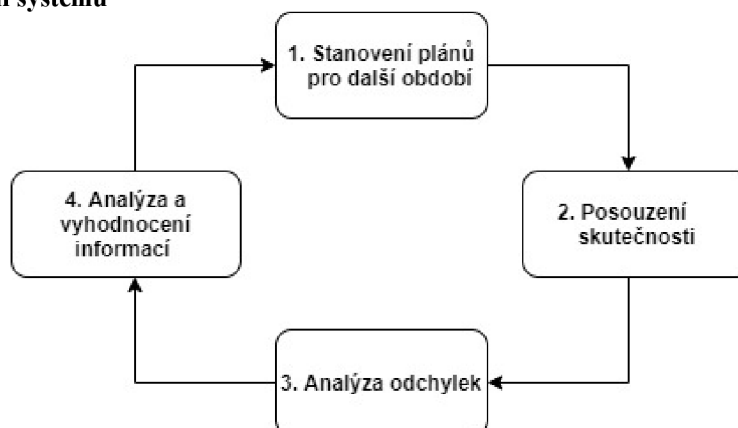
Dlouhodobou prosperitu podniku a zároveň zvyšování výkonnosti lze docílit řádnou aplikací controllingu (Vochozka a Mulač, 2012, s. 108).

Pro přijetí nových rozhodnutí je důležité následovat fáze řízení systému:

1. **Stanovení plánů pro další období** s ohledem na cenu konkrétního výrobku a ustanovení cílových nákladů;
2. **Posouzení skutečnosti**, kde se zaměřujeme na skutečné náklady a jaká je reálně dosažená cena vybraného výrobku za hodnocené období;
3. **Analýza odchylek**, při které zjišťujeme příčinu, nákladovou náročnost a cenovou úroveň ve vztahu k ostatním výrobkům a výrobkům konkurence;
4. **Analýza a vyhodnocení informací** pro přijetí nových rozhodnutí. Zde se uvažuje o možnosti změn konstrukčního a technologického provedení výrobku v návaznosti na ovlivnění výrobních nákladů a stanovení ceny (Král, 2018, s. 30).

Zároveň jsou fáze řízení systému znázorněny na obrázku 1.

Obrázek 1: Fáze řízení systému



Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Král, 2018, s. 29).

3.2 Historie vývoje controllingu

Z historického hlediska je možné pozorovat začátky controllingu již koncem 19. století v dopravních a výrobních podnicích ve Spojených státech amerických. V té době měli controlleři za primární úkol starat se o správu a řízení finančního majetku. Postupem času se však role controllerů rozšiřovala o další činnosti, jako je poradenství či plánování. Myšlenka controllingu se v Evropě začala prosazovat o něco později, přibližně v 50. letech 20. století (Synek, 2011, s. 415). Postupné etapy vývoje controllingu až do současnosti, jak popisuje Král (2018), jsou sepsány v tabulce 2.

Tabulka 2: Etapy vývoje controllingu

Období	Popis
40. - 60. léta 20. století	V tomto období je controlling považován za jednu z funkcí řízení. Jeho hlavním zaměřením je srovnávání a vyhodnocování odchylek od plánu a identifikace příčin těchto odchylek. V této době také vznikly metody standartních výnosů a nákladů.
70. - 80. léta 20. století	Controlling je rozšířen v informační oblasti. Především ve vyhodnocování výsledků. Tyto podklady byly nejprve určeny pro top management, poté se zpřístupnily i pro ostatní úrovně řízení (střední a nižší stupeň řízení).
80. - 90. léta 20. století	V této době bylo hlavním úkolem controllingu vhodně nalézt kombinace informací, jež by přispěly k zlepšení procesu rozhodování. Zaměřovalo se na budoucí směřování podniku. Zpracování celkových i dílčích informací ex-ante i ex-post v rámci podniku. Během tohoto období také vznikl koncept reportingu.
Počátek 21. století	Rozšíření role controllingu díky autorům P. Horváth a R. Eschenbach. Autoři zdůrazňují roli controllingu jako rozšíření/doplnění systému řízení a kladou důraz na zvyšování míry integrace v tomto systému. Současně je pozorována rostoucí role controllerů (postup do pozice řídící).
Současnost	Nyní se více chápe controlling jako samostatný přístup k řízení. Jako ukázka tohoto přístupu je například konvergenční controllingový koncept, který je vhodný pro inovační změnu řízení podniku a následné fungování podnikového řízení.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Král 2018, s. 30).

Podle Synka (2011) lze filozofii controllingu popsat také pomocí těchto tří principů:

- **Orientace na cíle** – controlling má roli v definici podnikových cílů, jejich sledování a zároveň přispívá k vytvoření vhodné metodiky pro plánování,
- **Orientace na úzké profily** – vytvořit účinný informační systém, který by poskytoval dostatek kvalitních dat a umožnil identifikaci a odstranění tzv. úzkých míst bránících dosažení podnikových cílů,
- **Orientace na budoucnost** – minulost má v rámci řízení význam pouze tehdy, pokud má vliv na budoucnost a přispívá k prevenci problémů; (Synek, 2011, s. 416)

3.3 Role manažera a controllera

Controller má v podniku ekonomickou autoritu a odpovídá za transparentnost výsledků. Nemá však pravomoc k rozhodování o konkrétních směrech vedení podniku.

Controller by měl představovat vůči manažerovi rovnocenného partnera v oblasti řídicích procesů. Manažer řídí provoz a odpovídá za výsledky (Fibírová a kol., 2019, s. 25). V tabulce 3 je popsána náplň práce controllera a manažera v podniku.

Tabulka 3: Poslání controllera a manažera

Controller	Manažer
<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba podkladů a sběr dat • Příprava metodiky a určení nástrojů • Informace o odchylkách a změnách v okolí • Koordinace a podpora systému 	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování • Rozhodování • Koordinování • Organizování • Motivování • Kontrola

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Synek, 2011, s. 417).

Podle Eschenbacha a kol. (2004) controlling není výhradní doménou controllera, ale spadá do kompetence každého manažera. Každý manažer bez ohledu na svou pozici v hierarchii sleduje cíle, plánuje kroky k jejich dosažení, sleduje související úkoly a určuje časový rámec pro dosažení cíle. Představitel procesu controllingu jsou všichni vedoucí pracovníci, kteří svými konkrétními výkony tento proces podporují. Tímto způsobem také přebírá management funkce a zodpovědnost controllingu. Na rozdíl od toho controlling řídí controller. Controller se zaměřuje na vytvoření rámcových podmínek, poskytuje nástroje a poradenství ohledně jejich nejvhodnějšího využití managementem. Příspěvky manažerů a controllerů se vzájemně doplňují v controllingu (Eschenbach a kol., 2004, s. 117).

Dle Mezinárodního sdružení pro controlling (*International Group of Controlling – IGC*) je poslání controllera:

1. navrhovat a aktivně se podílet na manažerském procesu, což zahrnuje stanovování cílů, plánování a řízení kontrolních mechanismů tak, aby všichni s rozhodovací pravomocí jednali v souladu s dohodnutými cíli,
2. vědomě se zaměřovat na možnosti budoucího vývoje a tím umožnit využití příležitosti a řídit rizika,
3. integrovat cíle a plány organizace do kompaktního celku,
4. rozvíjet a udržovat všechny manažerské systémy řízení. Zajišťovat kvalitu podkladových dat a poskytovat relevantní informace pro rozhodování,

5. uvědomovat si, že je ekonomickým svědomím organizace, a proto je zavázán jednat v zájmu a prospěchu organizace jako celku (Controllers mission statement, 2013).

3.4 Funkce controllingu

Dle Eschenbacha a kol. (2004) funkce controllingu zasahují do všech úrovní podnikového řízení, kterými jsou:

- **Normativní podnikové řízení**, ve kterém se pomocí normativního managementu stanoví návod, jak se má chovat podnik v určitých situacích. Například řešení vzniklých problémů, zásady chování a hodnoty podniku k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům či vůči státu (Eschenbach a kol., 2004, s. 211).
- **Strategické podnikové řízení**, kde je především kladen důraz na zajištění a udržení již existujících potenciálů úspěchu a také na vyhledávání a vytváření potenciálů nových. S tímto je spojeno i dlouhodobé plánování a daný směr podniku. Metodami strategického řízení jsou SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice, Porterův model apod. (Vochozka a kol., 2021, s. 20).
- **Operativní podnikové řízení**, které se zaměřuje na co nejlepší využití existujících potenciálů úspěchu, přesněji k dosažení co nejvyšší likvidity, rentability a celkové hospodárnosti. Možnými metodami operativního řízení jsou analýza bodu zvratu, ABC analýza, kalkulační metody atd. (Vochozka a kol., 2021, s. 20).

Podle Žůrkové (2007) jsou hlavní funkce controllingu plánovací, zajišťovací a dokumentární, kontrolní a reporting.

3.4.1 Plánování

Plánování představuje z hlediska controllingu základní složku a nosnou část systému řízení. Controlling se ve sféře plánování snaží zajišťovat koordinaci plánů, nalezení vhodné metodiky, shromažďování informací v procesu plánování a současně nese zodpovědnost za všechny tyto aktivity (Mikovcová, 2007, s. 109, 114). Plánování se skládá z jednotlivých fází, kde se nejprve stanovují cíle podniku a postupně se odpovídá na zásadní otázky čeho by chtěl podnik docílit. Na základě odpovědí je následně sestaven samotný plán, který určí, jak nejlépe a nejefektivněji stanovených cílů dosáhnout (Žůrková, 2007, s. 124). Technikou pro navrhování specifických cílů v řízení a plánování je například metoda SMART. Podle této techniky by měl být cíl:

- S – specific (specifický) – jasně definovaný cíl,
- M – measurable (měřitelný) – musí být možné cíl změřit,
- A – agreed (akceptovaný) – cíl musí být akceptován zainteresovanými osobami,
- R – realistic (realistický) – cíl musí být reálný,
- T – timed (termínovaný) – cíl musí být časově ohraničený; (Doležal a kol., 2023, s. 160)

Podle Eschenbacha a kol. (2004) lze controlling chápat jako systém, který doplňuje řízení podniku například pomocí funkcí plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování a kontrolování. V tomto případě systém plánování je možné označit jako soubor všech plánů vytvořených v podniku, které mají společné funkcionální a institucionální propojené vztahy. Plány jsou vytvořené s ohledem na zájmy managementu (Eschenbach a kol., 2004, s. 102).

Z pohledu managementu je možné plány členit na tři základní úrovně:

- Strategický plán
- Taktický (manažerský) plán
- Operativní plán

Strategický plán je na vrcholu pyramidy z hlediska rozdělení úrovní. Zabývá se otázkami týkající se budoucnosti a metodami, jak by měl podnik postupovat při každé významné změně jako je například změna velikosti podniku, finanční struktury, produktového portfolia, investic, rozvoje a technologií. Strategické plánování klade důraz na ujasnění a plánování budoucího rozhodnutí. Z časového hlediska je strategické plánování dlouhodobější (minimálně 1 rok a více). Plánovací metody jsou většinou nestructurované. Možnosti vyhodnocení a provedení změn plánu je poměrně složité a často nesnadno opravitelné. **Manažerské** nebo také taktické **plány** směřují k realizaci strategických plánů. Na rozdíl od strategického plánování je časový horizont manažerského plánování obvykle do 1 roku. Je také více detailní a plánovací metody jsou více strukturované. Vyhodnocení plánu je možné uskutečnit po realizaci strategie do praxe. Nejdetailnější úroveň plánování zastávají **operativní plány**, které jsou sestavovány na kratší období (např. denní, týdenní, měsíční či kvartální plánování). Operativní plánování se zaměřuje na plynulé fungování každodenních podnikových operací. Metody plánování jsou vysoce strukturované a mnohdy využívají speciální software. Plány jsou také snadno opravitelné (Žůrková, 2007, s. 22).

Mezi metody užívané při plánování patří např. brainstorming, Delfská metoda, brainwriting, strategické hry, regresní a korelační analýza, analýza časových řad či systémy včasné výstrahy.

Systém včasné výstrahy je nástroj, který umožňuje podniku identifikovat možnost výskytu závad včas, ještě předtím, než se projeví v standartních hlášeních. V tomto procesu se využívají indikátory jako jsou například radar nebo semafor. Nejprve se určí ukazatele, které chce podnik podrobit analýze. Poté se porovnají požadované hodnoty s aktuálním stavem těchto ukazatelů. Vzniklé odchylky jsou podrobeny analýze a vyhodnocení možných příčin. Nakonec jsou přijata opatření ke zlepšení. V tomto postupu je důležité, aby management reagoval na signály a zároveň byly tyto signály dokumentovány kvůli zjištění kumulovaných efektů (Mikovcová, 2007, s. 129). Příklad využití tohoto nástroje v praxi je zobrazeno v tabulce 4.

Tabulka 4: Příklad využití systému včasné výstrahy

Ukazatel		Plán	Skutečnost	Semafor	Poznámka
Likvidita	L1	0,7	1		Odchylka není významná, hodnoty likvidity jsou skoro v normě
	L2	2	2,2		
	L3	2,5	2,4		
Rentabilita	ROA	20%	12%		Odchylka je významná, rentabilita nedosahuje očekávaných hodnot
	ROE	27%	19%		
	ROS	35%	23%		
Aktivita	Obrat zásob	5,02	6,78		Všechny ukazatele překračují očekávanou hodnotu, podnik efektivně využívá svůj majetek
	Obrat aktiv	1,65	1,85		
	Obrat pohledávek	3,98	4,52		
Zadluženost	Obrat závazků	4,5	4,8		Hodnoty zadluženosti přesáhly plán
	Zadluženost	0,3	0,51		
	Úrokové krytí	9,1	6,8		Nízké hodnoty úrokového krytí

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Mikovcová, 2007, s. 130).

3.4.2 Zajišťování a dokumentace

V této funkci se podporuje sběr veškerých příchozích informací a následně jejich třídění tak, aby byly relevantní a mohly být uschovány pro potřebné analýzy výkonu v budoucnu. Tímto tato funkce zajišťuje dostatek kvalitních a nezbytných informací, které budou kdykoliv k dispozici jednotlivým útvarům podniku (Žůrková, 2007, s. 124).

3.4.3 Kontrola

Tato funkce se zaměřuje na kontrolu všech procesů v podniku včetně řízení nákladů a určování potencionálních odchylek (Žůrková, 2007, s. 124).

3.4.4 Reporting

Dle Fibírové (2001) je úkolem reportingu vytvoření systému klíčových ukazatelů a informací, které nejenom sledují vývoj podniku jako celku, ale také v jednotlivých částech a perspektivách, které mají rozhodující význam pro řízení. Zprávy a výkazy by měly být strukturovány tak, aby odpovídaly potřebám jejich uživatelů, kterými jsou vedoucí pracovníci na různých úrovních řízení. Data by měla být prezentována tak, aby usnadnila proces rozhodování (Fibírová, 2001, s. 12). Reportingové zprávy bývají obvykle vytvořeny za nějakým účelem. Mezi klíčová kritéria reportingu spadají kritéria pro řízení výkonnosti (KPI – *key performance indicators*), která mají schopnost porovnávat aktuální vývoj podniku s jeho stanovenými cíli a úkoly (Šoljáková a Fibírová, 2010, s. 10). Zodpovědnost za reporting nese oddělení controllingu (pokud v rámci podniku existuje), jehož hlavním úkolem je připravit, zpracovat a koncentrovat data a následně je poskytnout konkrétním adresátům (Mikovcová, 2007, s. 156).

Pro tvorbu reportů jsou často nezbytné údaje z účetnictví, které představují jejich hlavní datový základ. K těmto interním datům je potřeba doplnit externí informace, které se týkají podnikového okolí. Metodika, jakým způsobem jsou data zpracovávána controllinem, by měla vést k vytvoření omezeného množství dat, která jsou relevantní pro přijetí opatření pro následující rozhodovací proces. Controller, který report zpracovává, musí mít na paměti, pro koho je určen výstup (Vochozka a Mulač, 2012, str. 527). Uživatelé mohou mít různé požadavky na výstupy a tím kladou určité nároky na obsahovou a formální stránku reportu. Tímto je nedílnou součástí také výběr, zpracovávání, korekce a distribuce dat pro různé kategorie uživatelů (Šoljáková a Fibírová, 2010, s. 11).

Reporting tedy slouží jako nástroj, skrze který se informace o podniku zpracují do zprávy a následně jsou předány koncovým uživatelům. Mikovcová (2007) uvádí několik bodů, ke kterým reporting slouží:

- možnost rozhodovat se tak, aby byly naplněny strategické cíle podniku,
- zajištění kontroly odchylek mezi plánovanými a skutečnými hodnotami,
- zjednodušené přijímání dobrých rozhodnutí,
- posouzení účinků opatření, která byla přijata,
- delegování opatření na určité zaměstnance a přidělení termínů pro realizaci (Mikovcová, 2007, s. 158).

Způsoby zpracování reportingu jsou různé, avšak vždy by měl být přizpůsoben specifickým potřebám uživatele. V dnešní moderní době jsou často ke zpracování využívány moderní technologie a nejrůznější systémy. Ke zpracování jde využít více systémů, záleží na objemu dat podniku. Například menší podniky mohou využívat MS Excel, naopak velké podniky mohou využívat systémy Business Intelligence. Bez ohledu na použité systémy je možné k vizualizaci dat rozlišit dva základní typy manažerských zpráv, tj. dashboard a scorecard. Typickým příkladem scorecard je balanced scorecard navržený R. S. Kaplanem a D. P. Nortonom (Nita, 2015).

Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI jsou důležitou součástí reportingu. Jedná se o finanční i nefinanční měřítka (metriky) a ukazatele, které efektivně měří dosahování podnikových cílů či podnikové strategie. Ve skutečnosti se jedná o několik pro daný podnik opravdu velmi zásadních KPI, která mají obrovský význam a účel pro celou společnost a v celá společnost se jimi také řídí. KPI jsou podstatou dnes již běžného performance managementu (Petřík, 2009, s. 687).

Petřík (2009) člení KPI v dodavatelsko-odběratelském řetězci – logistické KPI, dále pak na KPIs pro výrobní společnosti a marketingové, obchodní KPIs a KPIs pro službami orientované společnosti – SFO.

KPIs v dodavatelsko-odběratelském řetězci se poté rozčleňuje do:

- Celkové dodavatelské spolehlivosti – odpovídá kvalitě objednaných a dodávaných vstupů, vzhledem k současnému hodnototvornému provoznímu i podnikatelskému řetězci i ve vztahu k celkově vyrobeným výstupům.
- Dodavatelské odezvy a flexibility – odpovídá včasným, pohotovým a zároveň efektivním reakcím na odběratelské požadavky. Je zde velmi důležitý reakční čas, a jeho dodržování, neboť v praxi je jedním z cílů podniků snižování nákladů na opožděné, nebo nepřizpůsobené dodávky. Na reakčním čase (response time) lze dobře znázornit a dokumentovat provázanost mezi provozními cíli a plněním těchto cílů, stejně tak jako jejich postupné hodnocení a naplňování.
- Dodavatelské vstřícnosti a kooperace – jedná se o parametr, který má maximálně nákladově a hodnotově efektivně přizpůsobit dodavatelsko-

odběratelský řetězec. Mělo by se aktivně reagovat na potřeby aktuálního, flexibilního trhu (Petřík, 2009, s. 689).

3.5 Struktura controllingu

V oblasti podnikového řízení vycházejí manažerské činnosti z formulace strategie v podobě strategického plánu. Následně se přistupuje na plány operativní jako obchodní, marketingový, inovační, finanční, personální a další. Tyto operativní plány jsou vypracovány v souladu s definovanou strategií. Strategické a operativní plány musí mít jasně stanovené cíle. Controlling odpovídá za kontrolu budoucích odchylek od stanovených cílů a případně také za řízení rizik vyplývajících ze zjištěných odchylek (Havlíček, 2011, s. 13). Dle kritéria časového horizontu a charakteru cílů se rozlišuje strategický a operativní controlling. Operativní řízení bývá spojováno s řízením krátkodobým, na rozdíl od strategického řízení, které se zaměřuje na horizont dlouhodobý. Strategický controlling by měl směřovat k podpoře managementu při vytváření předpokladů pro úspěch. Na druhé straně, operativní controlling se zaměřuje na asistenci managementu při optimalizaci časových, hodnotových a věcných aspektů aktivit v podniku (Mikovcová, 2007, s. 8). Rozdílný přehled charakteristik strategického a operativního controllingu je zobrazen v tabulce 5.

Tabulka 5: Charakteristika strategického a operativního controllingu

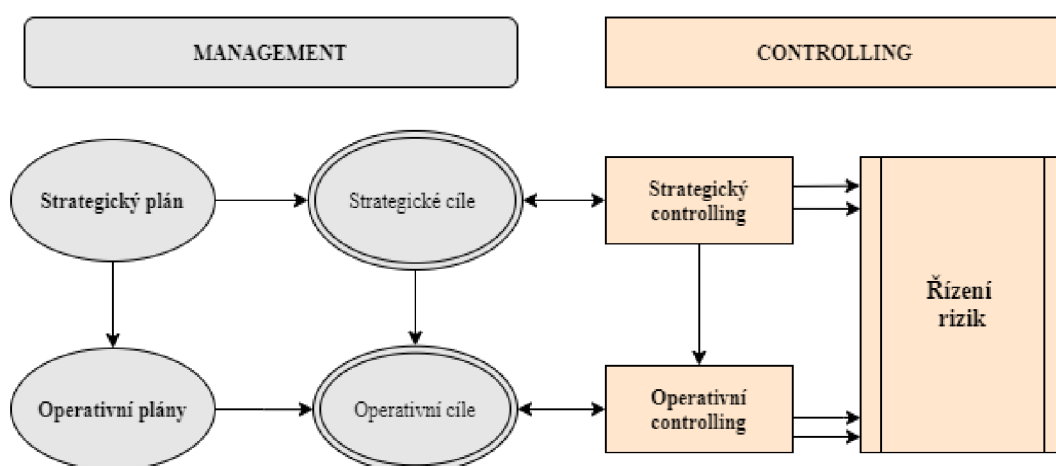
Kritérium	Strategický controlling	Operativní controlling
Časový horizont	Neomezený	Omezený
Veličiny	Kvalitativní	Kvantitativní
Počet variant	Vysoký	Nízký
Charakter problémů	Obtížné, unikátní, strukturovatelné	Strukturovatelné
Okolí	Vyvíjející se, těžce předvídatelné	Známé, předvídatelné
Hierarchie řízení	Vysoká	Nízká
Stupeň podrobnosti	Nízký	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Mikovcová, 2007, s. 29).

Dle Havlíčka (2011) je klíčové chápat význam pojmu „controlling“ jako „systém řízení“, nikoliv jako „provádění kontroly“. Na obrázku 2 je vyobrazen vztah mezi

strategickým a operativním řízením, controllingem a řízením rizik. Zde je znázorněno procesní řízení podniku, kde část nazývaná management (šedé schéma) zahrnuje plánování, a část vyhodnocování a řízení rizik (oranžové schéma) je označována jako controlling. Obě části představují formy řízení, přičemž první se týká řízení strategických a operativních plánů. Druhá část se zabývá sledováním a identifikací odchylek včetně návrhů na opatření a řízení problémových situací (Havlíček, 2011, s. 13).

Obrázek 2: Vazby mezi managementem a controllingem – procesní řízení podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Havlíček, 2011, s. 13).

3.5.1 Strategický controlling

Hlavním prvkem **strategického controllingu** je strategický plán, který má za cíl udržet dlouhodobou stabilitu podniku. Na základě kvalitativních veličin (částečně i kvantitativní veličin) jsou vyhodnocovány strategické cíle (Havlíček, 2011, s. 15).

Postup strategického controllingu dle Havlíčka (2011) vypadá následovně:

- **Analýza výchozí situace**, která obsahuje analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitropodnikového potenciálu.
- **Rozdělení na strategické obchodní jednotky** dle výrobků a trhů.
- **Vyhodnocování strategií a návrhů opatření.**

Dle Eschenbacha a kol. (2004) závisí výběr strategické koncepce a strategických nástrojů na strategickém přístupu a charakteru podniku. Autor tvrdí, že řada strategických koncepcí je více zaměřena na potřeby velkých podniků, které vyžadují vysoký stupeň externích a interních informací a jsou obvykle příliš formální pro neformální rozhodovací

struktury v malých a středních podnicích. Strategické plánování v malých a středních podnicích je vystaveno problémům jako jsou například:

- Omezené informace o okolí podniku (není možný průzkum trhu).
- Není prováděna funkce objektivizace kooperativních postupů plánování v malých podnicích. Skupinové analýzy, jako jsou analýza scénářů nebo analýza potenciálů, nelze v malých podnicích použít, kvůli příliš malému počtu účastníků a bývá zde častá dominance ze strany podnikatele.
- Obtížnost vymezit významné trhy a zároveň podchytit konkurenční situace.
- Malé portfolio s několika vzájemnými propojeními (Eschenbach a kol., 2004, s. 692).

Strategické orientační parametry, například růst trhu nebo podíl na trhu, mají pro malé podniky omezený význam, protože důraznější je zaměření na snižování nákladů a růst podniku (Eschenbach a kol., 2004, s. 692).

Fáze strategického řízení

V tabulce 6 je proces strategického řízení rozdělen do čtyř fází, které obsahují všechny klíčové aktivity, nutné pro stanovení strategických cílů. Jednotlivé etapy strategického řízení jsou začleněny do celkové strategie organizace, kterou lze adaptovat podle potřeb, záměrů a ambicí konkrétních zúčastněných stran (např. vlastníci, manažeři, ostatní zainteresované skupiny atd.) v rámci podniku (Havlíček, 2011, s. 22).

Tabulka 6: Fáze strategického řízení

FÁZE 1	FÁZE 2	FÁZE 3	FÁZE 4
Strategická analýza	Formulace strategie	Implementace strategie	Strategický controlling
Analýza prostředí – vnějšího – odvětvového – vnitřního	Formulace – mise – vize – strategických cílů	Spojení strategických cílů s jednotlivými útvary v podniku a jejich operativnímu plány.	Hodnocení strategických cílů a návrh opatření k nápravě.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Havlíček, 2011, s. 22).

Ve fázi 1 je popisován stav podniku na základě analýz prostředí. Tyto analýzy lze rozdělit na analýzu makrookolí (například analýzy PEST apod.), mikrookolí (např. konkurenční analýza atd.) a interní (např. analýza portfolia, analýza životního cyklu výrobku, SWOT analýza apod.). Pomocí těchto strategických faktorů lze popsat současný stav podniku a mohou být také využity ve marketingovém výzkumu trhu (Havlíček, 2011, s. 25).

V tabulce 7 je popsána SWOT analýza, která analyzuje prostředí společnosti. Cílem této analýzy je posoudit interní silné a slabé stránky společnosti, stejně jako externí příležitosti a hrozby v prostředí. SWOT analýza pomáhá společnostem identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují jejich výkon (Jakubíková, 2013, s. 103).

Tabulka 7: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak společnosti	zde se zaznamenávají ty věci, které společnost nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si vedou lépe ostatní společnosti
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést společnosti úspěch	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Jakubíková, 2013, s. 103).

3.5.2 Operativní controlling

Podle Mikovcové (2007) je operativní controlling systém řízení, který zpravidla zaznamenává kratší časové intervaly. Operativní controlling má schopnost systematicky zasahovat do průběhu podnikových aktivit a optimalizovat tyto činnosti v důsledku neustálého porovnávání odchylek skutečnosti od požadovaného stavu. Zaměření operativního controllingu je zejména na řízení likvidity, rentability a řízení podnikových ekonomických procesů. Nástroje operativního controllingu se využívají k ovlivňování těchto veličin.

Dle Havlíčka (2011) důsledkem selhání výrobních, obchodních, marketingových či jiných operativních aktivit je nenaplnění základních finančních ukazatelů. Z toho vyplývá, že řádně zvolená opatření musí primárně směřovat do těchto úseků.

Průběh operativního controllingu je podle Havlíčka (2011) následovný:

- **Cíl** – obsahuje formulaci cílů, identifikaci očekávaných odchylek cílů od předpokládané skutečnosti a motivaci na dané cíle;
- **Odsouhlasení plánu** – pomocí controllingu je zajištěno porovnání plánů s reálnou dosažitelností cílů;

- **Porovnání požadovaného a skutečného stavu** – srovnání očekávaného výsledku s definovanými cíli (kontrola), kvantitativní formulace odchylek a jejich dopad do ekonomiky podniku, návrh možných opatření (Havlíček, 2011, s. 14).

3.6 Další členění controllingu

3.6.1 Obchodní controlling

Havlíček (2011) tvrdí, že přístup k vlastním obchodním aktivitám by neměl být omezen na pouhý nákup a prodej, ale je zapotřebí ještě chápat obchodní řízení jako komplexní proces. Obchodní řízení zahrnuje obchodní management a controlling. Obchodním managementem je zaměřen na tvorbu obchodního plánu, který by měl být vytvořen s předstihem minimálně o jeden rok a rozdělen na jednotlivé měsíce a čtvrtletí (v některých podnicích je členění i týdenní). Absence obchodního plánu může podniku uškodit, například tím, že snižuje jeho konkurenceschopnost, brání v zachycení nových trendů, komplikuje motivování zaměstnanců, vede k chaotické komunikaci se zákazníky a ke ztrátě argumentů během obchodního jednávání.

Obchodní plán je v podnicích někdy označován jako plán odbytu. Určuje předpokládané roční objemy prodeje často v rozdělení dle:

- **Produktových skupin** – výrobních a produktových řad atd.,
- **Teritorií** – regiony, státy i kontinenty,
- **Zákaznických segmentů** nebo konkrétních významných zákazníků – klíčoví zákazníci, náhradní díly, přímý prodej atd.; (Veber a Srpová, 2012, s. 683).

Dle Vebera a Srpové (2012) se při sestavování plánu nejčastěji využívá mix následujících kombinací přístupů:

- Čerpání údajů o odbytu z minulého období – lze vysledovat jaký prodej byl v jednotlivých produktových skupinách, teritoriích a v segmentu zákazníků za minulé období a tím logicky určit meziroční trendy, vysvětlit sezónní výkyvy apod.
- Vycházet z průzkumů trhu – sledování změn u klíčových odběratelů a nákupního chování zákazníků, kroků konkurence, zabývat se cenovou politikou dodavatelů, hrozbou substitučních produktů a nasycenosti trhu atd.

- Zahrnout zkušenosti prodejců – jedná se o doplňkový způsob odhadu obchodních výkonů. Uplatnění bude mít tento přístup například při zavádění nových produktů nebo pronikání na nová teritoria atd. (Veber a Srpová, 2012, s. 685).

Správně sestavený obchodní plán může představovat významný podklad pro obchodní činnosti prodejců a popřípadě pro jejich motivaci. Prodejní výsledky podniku také výrazně závisejí na schopnostech obchodních prodejců a pracovníků v oblasti marketingu. Z tohoto důvodu by měly být v podniku nastaveny vhodné motivační nástroje. Většinou jsou takovými motivačními nástroji různé systémy odměny na základě prodejního výkonu. Pracovníci by měli být obeznámeni s pravidly odměňování či jiných bonusových systémech (Veber a Srpová, 2012, s. 685).

Obchodní controlling je především prováděn v rovině operativní, protože neplnění obchodních cílů může mít za následek poruchu finančních rozpočtů, což by mohlo vést k poklesu příjmů a problémům s likviditou podniku. Finanční ukazatele jsou spojeny s vykazováním odchylek v obchodě. Proto musí controlling účinně popsat, jak tyto odchylky ovlivňují finanční výsledky, jak v horizontu krátkodobém (tj. operativní controlling), tak i v horizontu dlouhodobém (tj. strategický controlling) (Havlíček, 2011, s. 63).

Operativní obchodní controlling je zejména zaměřen na obchodní plány, pohledávky, forecasty (očekávaný prodej), obchodní komunikace a měnová rizika (Havlíček, 2011, s. 65).

Pro dosažení správné formy obchodního plánu je nezbytné, aby byl plán přehledný a objevovali se v něm sloupce jako jsou rozpočet, předpokládané prodeje a skutečné prodeje. Rozdíly v rámci obchodního plánu vyžadují pravidelné monitorování a vyhodnocování. Individuální obchodní plány prodejců by se měly průběžně (například týdně) reportovat marketingovému a obchodnímu řediteli (manažerovi). Report by měl být součástí pravidelných porad marketingového a obchodního oddělení. Celkový roční obchodní plán je dílem kolektivního úsilí celého prodejního týmu. Zodpovídá za něj marketingový a obchodní ředitel, který plán sestavuje na základě plánů jednotlivých prodejců. Prodejci nesou zodpovědnost za své individuální obchodní plány. V tomto případě je úkolem manažera controllingu objektivně vyhodnotit plán, vytvořit vhodné oponentní hodnocení a s obchodním oddělením se společně dostat k číslu, které bude konečné. Při překročení plánu by měly být stanoveny motivační odměny (Havlíček, 2011, s. 66).

Podle Havlíčka (2011) je významnou obchodně-marketingovou činností řízení obchodních vztahů a komunikace s klienty, která by měla být průběžně sledována v rámci

controllingu. Jedná se především o dodržování zápisů z obchodních schůzek, reportování, archivace dokumentů a oponování smluv. Práce se zákazníky by měla být systematicky organizována a podléhat pravidelné kontrole. Prodejci by měli vést přehledy o stávajících i potenciálních zákaznících, zahrnující návštěvy u zákazníků a záznamy z jednání. Tyto informace by měly být archivovány, umožňující následné sledování tras prodejců, monitorování specifických požadavků zákazníků a porovnávání výkonu jednotlivých prodejců.

3.6.2 Marketingový controlling

Za velmi náročnou a často podceňovanou problematiku se považuje marketingový controlling. Tato problematika často silně ovlivňuje celkový chod společnosti. Pomocí marketingových opatření se kontroluje a dohlíží na plnění stanoveného ročního marketingového plánu. Zároveň se určují nová opatření, ke zvýšení marketingových výsledků, vyplývající z výskytu problémů jednotlivých plnění marketingových cílů. Přínosem kontroly marketingu a prodeje je zejména zvýšení ziskovosti, důraz na efektivitu vynaložených nákladů a výběr adekvátních informací pro sestavení strategického plánu v prodeji. Dle závislosti času, zkoumaných hodnotách, organizačního uspořádání a vazbě na prostředí se rozlišuje operativní a strategický marketingový controlling (Synek, 2011, s. 198).

Operativní marketingový controlling se věnuje analýze nákladů, analýze prodejů, analýze efektivnosti a celkovému plnění ročního plánu marketingu. Prostřednictvím kontroly nákladů se ověřuje adekvátnost vynaložených nákladů na prodej, průzkum trhu a reklamy. Rovněž se posuzuje konkurenceschopnost podniku na jednotlivých trzích, marketingová analýza, segmentace trhu, optimalizace rizik, distribuce a vyhodnocují se klíčové ukazatele finanční analýzy. Controlleři se na základě výsledků analýzy nákladů orientují na jednotlivé zákaznické segmenty, výrobky a odbytové cesty. Očekává se, že controlleři jsou dostatečně zkušení a mají bohaté znalosti, jak v oblasti finančního řízení, tak v oblasti prodeje, nákupu a propagace. V oblasti prodeje, propagace a distribuce se dále kontroluje efektivnost vyplývající z užití nepřímých nástrojů. Přímým nástrojem se například chápe účinnost a vynaložených nákladů a výdajů na určité činnosti. Porovnání těchto nákladů a výdajů je dost často těžké a zavádějící. Proto užití nepřímých nástrojů je přijatelnější, jako například počet vzniklých dotazů po předváděcí akci či nově spuštěné

reklamy, návratnost rozeslaných slevových kuponů určitého zboží apod (Synek, 2011, s. 199).

Pomocí strategického marketingového controllingu se vytvářejí střednědobé a dlouhodobé plány, které se zaměřují především na marketingová rizika ovlivňující všechna odvětví podniku zároveň. K předcházení vzniku těchto rizik se využívají nástroje strategického marketingového controllingu, které se zejména specializují na makroprostředí, interní prostředí, životní fáze výrobku, cenové strategie, značku a vzhled podniku. Tím, že je určený marketingový plán časově delší, lze se na poznatky rizik dívat s časovým odstupem a přesněji určit marketingovou orientaci na zákazníka (Vochozka a kol., 2021, s. 28).

3.7 Controlling v malých a středních podnicích

Velikost podniku se rozlišuje na základě kritérií jako je počet zaměstnanců a roční obrat podniku (nebo bilanční sumy roční rozvahy). Pokud stanovená hranice počtu zaměstnanců je překročena, automaticky se mění velikost podniku. Tato podmínka neplatí u překročení stanovené hranice ročního obratu (nebo bilanční sumy roční rozvahy) (Příručka k použití definice MSP, 2021). V tabulce 8 je zaznamenáno rozdělení velikosti podniku na základě stanovených kritérií.

Tabulka 8: Kritéria na stanovení velikosti podniku

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	NEBO	
		Roční obrat	Bilanční suma
Mikropodnik	<10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý podnik	<50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední podnik	<250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentu (Příručka k použití definice MSP 2021).

Podle Eschenbacha a kol. (2004) není rozvinutý controlling nezbytný pro všechny typy podniků. Proto je důležité přizpůsobit koncepci a nástroje controllingu tak, aby lépe vyhovovaly potřebám malých a středních podniků, protože některé z nástrojů a přístupů nelze v těchto podnicích efektivně využít. Vytvoření efektivního systému controllingu vyžaduje zohlednění specifických charakteristik a požadavků podniku.

Pokud jde o působení controllingu v této struktuře podniků, je dobré poznamenat, že většinou neexistuje tradiční pozice controllera. Místo toho se role spojené s controllingem přidělují zaměstnancům, kteří se nejlépe hodí pro stávající úlohy. V některých případech se může controlling stát záležitostí vedoucího podniku (Eschenbach a kol., 2004, s. 688).

Eschenbach a kol. (2004) uvádějí, že malé a střední podniky často vykazují následující znaky, co se týče plánování, řízení a kontroly:

- nedostatek znalostí v oblasti řízení podniku;
- nedostatek informací o okolí podniku;
- nedostatečné informační podklady;
- hlavní důraz na improvizaci;
- absence rozvinutého plánování;
- neprovádí se strategické plánování;
- kalkulace nákladů a tvorby rozpočtu jsou omezené;
- řízení a kontrola probíhají převážně v osobním neformálním kontaktu (Eschenbach a kol., 2004, s. 689).

V tomto kontextu má informační role controllingu klíčový význam. Formální plánování a kontrola se stávají v oblasti controllingu významnými prostředky, ale neměly by potlačovat flexibilitu a schopnost improvizace, naopak by ji měly podporovat. Z tohoto hlediska je důležité, aby nástroje controllingu byly snadno přístupné a aby nepředpokládaly rozsáhlé znalosti v oblasti podnikové ekonomiky. Fungující informační systém je také nezbytný pro včasné rozpoznání krizových situací v podniku (Eschenbach a kol., 2004, s. 689). V tabulce 9 jsou charakterizovány cíle controllingu malých a středních podniků na základě jejich potřeb.

Tabulka 9: Specifické cíle controllingu pro malé a střední podniky

Cíle	Popis
V tvorbě systému	Snadná ovladatelnost
	Užití nástrojů, které nevyžadují předchozí znalosti
	Užití nástrojů, které nevyžadují velký rozsah informací
	Omezení na méně využitých nástrojů
V efektivním využívání zdrojů	Snížit náklady/zvýšit výnosy
	Zlepšení schopnosti přizpůsobení
	Usnadnit rozhodování o investicích
V informačních podkladech	Podrobnější data z podniku a o okolí podniku
	Zmírnění zátěže pro podnikatele
	Efektivnější podklady pro stanovení ceny
Okolí	Odůvodnění vůči bankám apod.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odborné literatury (Eschenbach a kol., 2004, s. 691).

4. Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

4.1.1 Historie

K provedení diplomové práce byla vybrána společnost RUPET International s.r.o. (zkráceně RUPET Int.) se sídlem v Hostivících, která se specializuje na prodej ručního nářadí a brusiva určeného pro zpracování nerezových materiálů a poskytování poradenství v této oblasti.

Společnosti RUPET International s.r.o. působí na českém a slovenském trhu již od roku 1993. V tomto roce byla také založena slovenská společnost RUPET Int. s.r.o. se sídlem v Piešťanech, která zde působila až do roku 2008. Společnost na slovenském trhu zůstala nadále, nicméně přesunula své prostory do Červeníka. Zde vznikl i nový koncept pro výrobu pásů a výseků.

V roce 2011 byla založena další společnost RUPET Int. kft. v Maďarsku. Každá z těchto firem má své vlastní IČO a každá vede samostatně účetnictví.

Při založení společnosti RUPET International s.r.o. byla uzavřena smlouva se švýcarskou firmou SUHNER s.r.o. o výhradní distribuci jejich výrobků na českém a slovenském trhu. Tímto se firma SUHNER s.r.o. Švýcarsko stala předním dodavatelem společnosti.

Součástí společnosti RUPET International s.r.o. je dále společnost RUPET formy a modely s.r.o. se sídlem v Čelákovících, která vznikla v roce 1998. Tato společnost se věnuje konstrukci CAD-CAM (systém CATIA) a výrobě forem pro automobilový, gumárenský a chemický průmysl.

Tabulka 10: Charakteristika podniku

Datum vzniku a zápisu:	21. prosince 1993
Obchodní firma:	RUPET International s.r.o., zkratka spol. RUPET Int.
Sídlo:	Čs. Armády čp. 200, Hostivice
Identifikační číslo:	47541849
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	- obráběčství
	- zámečnictví, nástrojářství
Jednatel:	Ing. Ladislav Peřovský
	vklad: 2 050 000,- Kč
	Obchodní podíl: 50 %
Společník:	Ing. Milan Peřovský
	vklad: 2 050 000,- Kč
	Obchodní podíl: 50 %
Základní kapitál:	4 100 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetového zdroje (justice.cz).

Firma RUPET International s.r.o. se sídlem v Hostivicích je zapsána v obchodním rejstříku, který vede Městský soud v Praze, oddíl C, vložka 25487, kde jednatelem společnosti je pan Ladislav Peřovský. Charakteristika podniku je detailně popsána v tabulce 10.

Analyzovaná společnost RUPET International s.r.o., se sídlem v Hostivicích, zaměstnává 14 osob. Z hlediska počtu zaměstnanců a ročního obrátu je společnost RUPET Int. řazena do kategorie malých podniků.

Společnost RUPET International s.r.o. pracuje zejména s ekonomickým informačním systémem CÉZAR G1, ve kterém se nachází evidence skladu, evidence o odběratelích a dodavatelích, evidence o příjmech a výdejích atd. Dále společnost pro vedení účetnictví využívá účetní software ABRA.

4.1.2 Strategie společnosti

RUPET Int. se prezentuje jako stabilní společnost s více než třicetiletou historií na trhu. Její silnou stránkou je zejména prodej brusiva a brusek, který je zajišťován profesionálními obchodními zástupci působící po celé České republice. Obchodní zástupci mají na starosti prezentaci brusek a brusiva, budování sítě stálých odběratelů, udržování kontaktu s nimi, poskytování poradenství ohledně správné manipulace s ručním nářadím a výběru správného brusiva. Služby obchodních zástupců jsou primárně poskytovány formou obchodních schůzek s odběrateli, popřípadě s potenciálními zákazníky. Zkoumaná

společnost zaměstnává tři obchodní zástupce, kteří mají vymezené oblasti prodeje v České republice, jak je znázorněno na obrázku 3. Na Slovensku a v Maďarsku pracují dohromady čtyři obchodní zástupci se stejnou pracovní činností. Každý obchodní zástupce na českém území má v evidenci okolo 700 odběratelů. Zasluhou takového počtu evidovaných odběratelů je dlouholetá praxe každého obchodního zástupce v této společnosti.

Obchodní zástupci (prodejci) se zaměřují na tyto oblasti:

- Prodejce 1 – zaměřuje se na sever ČR
- Prodejce 2 – zaměřuje se na jih ČR
- Prodejce 3 – zaměřuje se na východ ČR

Rozložení oblastí jednotlivých obchodních zástupců je zaznamenáno na obrázku 3.

Obrázek 3: Rozložení oblastí obchodních zástupců



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů podniku.

Obchodní zástupci mají klíčovou roli v celkovém fungování společnosti, neboť zajišťují průběh komunikačního toku se zákazníky, udržují kontakt se stálými odběrateli, působí v oblasti marketingu, podporují konkurenceschopnost společnosti a aktivně oslovují potenciální zákazníky. Celkovou výši tržeb z prodeje nezajišťují pouze obchodní zástupci, ale také interní prodejci ve společnosti a společnost RUPET Int. Slovensko. Interní prodejci vyřizují každodenní objednávky, na něž nemají obchodní zástupci vliv, a zajišťují také vnitropodnikové objednávky. Pravidelné dodávky zboží dceřiné společnosti RUPET Int. Slovensko zajišťuje společnost RUPET Int.

SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je určena k identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb vůči danému segmentu společnosti. Níže v tabulce 11 a 12 jsou k jednotlivým částem sepsány konkrétní informace týkající se společnosti RUPET Int.

Tabulka 11: SWOT analýza společnosti RUPET Int.

<p>STANOVENÍ INTERNÍCH ASPEKTŮ (<i>Zdroje pro stanovení: strategie, inter. / ext. audity, know-how, produkty, systémy, organ. uspořádání, zdroje – zaměstnanci, znalosti, firem. kultura apod.</i>)</p>	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompletní financování z vlastních zdrojů ▪ Znalosti a zkušenosti v oboru ▪ Dlouhodobé působení společnosti ▪ Široké zákaznické spektrum ▪ Stabilita v personální oblasti ▪ Produktové portfolio ▪ Vlastní výroba brusných pásů ▪ Vlastnictví certifikátu ISO 9001 ▪ Výhradní zastoupení 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Generační problém; – Nedostatečná personální zastupitelnost pro určité produkty; – Pomalé prosazování nových produktů
<p>STANOVENÍ EXTERNÍCH ASPEKTŮ (<i>Zdroje pro stanovení: právní požadavky, národní/lokální faktory, trendy vývoje v oboru, tržní příležitost a konkurence, vliv politic., ekonom., sociálních a kulturních změn apod.</i>)</p>	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobré jméno organizace; ▪ Znalost zákazníků; ▪ Využití nových informačních trendů; ▪ Tvorba a publikace aplikačních videí ▪ 30 let na trhu – společně PROMO akce s firmou SUHNER 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Závislost na devizových kurzech; – Neplaticí / špatně platicí zákazníci; – Konkurenční boj; – Zvyšování cen; dodávaných produktů; – Přechod dodavatele na SAP

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů podniku.

Tabulka 12: Váha silných a slabých stránek

Č.	Silná stránka	Důležitost (1 nízká, 2 střední, 3 vysoká)
1.	▪ Kompletní financování z vlastních zdrojů	3
2.	▪ Znalosti a zkušenosti v oboru	3
3.	▪ Dlouhodobé působení společnosti	2
4.	▪ Široké zákaznické spektrum	3
5.	▪ Stabilita v personální oblasti	3
5.	▪ Produktové portfolio	3
6.	▪ Vlastní výroba brusných pásů	3
7.	▪ Vlastnictví certifikátu ISO 9001	2
8.	▪ Výhradní zastoupení	3

Č.	Slabá stránka	Váha (1 nízká, 2 střední, 3 vysoká)
1.	Generační problém	1
2.	Nedostatečná personální zastupitelnost pro určité produkty	1
3.	Pomalé prosazování nových produktů	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů podniku.

Jak je možné vyčíst z tabulek 11 a 12 nejzásadnějšími silnými stránkami společnosti je komplexní financování z vlastních zdrojů, dlouholeté působení společnosti na trhu a tím získané znalosti a zkušenosti v oboru, široké zákaznické spektrum, produktové portfolio, vlastní výroba brusných pásů a stabilita v personální oblasti. Ve společnosti jsou zaměstnání převážně rodinný příslušníci, což přispívá k personální stabilitě, protože existuje menší pravděpodobnost v náhlém ukončení pracovního poměru. Naopak slabými stránkami jsou

generační problém, nedostatečná personální zastupitelnost pro určité produkty a pomalé prosazování nových produktů. Společnost má své slabé stránky podchycené, a proto jim nedává velký význam. Generační problém se momentálně ve společnosti řeší. Zaměstnanci s nárokem na starobní důchod zaučují své kolegy a předávají jim postupně své pracovní úkoly. Další hrozbou pro společnost může být i počet zaměstnanců a celková personální zastupitelnost. Při náhlé absenci zaměstnanců může vzniknout problém při vykonávání každodenních činností. Společnost si tento problém s personální zastupitelností uvědomuje a snaží se tomu předejít pravidelným školením zaměstnanců. Poslední slabou stránkou společnosti je pomalé prosazování nových produktů, které vzniká nedostatečnou informovaností prodejců a zákazníků. Proto společnost nyní inovuje své internetové stránky, aby zákazník na první pohled zaznamenal nové produkty. Nedostatečnou informovanost prodejců se společnost pokouší snížit pravidelnými poradami.

Jako příležitosti vidí společnost využití současných lidských zdrojů pro další šíření jména organizace, vylepšení marketingových aktivit, hodnocení a klasifikace zákazníků, aktivaci nových informačních kanálů – sociální sítě, sledování informačních kanálů dodavatelů pro tvorbu vlastních aplikačních videí a společné PROMO akce k výročí spolupráce s firmou SUHNER.

Hlavními hrozbami pro společnost jsou neplátcí zákazníci, závislost na devizových kurzech při nákupu ze zahraničí, konkurenční boj, zvyšování cen dodávaných produktů a přechod hlavního dodavatele SUHNER na SAP.

4.2 Analýza současného stavu společnosti

K posouzení současného stavu společnosti jsou použity některé ukazatele finanční analýzy jako jsou ukazatele rentability, likvidity a aktivity. Některé ukazatele jsou porovnány s daty Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) pro zjištění možných odchylek. Vstupní informace, pro vytvoření této analýzy, jsou přejaty z účetních výkazů společnosti RUPET Int. za období 2017 až 2022. Vzorce k výpočtu ukazatelů a možnosti posouzení finančního zdraví společnosti jsou zahrnuty v metodice práce. Podklady k vytvoření analýz se nachází v příloze 1.

Vyhodnocení rentability

Rentabilita, často označována jako výnosnost, je schopnost dosahovat zisku na základě vloženého kapitálu. V tabulce 13 jsou zaznamenány tři klíčové rentability: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Tabulka 13: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	14,76%	16,84%	14,15%	11,22%	12,62%	11,71%
ROE	13,87%	15,44%	13,83%	12,93%	12,05%	13,04%
ROS	5,22%	7,38%	6,45%	5,29%	3,64%	3,86%
Data MPO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	7,67%	7,83%	7,74%	-	-	-
ROE	12,72%	13,01%	12,18%	-	-	-
ROS	3,28%	3,31%	3,19%	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti a dat z MPO.

*Data MPO za rok 2020–2022 nejsou k dispozici.

Ukazatel rentability aktiv představuje, jaká část zisku byla vytvořena z investovaného kapitálu, konkrétně z celkových aktiv. Pokles ukazatele ROA byl zaznamenán v roce 2020 a 2022. V tomto období se snížil provozní výsledek hospodaření (EBIT), který se promítl ve snížení ROA. Pokles provozního výsledku hospodaření v roce 2020 a 2022 byl způsoben poklesem tržeb za prodej zboží oproti roku 2019 a 2021. Náklady se v tomto období nepatrně snížily v porovnání s lety 2019 a 2021.

Z pohledu rentability vlastního kapitálu byla zaznamenána nejnižší hodnota v roce 2021. Důvodem snížení ROE v tomto období je pokles EATu, který vyplývá také ze záporného finančního výsledku hospodaření. Příčinou poklesu v roce 2021 bylo snížení ostatních finančních výnosů. Společnost předtím zhodnocovala přebytečné finanční prostředky formou nákupu směnek. Vzniklé úroky z těchto směnek se odrážely v ostatních finančních výnosech. Tento stav trval do roku 2020, kdy společnost přestala zhodnocovat své finanční prostředky touto formou (nedostatek finančních prostředků) a ostatní finanční výnosy klesly. Tato situace zapříčinila záporný finanční výsledek hospodaření v roce 2021. Záporný finanční výsledek hospodaření byl zaznamenán i v roce 2022, avšak v ukazateli ROE se to nepromítlo kvůli snížení vlastního kapitálu a zvýšení výsledku hospodaření v tomto roce.

U ukazatele rentability tržeb byl zaznamenán největší pokles v roce 2021 a 2022. Příčinou poklesu byl záporný finanční výsledek hospodaření, který zapříčinil pokles EATu v tomto období. Z výkazů v příloze 1 byly zjištěny stoupající tržby z prodeje služeb v roce 2022. Důvodem byla modernizace servisu na opravu brusek v roce 2021.

Hodnoty vybraných ukazatelů rentability analyzované společností jsou porovnávány s daty Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Hodnoty MPO, které jsou zapsány v tabulce 13, byly vybrány na základě klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (G – Velkoobchod a maloobchod), aby bylo zajištěno komparativní porovnání v rámci odvětví.

Zjistilo se, že hodnoty ukazatelů rentability společnosti se s hodnotami MPO příliš neliší v rámci odvětví. Nicméně rentabilita aktiv je i dvojnásobně vyšší ve srovnání s MPO, což naznačuje efektivní využívání investovaných aktiv bez ohledu na financování. Rentabilita tržeb je ve srovnání s MPO v analyzovaném období 2018-2019 přibližně dvakrát vyšší, což může naznačovat, že analyzovaná společnost efektivně využívá zdroje ke generování zisku ve srovnání s průměrem ve stejném odvětví.

Vyhodnocení likvidity

Jedním ze základních předpokladů pro udržení existence podniku je trvalá schopnost splácet své závazky. Pro hodnocení této schopnosti v oblasti krátkodobých závazků se často využívají ukazatele likvidity.

Tabulka 14: Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Okamžitá likvidita	2,56	5,39	2,94	3,23	3,01	1,45
Pohotová likvidita	4,75	6,37	4,15	4,06	4,23	2,38
Běžná likvidita	5,72	7,36	4,84	4,86	5,44	3,03
Podíl ČPK na OA	66,08%	74,20%	66,10%	66,00%	67,37%	55,32%
Data MPO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Okamžitá likvidita	0,26	0,22	0,25	-	-	-
Pohotová likvidita	1,02	0,96	0,97	-	-	-
Běžná likvidita	1,5	1,46	1,47	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti a dat z MPO.

**Data MPO za rok 2020–2022 nejsou k dispozici.*

Okamžitá likvidita nebo také hotovostní likvidita vyjadřuje schopnost hradit krátkodobé závazky podniku ihned. Dle vybraných autorů by se měla okamžitá likvidita pohybovat v hodnotách okolo 0,2 – 0,5. Společnost v této oblasti splňuje požadavky ve sledovaném období. Dosažené hodnoty jsou však příliš vysoké, což naznačuje, že společnost disponuje nadměrnými finančními prostředky, které by mohly být využity efektivněji.

Z pohledu pohotové likvidity je situace podobná. V tomto ukazateli se vylučují zásoby z oběžných aktiv k posouzení poměru peněžně pohledávkového fondu a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel jsou 1–1,5. Hodnoty se mohou lišit i na základě zvolené strategie společnosti. Zkoumaná společnost si zvolila konzervativní strategii, která je z hodnot tabulky 14 patrná.

Běžná likvidita představuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,5-2,5. V tabulce 14 lze pozorovat, že hodnoty tohoto ukazatele jsou daleko vyšší, než je doporučeno, což značí drahé financování a zbytečně vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Podíl čistého

pracovního kapitálu na oběžných aktivech je zaznamenán v tabulce 14. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 30-50 %. Dle interních informací bylo zjištěno, že vysoká hodnota zásob, která zvyšuje běžnou likviditu, je pro společnost typická a v rámci odvětví častá.

V roce 2022 byl zaznamenán pokles likvidity ve všech ukazatelích, což bylo způsobeno zvýšením krátkodobých závazků v daném roce. Nárůst krátkodobých závazků byl způsoben tím, že společnost větší část krátkodobých závazků nestihla na konci roku 2022 uhradit.

Hodnoty se v roce 2022 pomalu přibližují k doporučovaným hodnotám a také k hodnotám MPO, které jsou pro toto odvětví typické. Vysoká likvidita představuje dostatečně vysoké množství držby finančních prostředků, ze které neplynou téměř žádné výnosy a dochází k neaktivitě vloženého kapitálu a tím i ke snížení rentability podniku. Značné množství finančních prostředků u analyzované společnosti lze obecně vysvětlit tím, že vlastníci si na konci účetního období nerozdělují dividendy. Tyto finanční prostředky jsou tak ve společnosti ponechány.

Vyhodnocení aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, zda analyzovaná společnost využívá jednotlivých majetkových částí efektivně.

Tabulka 15: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat aktiv	2,29	1,85	1,78	1,99	2,8	2,45
Obrat zásob	16,91	16,07	14,85	14,58	15,31	13,91
Doba obratu zásob	21,29	22,40	24,25	24,69	23,52	25,89
Doba obratu závazků	22,04	22,74	34,88	30,95	19,49	40,03
Doba obratu pohledávek	48,42	22,33	41,96	25,55	23,81	37,26

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

U ukazatele obratu aktiv je doporučená minimální hodnota 1. Pokud je hodnota nižší, značí to, že společnost neefektivně využívá majetkovou vybavenost. Vysoká obratovost aktiv či jiných dílčích položek znamenají jejich účinné využívání, které také vede k zvýšení rentability. Z tabulky 15 je patrné, že společnost efektivně využívá svůj majetek, protože všechny hodnoty ve zkoumaném období překračují minimální doporučenou hodnotu.

Lze tvrdit, že se v průměru zásoby promítnou v tržbách za 23,67 dní. Do konce roku 2020 byla situace ve společnosti z hlediska obratu zásob a doby obratu méně příznivá. Obrat zásob se postupně snižoval a zároveň se doba obratu zásob zvyšovala. Důvodem mohl být pokles tržeb z prodeje zboží a zároveň pokles zásob.

Z doby obratu závazků lze vyčíst průměrnou dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady, která se v tabulce 15 pohybuje okolo 28,36 dní. Doba uhrazení závazků ve zkoumaném období je značně kolísavá. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, nebo alespoň dosáhnout podobné hodnoty jako je doba obratu pohledávek. Nesoulad mezi těmito ukazateli by mohl v budoucnu přímo ovlivnit likviditu společnosti. Mezi lety 2021/2022 byl zaznamenán výkyv v době obratu závazků. Výkyv byl způsoben zvýšením krátkodobých závazků v roce 2022, které společnost nestihla na konci účetního období uhradit.

Z doby obratu pohledávek je patrné, že doba splatnosti je proměnlivá. Průměrná doba splatnosti pohledávek se pohybuje kolem 33,22 dní. Jak ukazuje průměr dní a především tabulka 15, doba splatnosti pohledávek převažuje nad dobou splatnosti závazků.

Ve společnosti je nastavena doba splatnosti pohledávek přibližně na 30 až 90 dnů, přičemž se tato doba odvíjí na sjednaných podmínkách s odběrateli. V případě, že je odběratel pro analyzovanou společnost důležitý, může být doba splatnosti nastavena i na více než 90 dnů. Společnost nemá problémy s včasným hrazením svých krátkodobých závazků, ale vyskytují se zde obtíže se splácením krátkodobých pohledávek. V případě, že odběratelé neuhradí své krátkodobé pohledávky včas, je tato záležitost řešena s manažerem prodeje, který individuálně rozesílá prostřednictvím e-mailu upomínky nebo v případě potřeby komunikuje s dlužníky telefonicky.

4.3 Analýza tržeb

Analýza tržeb představuje klíčový nástroj pro podniky, umožňující získat hlubší podvědomí o svém trhu. Pomáhá identifikovat preferované produkty zákazníků, předvídat poptávku a efektivně optimalizovat produktové portfolio. Tím umožňuje zlepšit marketingovou strategii v oblasti prodeje k dosažení dlouhodobého růstu a úspěchu.

Společnost se zaměřuje na prodej brusiva, brusek (ručních brusek), náhradních dílů k brusím, fréz, nástrojů k broušení (ostatní stroje) a dalších produktů (ostatní produkty). Ostatní stroje jsou speciální stroje na elektrochemické čištění, stacionární brusky (nepatří do kategorie ručních brusek) a další. Do kategorie ostatních produktů společnost zahrnuje například nosiče brusných pásů a ostatní příslušenství.

Tabulka 16: Portfolio vybraných produktů

Produktové portfolio	2017		2018		2019		2020		2021		2022		Variační koeficient
	Tržby celkem	Podíl z celku	Tržby celkem	Podíl z celku	Tržby celkem	Podíl z celku	Tržby celkem	Podíl z celku	Tržby celkem	Podíl z celku	Tržby celkem	Podíl z celku	
Brusivo	44 820 207	61%	47 159 589	62%	43 780 546	61%	39 791 596	63%	40 195 940	62%	42 997 189	65%	6%
Brusky	12 519 595	17%	12 509 201	16%	11 089 935	15%	9 250 623	15%	8 908 292	14%	9 465 196	14%	14%
Náhradní díly	5 191 764	7%	5 187 402	7%	5 446 548	8%	5 178 672	8%	6 090 271	9%	5 550 054	8%	6%
Frézy	1 296 152	2%	1 368 205	2%	1 141 035	2%	1 179 005	2%	1 179 337	2%	705 556	1%	18%
Ostatní stroje	5 302 738	7%	6 028 698	8%	7 074 314	10%	4 588 520	7%	4 153 387	6%	3 992 490	6%	21%
Ostatní prod.	4 380 606	6%	4 100 667	5%	3 588 716	5%	3 156 204	5%	4 158 085	6%	3 459 025	5%	11%
Celkem	73 511 061	100%	76 353 764	100%	72 121 095	100%	63 144 620	100%	64 685 312	100%	66 169 510	100%	7%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

*Hodnoty tržeb jsou vyjádřeny v českých korunách.

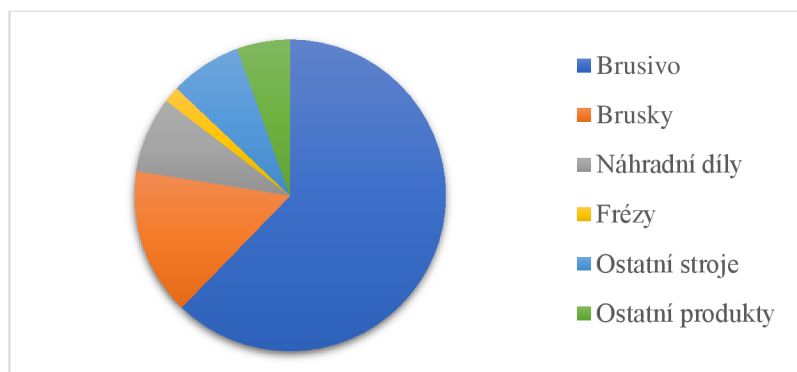
Pro společnost je z pohledu prodeje důležité sledovat odbyty brusky od dodavatele SUHNER kvůli propojenosti ostatních produktů. K brusce patří nejen produkty jako náhradní díly k brusce a frézy, ale také speciální brusivo této značky. Množství prodaných brusky tímto může zabezpečit odbyty ostatních produktů v budoucnu.

V tabulce 16 je vytvořeno portfolio vybraných produktů a podíl těchto produktů na celkových tržbách. Podklady pro vytvoření tabulky 16 jsou v příloze 5.

U jednotlivých produktů v tabulce 16 je zhodnocena variabilita pomocí variačního koeficientu. Z výsledků je patrné, že variační koeficient není u žádného produktu větší než 50 % a dokazuje to, že soubor neobsahuje rozlehlá pozorování. U produktů brusivo a náhradní díly je zaznamenán relativně nízký variační koeficient (6 %), který značí menší variabilitu tržeb ve srovnání s průměrem. Produkty z této kategorie vykazují poměrně konzistentní podíl na celkových tržbách. Z hlediska fréz (18 %) a ostatních strojů (21 %) je zjištěna vyšší míra variability ve srovnání s hodnotami ostatních produktů. Podíl ostatních strojů se na celkových tržbách značně mění. Z tabulky 16 lze vyvodit, že z hlediska variačního koeficientu celkového výsledku (7 %) mají hodnoty tendenci být seskupeny blízko středu (nízká míra variability celkových tržeb).

Podle tabulky 16 lze vidět, že největší podíl na struktuře tržeb má kategorie brusivo, která tvoří průměrně 62 % tržeb. Následují brusky (15 %), náhradní díly (8 %), ostatní stroje (7 %), ostatní produkty (5 %) a frézy (2 %). Průměrné procentuální podíly jsou vizuálně znázorněny v grafu 1.

Graf 1: Průměrný podíl tržeb produktů na celkových tržbách za rok 2017-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Hlavní dodavatelem společnosti RUPET Int. je švýcarská společnost SUHNER. RUPET Int. působí jako výhradní distributor produktů této společnosti na území České a Slovenské republiky a v Maďarsku. Z tohoto pohledu je také důležité podrobněji analyzovat tržby produktů značky SUHNER.

Tabulka 17: Analýza tržeb z hlediska dodavatelů

Produktové portfolio	2017		2018		2019		2020		2021		2022		Var. koef.	
	Tržby SUHNER	Tržby OSTATNÍ	Tržby SUHNER	Tržby OSTATNÍ	Tržby SUHNER	Tržby OSTATNÍ	Tržby SUHNER	Tržby OSTATNÍ	Tržby SUHNER	Tržby OSTATNÍ	Tržby SUHNER	Tržby OSTATNÍ	S	O
Brusivo	14 689 530	30 130 677	14 798 061	32 361 528	13 712 676	30 067 871	13 300 186	26 491 410	13 296 506	26 899 434	14 356 136	28 641 053	4%	7%
Brusky	11 581 995	937 600	10 496 948	2 012 253	9 512 738	1 577 197	8 401 094	849 529	8 213 750	694 542	8 529 314	935 882	13%	40%
Náhradní díly	5 191 764	0	5 187 402	0	5 446 548	0	5 178 672	0	6 090 271	0	5 550 054	0	6%	-
Frézy	1 296 152	0	1 368 205	0	1 141 035	0	1 179 005	0	1 179 337	0	705 556	0	18%	-
Ostatní stroje	0	5 302 738	0	6 028 698	0	7 074 314	0	4 588 520	0	4 153 387	0	3 992 490	-	21%
Ostatní prod.	0	4 380 606	0	4 100 667	0	3 588 716	0	3 156 204	0	4 158 085	0	3 459 025	-	11%
Celkem	32 759 441	40 751 620	31 850 617	44 503 146	29 812 997	42 308 098	28 058 957	35 085 663	28 779 864	35 905 448	29 141 060	37 028 450	6%	9%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

*Hodnoty tržeb jsou vyjádřeny v českých korunách.

V tabulce 17 jsou zaznamenány podíly na tržbách jednotlivých kategorií produktů dodavatelů SUHNER a ostatních dodavatelů v letech 2017 až 2022. Podklady k sestavení tabulky 17 se nachází v příloze 5. Společnost SUHNER dodává analyzované společnosti brusky, brusivo k těmto bruskám, náhradní díly a frézy k bruskám. Ostatní dodavatelé primárně dodávají brusivo. Dále brusky, ostatní stroje a ostatní produkty.

Z tabulky 17 je patrné, že v období 2019-2021 došlo k poklesu tržeb brusiva od dodavatele SUHNER. Stejný vývoj je zaznamenán i u produktu brusiv této značky. Snížení tržeb v roce 2019 je možné vysvětlit omezenými dodávkami od hlavního dodavatele, který v tomto roce zahájil implementaci ekonomického systému SAP. Tato implementace přinesla SUHNERU značné potíže. Zaměstnanci nebyli dostatečně vyškoleni a v systému byl kvůli tomu častý výskyt chyb, což vedlo k neúplným dodávkám zboží a prodloužení dodacích lhůt. Mezi lety 2020/2021 ovlivnila pandemie COVID-19 výrobu brusiva a brusů kvůli nedostatku materiálu.

Významný pokles tržeb z prodeje brusiva od ostatních dodavatelů byl zaznamenán v roce 2020, kdy tržby klesly o 3 576 461 Kč, což bylo opět způsobeno omezenou výrobou z důvodu pandemie COVID-19. V dalších letech se tržby z prodeje brusiva od ostatních dodavatelů zvyšovaly. Významné zvýšení tržeb z prodeje brusek od ostatních dodavatelů bylo pozorováno v letech 2018 a 2019. V roce 2018 bylo zvýšení tržeb způsobeno prodejem deseti brusek nového modelu, který byl podstatně dražší. V roce 2019 byla zvýšená poptávka po bruskách od ostatních dodavatelů způsobena omezeným zásobováním brusek od značky SUHNER v důsledku implementace SAP.

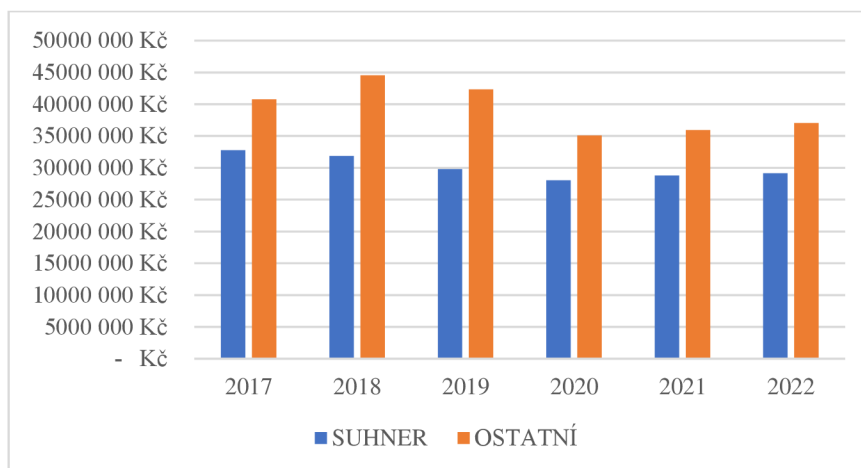
Z pohledu zhodnocení variability tržeb u produktů značky SUHNER lze konstatovat, že hodnoty variačního koeficientu brusivo (4 %) a náhradní díly (6%) vykazují nízkou míru variability. Hodnota variačního koeficientu brusky je 13 % a značí, že podíl tohoto produktu na celkových tržbách se mírně mění. Důvodem vyšší hodnoty je klesající vývoj tržeb z prodeje brusek ve sledovaném období. Variační koeficient celkových tržeb z prodeje produktů značky SUHNER je 6 % a vyazuje, že produktové portfolio má v průměru nízkou variabilitu tržeb.

Z variability tržeb u produktů od ostatních dodavatelů je patrné, že hodnota variačního koeficientu brusky (40 %) se nepatrně blíží k hraniční hodnotě a značí to že soubor obsahuje rozlehlejší pozorování než je u ostatních produktů. Hodnota variačního koeficientu u brusiva (7 %) vyazuje nízkou míru variability. Variační koeficient celkových tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů je 9 % a vyjadřuje, že produktové portfolio má v průměru nízkou variabilitu tržeb.

Společnost RUPET Int. se specializuje na opravy brusek značky SUHNER, proto se náhradní díly odebírají pouze od tohoto dodavatele. Do kategorie náhradní díly dále patří i doplňky k brusům této značky.

Z tabulky 17 je patrné, že brusky od dodavatele SUHNER jsou nejprodávanější, zatímco brusivo od této značky má nižší podíl na tržbách oproti ostatním dodavatelům. Z hlediska dodavatele SUHNER je zřejmé, že jsou tržby z prodeje produktů této značky vždy nižší ve srovnání s tržbami z prodeje produktů od ostatních dodavatelů. Tento průběh lze vidět v grafu 2.

Graf 2: Tržby z prodeje zboží dodavatele SUHNER a ostatních dodavatelů v období 2017-2022



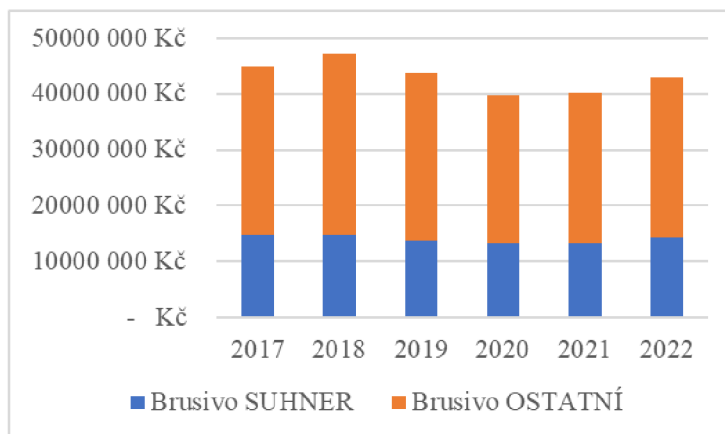
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Z grafu 2 lze konstatovat, že v roce 2020 a 2021 tržby z prodeje produktů od ostatních dodavatelů klesly. Důvodem byla omezená výroba brusiva kvůli pandemii COVID-19. V roce 2022 tržby z prodeje produktů od ostatních dodavatelů nepatrně rostly.

Rozdíl v odbytu brusiva mezi dodavatelem SUHNER a ostatními dodavateli je zobrazen v grafu 3. Zde je názorně prezentován podíl prodaného brusiva dle dodavatelů, který se v průběhu sledovaných let jeví jako relativně stabilní. Cílem analyzované společnosti je zvýšit odbyt brusiva značky SUHNER, a tím dosáhnout celkového nárůstu tržeb.

Nižší tržby z prodeje brusiva od dodavatele SUHNER v grafu 3 lze především přičíst vyšší ceně produktu brusivo značky SUHNER, která často vede k nižšímu celkovému odbytu tohoto produktu. Brusivo značky SUHNER vykazuje vyšší kvalitu a nižší míru opotřebení v porovnání s brusivem od ostatních dodavatelů. Noví zákazníci většinou tento fakt vnímají skepticky a vyberou si levnější variantu (brusivo od ostatních dodavatelů). Společnost poskytuje množstevní slevu na brusivo výhradně stálým zákazníkům. Tato sleva je poskytnuta v případě nákupu určitého typu brusky.

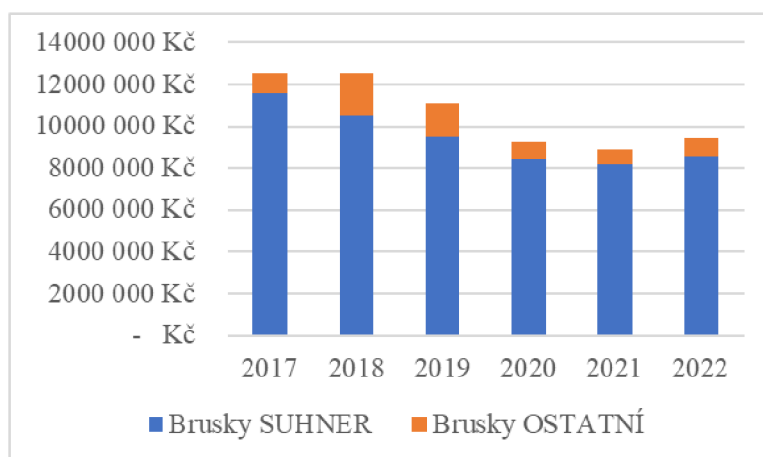
Graf 3: Porovnání tržeb za brusivo SUHNER a ostatních dodavatelů za rok 2017-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Prodeje brusek značky SUHNER mají tendenci klesat, jak lze pozorovat v grafu 4. V analyzované společnosti dominuje prodej brusek právě od tohoto dodavatele, přestože jsou brusky této značky dražší ve srovnání s konkurencí. Nicméně společnost RUPET Int. poskytuje svým zákazníkům přesvědčivé důvody, proč by měli preferovat právě jejich ruční nářadí. Mezi tyto důvody patří poskytování bezplatného servisu brusek, kde zákazníci platí pouze za použité náhradní díly. Náklady za servis nese společnost RUPET Int. Dále kvalita brusek a historie dodavatele SUHNER, který vyrábí brusky již od roku 1914. Důležitým faktorem je i dlouhodobá historie společnosti RUPET Int. na trhu.

Graf 4: Porovnání tržeb za brusky SUHNER a ostatních dodavatelů v letech 2017-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Z grafu 4 je patrné, že tržby z prodeje brusek značky SUHNER jsou větší než tržby z prodeje brusek od ostatních dodavatelů.

Detailnější pohled na změny lze docílit pomocí horizontální analýzy, která porovnává jednotlivé položky v čase. V tabulce 18 je představena horizontální analýza tržeb

z prodeje produktů značky SUHNER, kde se sleduje meziroční vývoj vybraných položek v absolutních hodnotách (v Kč) a relativních hodnotách (v %).

Tabulka 18: Horizontální analýza tržeb dodavatele SUHNER

Tržby SUHNER	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %
Brusivo	108 531	0,74%	-1 085 385	-7,33%	-412 490	-3,01%	-3 680	-0,03%	1 059 630	7,97%
Brusky	-1 085 047	-9,37%	-984 210	-9,38%	-1 111 644	-11,69%	-187 344	-2,23%	315 564	3,84%
Náhradní díly	-4 362	-0,08%	259 146	5,00%	-267 877	-4,92%	911 599	17,60%	-540 217	-8,87%
Frézy	72 054	5,56%	-227 171	-16,60%	37 970	3,33%	332	0,03%	-473 781	-40,17%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Během sledovaného období 2017-2022 byl zaznamenán pokles prodeje brusek. Pokud by tento pokles pokračoval v dalších letech, mohl by představovat riziko v prodeji u ostatních produktů této značky. Dodavatel SUHNER vytváří pro společnost RUPET Int. pravidelný obchodní plán na rok, podle kterého by se analyzovaná společnost měla řídit. Obchodní plán sestavuje společnost SUHNER na základě svých analýz a podkladů.

Do roku 2018 neměla společnost RUPET Int. problémy s dodržением nastaveného plánu odběru. Avšak poté množství odběrů produktů začalo klesat a společnost přestala dodržovat nastavený plán. Příčiny neplnění obchodního plánu jsou detailněji popsány v kapitole Analýza obchodního plánu. Společnost snížila množství nákupu od dodavatele SUHNER, a to se později projevilo i v tržbách za prodej brusek a brusiva této značky.

Významnější pokles tržeb z prodeje produktu brusivo byl zaznamenán mezi lety 2018/2019, příčinou poklesu byly nekompletní dodávky ze strany SUHNERU. Společnost v roce 2019 zahájila implementaci nového podnikového systému SAP. Proces implementace informačního systému byl delší a náročnější, než společnost původně očekávala. Dodávky zboží byly nekompletní a často chybně expedované, což bylo způsobeno chybným užíváním informačního systému. Tato situace nejvíce ovlivnila dodávky brusiva.

Z pohledu brusek byla zjištěna větší změna mezi lety 2019/2020, kdy se prodej brusek snížil. Jednou z příčin poklesu prodeje byly nepravidelné dodávky brusek ze strany dodavatele SUHNER. Výroba brusek byla omezena kvůli chybějícím součástkám, které nebylo možné naskladnit kvůli pandemii COVIDU-19. Společnost RUPET Int. v tomto období nabízela převážně brusky, které měla na skladě a nabídka byla tímto omezena. Společnost má omezené skladové zásoby brusek, protože převážně nakupuje podle zakázek od odběratelů. Z hlediska brusiva jsou skladové zásoby rozsáhlejší.

Prodej náhradních dílů zejména závisí na frekvenci oprav brusek v servisu a rovněž na poptávce po doplňcích k těmto brusům. Společnost nyní svou pozornost zaměřuje na

rozšíření kapacity pro opravy brusek. Od roku 2020 společnost zavedla bezplatný servis brusek značky SUHNER, kde zákazníci hradí pouze za použité náhradní díly. Zvolená strategie společnosti RUPET Int. byla úspěšná, což se projevilo nejen v nárůstu tržeb z prodeje služeb (viz příloha 1), ale také nárůstem tržeb z prodeje náhradních dílů v roce 2021.

Technické frézy jsou speciálním příslušenstvím brusek dodavatele SUHNER. Tržby z prodeje tohoto náčiní jsou poměrně stálé s malými výkyvy. Největší změna tohoto vývoje byla zaznamenaná mezi lety 2021/2022. Jednou z hlavních příčin byl pokles u prodejce RUPET Int. Slovensko, který ztratil jednoho z hlavních odběratelů technických fréz. Odběratel si zvolil levnější variantu u konkurence. Tímto je nutné podotknout, že brusky značky SUHNER jsou kompatibilní s ostatními produkty (tj. brusivo, frézy, ostatní doplňky atd.) od jiných dodavatelů.

Tabulka 19: Horizontální analýza tržeb ostatních dodavatelů

Tržby OSTATNÍ	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %
Brusivo	2 230 851	7,40%	-2 293 657	-7,09%	-3 576 461	-11,89%	408 024	1,54%	1 741 619	6,47%
Brusky	1 074 654	114,62%	-435 056	-21,62%	-727 667	-46,14%	-154 987	-18,24%	241 340	34,75%
Ostatní stroje	725 960	13,69%	1 045 616	17,34%	-2 485 794	-35,14%	-435 133	-9,48%	-160 897	-3,87%
Ostatní prod.	-279 939	-6,39%	-511 951	-12,48%	-432 512	-12,05%	1 001 880	31,74%	-699 060	-16,81%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Hlavním zdrojem tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů je brusivo. K dodavatelům brusiva patří i dceřiná společnost RUPET Int. Slovensko, která brusivo vyrábí. Podíl vyrobeného brusiva této společnosti na celkových tržbách z prodeje brusiva od ostatních dodavatelů činí průměrně 20 %. V tabulce 19 je vytvořena horizontální analýza tržeb z prodeje produktů ostatních dodavatelů. Tržby z prodeje brusiva v analyzovaných letech lehce kolísají. Nejvýraznější propad tržeb byl mezi lety 2019/2020, kdy u všech prodávajících subjektů klesly tržby v porovnání s rokem minulým. Důvod byl stejný, jako v předchozí horizontální analýze (viz tabulka 18) u brusek. Omezené dodávky od ostatních dodavatelů a také to, že byl celkově omezen prodej.

Z pohledu prodeje brusek byla významná změna v roce 2018, kdy se tržby z prodeje brusek zvýšily o 1 074 654 Kč oproti roku minulému. Tržby se celkově zvýšily u všech prodávajících subjektů, přičemž největší podíl na této změně měli ostatní prodejci (tj. interní prodejci ve společnosti). Tito prodejci zvýšili své tržby o 374 500 Kč prodejem deseti brusek nového a dražšího modelu. Mezi lety 2019/2020 byl zaznamenán propad tržeb u produktu ostatní stroje, kde hlavním dodavatelem je italská společnost Garboli. Důvodem bylo

omezení výroby kvůli pandemii COVIDU-19. Z hlediska ostatních produktů (tj. kontaktní kola) je vývoj tržeb spíše klesající. V tomto případě jde o pokles poptávky po tomto produktu.

Tabulka 20: Podíl tržeb SUHNERU na celkových tržbách

Podíl na celkových tržbách	Celkové tržby SUHNER	Celkové tržby	Podíl SUHNERU na celkových tržbách
2017	32 759 441	73 511 061	45%
2018	31 850 617	76 353 763	42%
2019	29 812 997	72 121 095	41%
2020	28 058 957	63 144 620	44%
2021	28 779 864	64 685 312	44%
2022	29 141 060	66 169 510	44%
Průměrný podíl SUHNERU na celk. tržbách:			43%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

**Hodnoty tržeb jsou vyjádřeny v českých korunách.*

Jak již bylo uvedeno, klíčovým dodavatelem pro zkoumanou společnost je SUHNER. V tabulce 20 je znázorněn průměrný podíl tržeb z prodeje produktů značky SUHNER na celkových tržbách, který činí 43 % v analyzovaném období 2017-2022. Společnost RUPET Int. má kromě tohoto dodavatele dalších přibližně 45 stálých dodavatelů. Hlavní dodavatel SUHNER plně respektuje ostatní aktivity v oblasti prodeje analyzované společnosti. Pro společnost SUHNER je prioritou propagace své značky v České a Slovenské republice a v Maďarsku, a taktéž dodržování stanoveného obchodního plánu analyzované společnosti.

4.4 Analýza obchodních zástupců

Pro posouzení výkonnosti jednotlivých prodejců ve vazbě na analýzu tržeb, bude provedena analýza obchodních zástupců (prodejců). Pomocí analýzy obchodních zástupců lze hodnotit výkonnost jednotlivých prodejců, posoudit jejich silné a slabé stránky v prodeji, optimalizovat alokaci zdrojů (například přesunutí odběratelů k jinému prodejci, změna v regionálním rozdělení, změna v plánu tržeb atd.), vytvářet marketingové strategie, zlepšovat komunikaci se zákazníky a motivovat prodejce. Analýza obchodních zástupců je klíčovým nástrojem pro řízení prodejních aktivit a dosahování lepších výsledků ve prospěch společnosti.

Základní charakteristiky prodejce, které je potřeba monitorovat, je komunikace se zákazníky, vytváření a udržování vztahů se zákazníky, identifikace potřeb zákazníků,

prezentace produktů, vyjednávání obchodních podmínek se zákazníky, sledování konkurence a plnění stanoveného odbytu.

Analýza se bude soustředit na prodejce 1, 2 a 3 na území České republiky. Prodejci na Slovensku a v Maďarsku nebudou zahrnuti v této analýze, protože jejich obchodní aktivity jsou spravovány manažerem prodeje slovenské pobočky.

V databázi ekonomického informačního systému CÉZAR G1 je zaevidovaných průměrně 700 odběratelů na každého obchodního zástupce (P1, P2, P3), přičemž aktivních odběratelů dle softwaru je okolo 300 u jednotlivého prodejce. Odběratel, který je označen jako neaktivní, se vyznačuje tím, že v průběhu posledních pěti let nezadal žádnou objednávku zboží. Informační systém CÉZAR G1 není schopen identifikovat neaktivní odběratele, a proto jsou zachováni v evidenci odběratelů.

Prodejci získávají mzdu na základě provize ze sjednaných obchodů. Hodnota provize se řídí dle kategorie produktu. Aby nevznikla rivalita mezi obchodními zástupci, společnost se snaží vytvářet stejné podmínky k prodeji. Stejně podmínky jsou zabezpečeny rozdělením území obchodních zástupců na základě počtu stávajících odběratelů a vzdálenosti mezi nimi. Tímto má obchodní zástupce vytvořené nestranné prostředí, ve kterém si plánuje obchodní schůzky. Zda je tento způsob prodeje dlouhodobě efektivní, musí posoudit společnost do budoucna sama. Prodejci mají určený minimální odbyt, který musí za měsíc splnit. Tím, že už několik let jsou odběratele stálí, není příliš těžké docílit minimálního odbytu.

I když mají prodejci vytvořené stejné prostředí s rovnocennými podmínkami, tržby z prodeje zboží se u jednotlivých prodejců liší. Společnost hodnotí prodejce 1 jako nejlepšího obchodního zástupce mezi zmíněnými. Prodejce 1 vykazuje větší aktivitu v oblasti prodeje a účastní se více obchodních schůzek týdně ve srovnání s ostatními. Tyto aktivity se také pozitivně odrážejí v jeho tržbách, které jsou zaznamenány v tabulce 21 procentuálním podílem na celkových tržbách za sledované období 2017-2022. Od roku 2017 tento podíl neustále roste, s výjimkou nepatrného rozdílu v roce 2022. U prodejce 2 se od roku 2020 začaly tržby snižovat. Příčinou těchto poklesů je snížená aktivita. U prodejce 3 se tržby snižovaly od roku 2018 až do roku 2021, kde se naopak začaly zvyšovat.

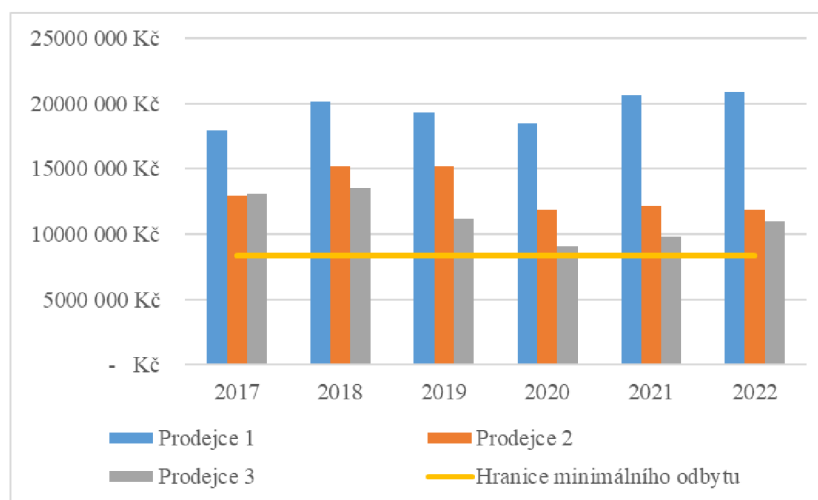
Tabulka 21: Podíl na celkových tržbách dle prodejců

Podíl na tržbách	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby celkem	73 511 061 Kč	76 353 764 Kč	72 121 095 Kč	63 144 620 Kč	64 685 312 Kč	66 169 510 Kč
Podíl P1 na tržbách	24,48%	26,37%	26,77%	29,21%	31,91%	31,62%
Podíl P2 na tržbách	17,62%	19,88%	21,06%	18,82%	18,82%	17,87%
Podíl P3 na tržbách	17,85%	17,71%	15,52%	14,39%	15,13%	16,67%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Vizuální zobrazení poměru tržeb mezi jednotlivými prodejci lze vidět v grafu 5. Prodejce 1 je z hlediska procentuálního podílu na celkových tržbách na tom nejlépe ve srovnání s ostatními prodejci. U prodejce 2 je v roce 2020 zaznamenán velký pokles tržeb, který se promítá i v dalším období. Od roku 2018 je prodejce 3 z pohledu podílu na celkových tržbách na tom nejhůře ve srovnání s ostatními. Prodejci mají nastavený minimální odbyt (8 400 000 Kč/rok), který musí ročně dosáhnout. Prodejci hranici minimálního odbytu dodržují, jak lze vidět v grafu 5. V grafu 5 jsou vyobrazeny tržby jednotlivých prodejců za rok 2017-2022. Z grafu 5 je patrné, že největší podíl na tržbách má prodejce 1 a nejnižší prodejce 3. Rozdíl v podílu na celkových tržbách mezi jednotlivými prodejci (viz tabulka 21) je také ovlivněn tím, jakou mzdu prodejci očekávají.

Graf 5: Tržby jednotlivých prodejců za rok 2017–2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Důležitým nástrojem operativního controllingu v oblasti zákaznických vztahů je analýza ABC zaměřena na zákazníky. Tato metoda umožňuje segmentaci zákazníků a identifikaci klíčových zákazníků jednotlivých prodejců. V rámci této analýzy byla metodou ABC provedena kategorizace odběratelů na základě jejich celkového ročního odbytu. Kategorie A, B a C jsou rozděleny podle celkového odbytu za rok následovně:

- Kategorie A: nad 100 000 Kč
- Kategorie B: 99 999 Kč – 50 000 Kč
- Kategorie C: 49 999 Kč a méně

Zákazníci v kategorii A představují 78% podíl na celkových tržbách, zákazníci v kategorii B 13 % a zákazníci v kategorii C 9 % podíl na celkových tržbách.

Odběratelé kategorie A jsou pro společnost klíčoví, a je nezbytné je monitorovat samostatně. V příloze 2, 3 a 4 jsou uvedeni všichni odběratelé s obratem nad 100 tis. Kč za sledované období 2017–2022. Odběratelé jsou v tabulkách označeni čísly, aby byla zachována jejich anonymita.

Tabulka 22: Podíl odběratelů kategorie A na celkových tržbách prodejců

Tržby	Prodejce	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby celkem	P1	17 997 433 Kč	20 137 458 Kč	19 310 415 Kč	18 443 709 Kč	20 641 393 Kč	20 925 468 Kč
	P2	12 954 292 Kč	15 182 873 Kč	15 186 933 Kč	11 883 211 Kč	12 172 871 Kč	11 826 498 Kč
	P3	13 119 272 Kč	13 522 994 Kč	11 190 498 Kč	9 088 476 Kč	9 789 207 Kč	11 027 639 Kč
Tržby za odběratele typu A	P1	13 119 272 Kč	15 383 567 Kč	14 794 027 Kč	14 055 858 Kč	16 272 106 Kč	15 555 264 Kč
	P2	9 404 678 Kč	11 490 876 Kč	12 107 366 Kč	8 824 492 Kč	9 244 617 Kč	9 017 974 Kč
	P3	11 786 868 Kč	11 507 041 Kč	9 438 421 Kč	7 564 164 Kč	7 959 177 Kč	8 656 737 Kč
Podíl odběratelů typu A na celkových tržbách	P1	73%	76%	77%	76%	79%	74%
	P2	73%	76%	80%	74%	76%	76%
	P3	90%	85%	84%	83%	81%	79%
Podíl odběratelů typu A na celkových tržbách	Všichni P (průměr)	78%	79%	80%	77%	79%	76%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Tabulka 22 prezentuje odběratele s obratem přesahujícím 100 tis. Kč ročně v porovnání s celkovými tržbami od prodejců. Odběratelé s tímto obratem jsou klasifikováni jako zákazníci typu A, protože jejich podíl na celkových tržbách od prodejců v letech 2017-2022 činil přibližně 78 %. Odběratelé s tímto statutem jsou převážně stálí. Pokud někteří z této kategorie nesplňují požadavky (obrat nad 100 tis. Kč) v daném roce, jejich obrat je většinou snížen o desetitisíce ve srovnání s předchozím rokem. Společnost udržuje loajalitu těchto odběratelů prostřednictvím speciálních cenových akcí.

Prodejce 1 měl ve sledovaném období nejvíce 40 a nejméně 28 odběratelů typu A. Z přílohy 2 je zajímavé porovnání mezi roky 2017 a 2022, kdy se počet odběratelů typu A v roce 2022 snížil na 28, zatímco tržby v tomto roce vzrostly o 2 175 652 Kč oproti roku 2017. Důvodem byl dvojnásobný nárůst počtu odběratelů s obratem nad 1 mil. Kč za rok (počet se přesně zvýšil na šest odběratelů). Tento nárůst byl způsoben zvýšením odběru produktů stálých odběratelů, nikoli nových zákazníků. Například s odběratelem 19 byla dohodnuta množstevní sleva na nový typ brusek, což vedlo k zvýšení obratu o 814 489 Kč v porovnání s předchozím rokem.

Z tabulky 22 je dále patrné, že u prodejce 1 tvoří podíl odběratelů typu A v průměru 75,8 % na celkových tržbách. Toto číslo je nižší než u prodejce 3, u kterého podíl odběratelů typu A na celkových tržbách je v průměru 83,67 %, ale zároveň má méně odběratelů této kategorie než prodejce 1. Důvodem prodejce 3 je větší koncentrace na výdělečnější

odběratele v porovnání s ostatními a velké rozpětí celkového ročního odběru od tohoto prodejce.

U prodejce 2 se od roku 2019 snižuje počet klíčových odběratelů (viz příloha 3), což mělo vliv na celkový obrat odběratelů kategorie A v roce 2022 ve srovnání s rokem 2019. Zjištěný pokles je výsledkem menší aktivity ze strany prodejce 2 v prodejní oblasti. Přesto byla stanovená minimální hranice odbytů dodržena během zkoumaného období.

Podíl odběratelů kategorie A na celkových tržbách u prodejce 3 činí přibližně 83,67 % a je nejvyšší ve srovnání s ostatními. Podle přílohy 4 lze pozorovat, že prodejce 3 má v průměru nejméně odběratelů kategorie A ve sledovaném období. Nicméně mezi těmito odběrateli vyniká odběratel 1, který je nejvýdělečnější v porovnání s ostatními odběrateli. Celkový roční odbyt odběratele 1 byl v období 2020-2022 nad 3 mil. Kč.

Z příloh 2,3 a 4 lze vyčíst, že mezi odběrateli typu A existuje velké rozpětí ročních celkových obrátů. Jsou zde odběratelé, kteří splňují podmínku odběru 100 tis. Kč ročně, ale jejich celkový obrat za rok je například 3 mil. Kč. Pokud by nastalo ukončení spolupráce s některými z těchto odběratelů, kterým roční obrat přesahuje 1 mil. Kč, mohlo by to představovat hrozbu pro chod společnosti.

Regionální rozdělení tržeb obchodních zástupců

Prodejci 1,2 a 3 byli přiděleni do jednotlivých krajů tak, aby měli stejné obchodní podmínky a nebyli omezeni specifikacemi jednotlivých krajů. Při rozdělování krajů byla zohledněna také vzdálenost mezi odběrateli. Kraje Pardubický, Středočeský a Vysočina byly rozděleny mezi dva prodejce kvůli počtu odběratelů, vzdálenostem mezi nimi a celkovému objemu prodeje v těchto krajích.

Každý region má odvětví průmyslu s odlišným ekonomickým vývojem, a proto je důležité k jednotlivým regionům přistupovat individuálně. V tabulce 23 jsou odběratelé typu A rozděleni dle prodejců a regionů. K lepší přehlednosti byl použit vždy největší počet odběratelů kategorie A každého prodejce ve sledovaném období. Podklady pro vytvoření tabulky se nachází v příloze 2, 3, 4 a 6.

Tabulka 23: Rozdělení odběratelů kategorie A dle regionu

Prodejce 1	Odběratelé
Pardubický kraj - část	5
Královehradecký kraj	15
Liberecký kraj	4
Středočeský kraj - část	10
Ústecký kraj	6
Celkem odběratelů	40
Prodejce 2	Odběratelé
Praha	4
Jihočeský kraj	3
Kraj Vysočina - část	3
Karlovarský kraj	0
Plzeňský kraj	5
Středočeský kraj - část	3
Celkem odběratelů	18
Prodejce 3	Odběratelé
Jihomoravský kraj	4
Pardubický kraj - část	1
Kraj Vysočina - část	3
Olomoucký kraj	4
Moravskoslezský kraj	9
Zlínský kraj	3
Celkem odběratelů	25

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Z přehledu tržeb za produkty dle regionů v příloze 6 lze jednoznačně vyčíst, že Královehradecký region nejvíce přispívá k celkovým tržbám prodejce 1. Konkrétně jsou největší tržby z prodeje produktu brusivo od ostatních dodavatelů. Následuje produkt brusivo a brusky od dodavatele SUHNER. Sídla odběratelů se nacházejí zejména v Hradci Králové, které je centrem strojírenského průmyslu v tomto kraji. V tabulce 23 lze pozorovat, že se právě v tomto kraji koncentruje nejvíce odběratelů typu A prodejce 1. Druhým nejvýdělečnějším krajem prodejce 1 je Pardubický, kde je nejvíce poptávky po brusivu od ostatních dodavatelů. Tato skutečnost nekoresponduje s rozdělením odběratelů typu A v tabulce 23. V Pardubickém kraji převládají odběratelé s obratem nad 1 mil. Kč, i když jejich počet je menší. Proto je prodej v Pardubickém kraji rozdělen s prodejcem 3, u kterého jsou naopak tržby z prodeje v tomto kraji nízké. Ve Středočeském kraji je relativně vysoký počet odběratelů kategorie A, ale z hlediska tržeb z prodeje je až na třetím místě. Převažují zde odběratelé typu A s obratem do 300 tis. Kč.

Dále je z přílohy 6 patrné, že Plzeňský kraj nejvíce přispívá k celkovým tržbám prodejce 2. V tomto kraji je velká poptávka po brusivu od ostatních dodavatelů oproti produktům značky SUHNER. Tržby z prodeje produktu brusivo od ostatních dodavatelů

v tomto kraji tvoří přibližně 49,33 % z celkových tržeb z prodeje produktu brusivo od ostatních dodavatelů u prodejce 2. Z tabulky 23 lze vidět, že největší výskyt odběratelů typu A u tohoto prodejce je taktéž v Plzeňském kraji. Počet odběratelů oproti prodejci 1 je nižší, avšak v tomto kraji se vyskytují odběratelé s ročním obratem převážně nad 500 tis. Kč. Další v pořadí v tabulce 23 je Hlavní město Praha, která z pohledu tržeb prodejce 2 není až tak zajímavá. Kraj Vysočina je z hlediska tržeb prodejce 2 zajímavější, protože je zde vyšší poptávka po brusivu značky SUHNER oproti brusivu od ostatních dodavatelů. V Jihočeském kraji byla také vyšší poptávka po brusivu značky SUHNER, avšak ta v roce 2019 klesla. Důvodem bylo zvýšení ceny jednoho typu brusiva dodavatelem, které tyto společnosti zejména odebíraly, a tak přešly ke konkurenci.

V tabulce 23 u prodejce 3 je patrné, že nejvíce odběratelů typu A se nachází v Moravskoslezském kraji. V tomto kraji jsou odběratelé, jejichž roční obrat je převážně do 300 tis. Kč. Nicméně z hlediska celkových tržeb prodejce 3 má největší vliv Jihomoravský kraj. To je dáno především odběratelem 1 (u prodejce 3), který vykazuje nejvyšší obrat v porovnání se všemi ostatními odběrateli uvedenými v příloze 2, 3 a 4. Odběratel 1 především nakupuje brusivo od ostatních dodavatelů. Od roku 2019 tvoří odběratel 1 průměrně 65,75 % podílu tržeb z prodeje brusiva od ostatních dodavatelů na celkových tržbách z prodeje brusiva prodejce 3.

Vzhledem k častému meziročnímu poklesu tržeb u brusek značky SUHNER v tabulce 18, je vhodné zkoumat konkrétní změny v meziročních tržbách prodejců tohoto produktu. Změny jsou zachyceny v tabulce 24, kde je provedena horizontální analýza tržeb za prodej brusek SUHNER prodejců členěna dle regionů. Podklady k vytvoření analýzy jsou v příloze 6.

Tabulka 24: Horizontální analýza tržeb za brusky SUHNER dle regionů

Brusky SUHNER	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %	změna v Kč	změna v %
Celkem P1	-68 468	-2%	430 327	15%	-292 810	-9%	202 015	7%	-137 077	-4%
Pardubický kraj	314 308	74%	-396 340	-54%	17 543	5%	172 739	48%	-102 975	-19%
Královehradecký kraj	-474 093	-41%	1 289 035	187%	-1 502 308	-76%	-84 912	-18%	-46 933	-12%
Liberecký kraj	118 193	54%	-236 031	-70%	1 135 184	1104%	-374 702	-30%	319 530	37%
Středočeský kraj	-167 878	-31%	8 290	2%	-44 694	-12%	198 923	59%	-98 806	-18%
Ústecký kraj	141 002	26%	-234 627	-35%	101 465	23%	289 967	54%	-207 893	-25%
Celkem P2	101 582	7%	187 563	11%	-756 495	-41%	294 045	27%	-343 661	-25%
Praha	-132 267	-51%	-22 078	-17%	-20 059	-19%	-22 563	-26%	51 414	81%
Jihočeský kraj	463 953	547%	-131 637	-24%	-125 878	-30%	-92 637	-32%	5 007	3%
Kraj Vysočina	-102 928	-20%	-144 699	-36%	98 240	38%	162 922	46%	-78 223	-15%
Karlovarský kraj	-23 285	-25%	325 239	459%	-381 940	-96%	40 290	284%	9 439	17%
Plzeňský kraj	-85 560	-18%	86 586	22%	-243 320	-50%	215 134	90%	-281 867	-62%
Středočeský kraj	-18 331	-15%	74 152	73%	-83 538	-47%	-9 101	-10%	-49 431	-59%
Celkem P3	-63 487	-2%	-866 020	-30%	-513 327	-26%	91 201	6%	244 517	16%
Jihomoravský kraj	224 436	63%	-458 184	-79%	303 083	247%	-78 718	-18%	160 830	46%
Pardubický kraj	-35 580	-100%	246 672	-	-223 538	-91%	-23 134	-100%	0	-
Kraj Vysočina	-187 312	-59%	353 951	268%	-241 213	-50%	63 394	26%	-106 052	-34%
Olomoucký kraj	-287 871	-25%	-129 198	-15%	-572 276	-78%	118 506	73%	-3 510	-1%
Moravskoslezský kraj	290 892	37%	-925 027	-86%	366 569	240%	-179 929	-35%	226 086	67%
Zlínský kraj	-68 051	-24%	45 766	22%	-145 952	-57%	191 082	173%	-32 837	-11%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

V tabulce 24 je zaznamenána horizontální analýza tržeb z prodeje brusek dle regionů. U prodejce 1 jsou zaznamenány dvě velké změny (zvýrazněny šedě) v období mezi 2018/2019 a 2019/2020. První změna (2018/2019) nastala kvůli prodeji nového modelu pneumatické brusky odběrateli. Odběratel tuto brusku pravidelně v intervalu dvou let nakupuje, avšak prodejce 1 mu při obchodní schůzce představil nový model, který odběratel po demonstraci zakoupil. Tržby se v tomto roce navýšily o 1 105 265 Kč (dle interních zpráv). V druhé změně mezi roky 2019/2020 se tržby navýšily kvůli větší objednávce elektrických brusek. Prodejce 1 nabídl odběrateli množstevní cenu na určitý typ brusek, které odběratel nakupoval od konkurence. V ostatních krajích u prodejce 1 nebyl zaznamenán jiný zajímavý nárůst.

Z hlediska prodejce 2 byly zaznamenány dvě větší změny mezi roky 2017/2018 a 2018/2019, které byly zapříčiněny pravidelným větším odběrem brusek dvou odběratelů, který se opakuje přibližně každé 4 roky. Odběratel z Jihočeského kraje měl objednávku v roce 2022 opakovat, avšak jak lze pozorovat v tabulce 24, ještě tak neučinil. Prodejce 2 by tímto měl odběratele kontaktovat a nabídnout odběrateli demonstraci brusek nového modelu a komparovat je s brusky, které pravidelně odebírá.

Větší propad tržeb z prodeje brusek (- 925 027 Kč) u prodejce 3 byl zaznamenán mezi lety 2018/2019 v Moravskoslezském kraji. Příčinou propadu byla pravidelná

objednávka brusek s ohebnou hřídelí v roce 2018, které jsou z nabídky brusek nejdražší a mají životnost i 6 let. Odběratel těchto speciálních brusek je z hlediska celkového odbytu v kategorii A pro prodejce 3. Je tedy potřeba sledovat nejen jeho pravidelné odběry, ale také větší objednávky brusek, které se opakují.

U produktu brusky je nepravidelnost vývoje tržeb pochopitelná. Odběratelé často zakoupí brusky jednorázově ve větším počtu a poté opakují odběr přibližně za 2-4 roky (u brusek s ohebnou hřídelí je to i 6 let) na základě opotřebení a životnosti brusky. Pokud bruska během tohoto období přestane fungovat, zákazník se většinou obrátí na servis analyzované společnosti. Servisní opravou brusky se zvyšuje prodej náhradních dílů a tím i celkové tržby. Je potřeba, aby prodejce měl přehled o odběratelích, kteří nakupují brusky a nabízel servisní služby.

Úkolem prodejce je analyzovat odběratele tak, aby věděl, co potřebuje, co pravidelně nakupuje, kdy nakupuje a jaké modely brusek mu může nabídnout. Z tohoto vyplývá, že se prodejce musí u odběratelů zaměřovat na jejich pravidelné odběry brusek a být připraven nabízet novější modely nebo množstevní slevy. Odběratelé musí být pravidelně seznamováni s novými modely a podrobeni demonstrací těchto modelů prodejci.

4.5 Analýza obchodního plánu

Švýcarská společnost SUHNER, jak už bylo uvedeno, je hlavním dodavatelem analyzované společnosti RUPET Int. V této části bude představen plán SUHNERU o pravidelné peněžní velikosti dodávky, která by měla být splněna a zároveň kontrolována každé čtvrtletí. Z interních dokumentů vyplývá, že s plněním plánu neměla analyzovaná společnost problém. Neplnění plánu nastalo až v roce 2019, kdy společnost SUHNER zaváděla nový ekonomický systém SAP, který přinesl značné potíže. Zaměstnanci nebyli dostatečně vyškoleni na zacházení s programem. V objednávkách se tímto vyskytovaly často chyby, objednávky nebyly úplné a lhůta dodání byla delší.

V roce 2020 nebyl plán dodržen kvůli pandemii COVID-19, kdy prodej prudce klesl a společnost nebyla schopna plán dodržovat (jako ostatní distributorské společnosti SUHNER). Poptávka po produktech klesla, tudíž pravidelné objednávky od společnosti SUHNER se snižovaly také. V této době byla také omezená výroba brusiva a brusek. Od té doby se společnost RUPET Int. nepodařilo splnit obchodní plán. Množství skladových zásob se odvíjí na základě poptávky zákazníků. Nyní se z propadu společnost snaží postupně vzpamatovat a vrátit se do svých obvyklých výstupů.

SUHNER vede každoroční meeting distributorů, kvůli reportu celkového odběru zboží. Na tomto meetingu se vyhlásují výsledky každého zástupce společnosti SUHNER. Výstupy se hodnotí v podobě slovního ohodnocení (výhoda při konkurenceschopnosti). Každé společnosti je vytvořen individuální plán na začátku každého roku. Společnost RUPET Int. je, na základě výsledků, dlouhodobě označována za jednu z nejlépe prosperovaných společností ze všech. Společnost RUPET Int. je kvůli celkové prosperitě a ziskovosti důležitým obchodním partnerem pro společnost SUHNER. SUHNER kvůli tomuto obchodnímu vztahu umožňuje společnosti RUPET Int. být fyzicky při sestavování plánu a diskutovat o možnostech změn v plánu.

SUHNER, kvůli nynější ekonomické situaci, vyhlásil soutěž (2022) v podobě peněžní výhry pro své distributory. Podmínkou získání peněžního ohodnocení pro společnost RUPET Int. ze soutěže je hodnota celkového ročního odběru 925 000 CHF (nebo 950 000 CHF) za rok 2022. Pokud společnost splní podmínku, získá 3 % z částky 925 000 CHF (popřípadě 5 % z 950 000 CHF). V přepočtu na české koruny to činí 678 765 Kč (z 925 000 CHF) a 1 161 850 Kč (z 950 000 CHF).

Každá společnost má vlastní plán s individuálními podmínkami pro získání peněžního ohodnocení. Cílem tohoto kroku je motivace společností k efektivnějším výkonům a znovuoživení výsledků z minulých let.

Společnost RUPET Int. v roce 2022 podmínku nesplnila a nebyla peněžně odměněna. Soutěž byla opět vyhlášena pro rok 2023 a je pravděpodobné, že se bude konat i v následujících letech. Cílem společnosti RUPET Int. je dodržení stanoveného plánu a získat peněžní ohodnocení z výhry. Společnost by investovala peněžní výhru do rozšíření prostorů servisu pro opravu brusek.

Společnost RUPET Int. by měla aktivně pracovat na dodržování obchodního plánu SUHNER a implementovat potřebné nástroje k dosažení stanovených cílů.

Tabulka 25: Plán odběru dodávek SUHNER

Rok	Měsíc	Skutečný odběr (v CHF)	Plán SUHNER (v CHF)
2017	Celkem	952 449 CHF	950 000 CHF
2018	Celkem	975 417 CHF	950 000 CHF
2019	Celkem	833 413 CHF	960 000 CHF
2020	Celkem	755 507 CHF	900 000 CHF
2021	1	87 293 CHF	
	2	56 575 CHF	
	3	93 602 CHF	237 470 CHF
	4	66 196 CHF	
	5	77 742 CHF	
	6	76 463 CHF	220 401 CHF
	7	78 901 CHF	
	8	48 043 CHF	
	9	64 855 CHF	191 799 CHF
	10	80 319 CHF	
	11	49 288 CHF	
	12	64 634 CHF	194 241 CHF
Celkem za rok		843 911 CHF	900 000 CHF
2022	1	43 891 CHF	
	2	75 432 CHF	
	3	117 219 CHF	236 542 CHF
	4	42 472 CHF	
	5	73 324 CHF	
	6	95 037 CHF	210 833 CHF
	7	63 381 CHF	
	8	71 684 CHF	
	9	63 233 CHF	198 298 CHF
	10	67 689 CHF	
	11	60 919 CHF	
	12	47 333 CHF	175 941 CHF
Celkem za rok		821 613 CHF	887 342 CHF
		nebo	925 000 CHF
			950 000 CHF

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

V tabulce 25 jsou zvýrazněné kvartální výsledky celkového odběru společnosti RUPET Int. od společnosti SUHNER. Zelená barva určuje splnění plánu a červená jeho neplnění. Od roku 2019 analyzovaná společnost neplní plán. Příčinou neplnění plánu v roce 2019 byla implementace ekonomického systému SAP ve společnosti SUHNER. V dalších letech je neplnění primárně kvůli pandemii COVID-19, která výrazně omezila výrobu brusiva a ručního nářadí. Omezen byl i prodej společnosti RUPET Int., a tím se snížily odběry u společnosti SUHNER.

Společnost objednává brusivo (včetně náhradních dílů a fréz) značky SUHNER podle aktuálních skladových zásob. Objednávky jsou vytvářeny každý týden. Brusky se objednávají především na základě poptávky.

Z hlediska podílu na celkových tržbách by se společnost měla detailněji zaměřit na sledování prodeje brusiva a brusek značky SUHNER a analyzovat možnosti zvýšení prosperity u prodejců.

4.6 Začlenění controllingu do společnosti a návrh nástrojů

K hlavním úkolům controllingu náleží **plánování, kontrola a reporting**. Plán je klíčovým prvkem při stanovení směru společnosti, kde je hlavním faktorem volba nejvýhodnější cesty a důkladné zvážení různých alternativ. Plánování z hlediska controllingu představuje stěžejní a základní složku řídicího systému. Analyzovaná společnost má stanovený plán odběru zboží od hlavního dodavatele SUHNER, kterým se řídí. Tento plán by měl pravidelně podléhat kontrole. Pokud se v plánu objeví odchylky, je na místě provést analýzu, najít jejich příčinu a zvolit preventivní opatření, aby se v budoucnu podobné situace neopakovaly. Pod termínem reporting lze chápat přehledné zpracování dat s cílem získat z těchto dat klíčové informace pro řízení společnosti jako celku.

Aby byl analyzován odběr zboží od dodavatele SUHNER ve zkoumané společnosti, je nezbytné nejprve sledovat vývoj tržeb z prodeje produktů od dodavatele SUHNER a porovnávat je s tržbami od ostatních dodavatelů. Z této analýzy lze poté zjistit, zda tržby jednotlivých produktů přímo ovlivňují odběr od dodavatele SUHNER, zda by se společnost, měla více zaměřit na prodej produktů od ostatních dodavatelů a zda zvolená marketingová strategie prodeje produktů značky SUHNER je správná.

Ve společnosti je mnoho možností, kde controllingové nástroje začlenit. Není zde oficiálně zavedený controlling v žádné oblasti řízení. Dle svých potřeb si zhotovují jednoduché analýzy na základě porovnání výsledků ze své dlouholeté působnosti na trhu. Analýzy provádí manažer prodeje a vlastník společnosti. K provádění kontroly jim slouží zejména tabulkový procesor Excel. Zde mají vytvořené jednoduché tabulky, do kterých informace doplňují každý týden. Mapují trasy prodejců a jejich demonstrace, porovnávají množství prodeje jednotlivých prodejců, analyzují odbyt jednotlivých brusek, zapisují odchylky od plánu odbytu (tabulka 25) hlavního dodavatele SUHNER a vytvářejí každý týden seznam neplátců pohledávek. Výsledky těchto analýz a návrhy možných opatření se prezentují na pravidelných poradách každé tři měsíce.

Vstupy k těmto kontrolám představují podklady z ekonomického informačního systému CÉZAR G1 a týdenní hlášení obchodních prodejců. Tím, že tabulky jsou velmi jednoduché a slouží spíše jako obecné znázornění děje ve společnosti bez konkrétních

ukazatelů, výstupy neposkytují vždy jasný obraz. Z tohoto důvodu uživatelé těchto dat, tj. vlastníci a manažer prodeje, definovali požadavky na reporting a informace, které by chtěli získat především z obchodní oblasti. Uživatelé chtějí požadavky naplnit prostřednictvím zavedení vhodných nástrojů operativního controllingu.

Tato kapitola se zaměří na návrh nástrojů controllingu pro společnost RUPET Int., zejména v oblasti prodeje. Bude navržen report, který odpovídá potřebám společnosti a má za cíl zlepšit efektivitu prodeje a odběru produktů dodavatele SUHNER. Prvním krokem bude představení týdenních plánů a jejich plnění, zaměřených na tržby z prodeje produktů od dodavatele SUHNER a ostatních dodavatelů a plnění plánu odběru zboží značky SUHNER. Pro hodnocení skutečného vývoje vzhledem k stanoveným cílům budou využívána kritéria řízení výkonnosti (KPI). Po vytvoření plánů budou analyzovány případné odchylky a navržena možná opatření. Dále budou představeny dva návrhy týdenních reportů, jakým způsobem by mohla být ve společnosti sbírána data pro vyhodnocení vytvořených plánů a navrhování opatření pro další období.

Návrhy nástrojů controllingu budou vytvořeny pomocí programu Excel s ohledem na velikost a potřeby podniku. RUPET Int. je klasifikován jako malý podnik. V malých podnicích většinou není zřízeno controllingové oddělení. Z tohoto důvodu budou tyto návrhy směřovány k manažerovi prodeje, který bude pověřen rolí controllera v analyzované společnosti.

4.6.1 Reporting

Reporting představuje komplexní síť výkazů a zpráv, které mají za cíl poskytnout relevantní informace pro rozhodování všem úrovním managementu společnosti. V této kapitole budou představeny dva plány, a to plán tržeb a plán odběru zboží od dodavatele SUHNER. Plány a jejich plnění jsou vytvořeny na rok s cílem vizualizovat možné problémové měsíce. Pro analytické sledování by společnost měla využívat týdenní cyklus reportů jako nástroj pro podporu plnění obchodního plánu.

Plán tržeb z prodeje produktů dodavatele SUHNER s.r.o.

V kapitole analýza tržeb byly porovnány tržby z prodeje vybraných produktů od různých dodavatelů. Byly zde zjištěny rozdíly v podílu na celkových tržbách a také v podílu na tržbách u jednotlivých produktů mezi těmito dodavateli. Dále byl zaznamenán pokles tržeb z prodeje produktů značky SUHNER od roku 2019, který přetrvával až do roku 2021.

V roce 2022 začaly tržby mírně stoupat. V porovnání s rokem 2017 a 2021 jsou tržby v roce 2021 nižší o 3 979 577 Kč.

Ve společnosti se u zboží značky SUHNER uplatňuje paušální marže. Lze tedy vyčíslit plánované a skutečné tržby z prodeje produktů značky SUHNER v souladu s obchodním plánem pro odběr produktů této značky.

Tabulka 26: Tržby z pohledu obchodního plánu dodavatele SUHNER

Tržby dle obchodního plánu SUHNER			
Tržby SUHNER	PLÁN	SKUTEČNOST	Celkové tržby SUHNER
2017	31 560 900 Kč	31 642 261 Kč	32 759 441 Kč
2018	29 539 300 Kč	30 329 616 Kč	31 850 617 Kč
2019	31 019 520 Kč	26 929 241 Kč	29 812 997 Kč
2020	31 122 000 Kč	26 125 432 Kč	28 058 957 Kč
2021	29 887 200 Kč	28 024 596 Kč	28 779 864 Kč
2022	30 386 139 Kč	28 135 316 Kč	29 141 060 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

** V celkových tržbách SUHNERU jsou zahrnuty tržby z prodeje produktů značky SUHNER nakoupených v daném roce a tržby z prodeje produktů značky SUHNER ze skladových zásob.*

Tabulka 26 zobrazuje odhadované tržby podle obchodního plánu a celkové skutečné tržby z prodeje produktů značky SUHNER. Z této tabulky lze vyčíst, že skutečné tržby v souladu s obchodním plánem jsou pravidelně nižší než celkové skutečné tržby SUHNER. Vykazuje to, že společnost nejen prodala zakoupené produkty značky SUHNER, ale také prodala produkty ze skladu. Společnost nakupuje zboží od dodavatele SUHNER především podle poptávky odběratelů nebo na základě stavu skladových zásob. Na skladě jsou k dispozici pouze vybrané části sortimentu, protože i přes rozsáhlý sortiment nabízený analyzovanou společností není možné skladovat veškeré produkty z důvodu omezené kapacity skladu.

Cílem společnosti je zajistit, aby celkové skutečné tržby SUHNER byly vyšší než skutečné tržby podle obchodního plánu. Z tabulky 26 je patrné, že od roku 2018 skutečné tržby dle obchodního plánu klesají (klesá odběr produktů z obchodního plánu) až do roku 2021, kde se tržby dle obchodního plánu navýšily o 1 899 162 Kč. Celkové skutečné tržby SUHNER korespondují s tímto vývojem.

Cílem společnosti je zvýšit tržby, a to jak u produktů od hlavního dodavatele SUHNER, tak u produktů od ostatních dodavatelů. Společnost v současné době nemá vytvořený plán, podle kterého by se řídila, neprovádí porovnání plánu se skutečností a

nezachycuje či nevyhodnocuje případné odchylky. Bez vytvořeného plánu není společnost schopna identifikovat, kde přesně vznikla odchylka a jaká opatření by měla zvolit. Společnost se spoléhá na prodejce, kteří mají stanovený minimální odbyt, pokrývající minimální hranici tržeb, kterou chce společnost dosáhnout. Stanovený minimální odbyt prodejců nekoresponduje s obchodním plánem společnosti.

Tabulka 27: Minimální hranice tržeb podle obchodního plánu

Min. hranice tržeb v %	P1	P2	P3
	32,61%	21%	22%
Plánované tržby	9 910 306	6 381 089	6 684 951

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

**Hodnoty tržeb jsou vyjádřeny v českých korunách.*

V tabulce 27 je vytvořený plán minimální hranice tržeb, kterou by měli prodejci dosáhnout podle obchodního plánu. Hodnoty vychází podle tabulky 26 z plánu tržeb (odběru produktů) pro rok 2022.

V tabulce 28 je vytvořený plán tržeb z prodeje produktů dodavatele SUHNER. Plán byl vytvořen pro prodejce 1 a taktéž tržby byly přejeté z jeho skutečných tržeb. V tabulce byly zvoleny KPI, která slouží jako radar možné výstrahy. Zelený radar představuje hodnotu $\geq 100\%$, žlutý radar je hodnota $\geq 85\%$ a červený radar je hodnota menší než 85% .

Plán tržeb pro prodejce 1 je vytvořen v souladu s obchodním plánem dodavatele SUHNER. Tento plán zahrnuje minimální hranici tržeb z prodeje produktů značky SUHNER pro prodejce 1 ve výši 9 910 306 Kč (což představuje 32,61 % podíl na celkových plánovaných tržbách podle obchodního plánu). Plán tržeb je dále rozdělen do týdnů a měsíců, přičemž získané hodnoty zohledňují obchodní plán.

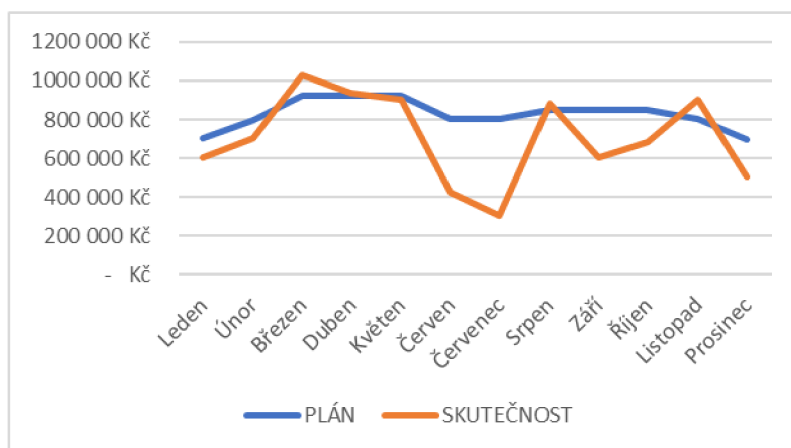
Tabulka 28: Plán tržeb z prodeje produktů od dodavatele SUHNER pro prodejce 1

PRODEJCE 1							
DODAVATEL SUHNER							
Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtvr. KPI
Leden	1.	105 698 Kč	58 693 Kč	- 47 005 Kč	56%		
	2.	200 567 Kč	109 658 Kč	- 90 909 Kč	55%		
	3.	198 745 Kč	206 985 Kč	8 240 Kč	104%		
	4.	196 246 Kč	226 029 Kč	29 783 Kč	115%		
Celkem		701 256 Kč	601 365 Kč	- 99 891 Kč	86%		
Únor	1.	265 896 Kč	305 896 Kč	40 000 Kč	115%		
	2.	205 478 Kč	125 463 Kč	- 80 015 Kč	61%		
	3.	198 542 Kč	105 687 Kč	- 92 855 Kč	53%		
	4.	129 584 Kč	165 523 Kč	35 939 Kč	128%		
Celkem		799 050 Kč	702 569 Kč	- 96 481 Kč	88%		
Březen	1.	365 241 Kč	98 632 Kč	- 266 609 Kč	27%		
	2.	203 412 Kč	505 412 Kč	302 000 Kč	248%		
	3.	196 421 Kč	201 456 Kč	5 035 Kč	103%		
	4.	154 926 Kč	220 198 Kč	65 272 Kč	142%		
Celkem		920 000 Kč	1 025 698 Kč	105 698 Kč	111%		
Duben	1.	235 687 Kč	268 541 Kč	32 854 Kč	114%		
	2.	254 125 Kč	96 314 Kč	- 157 811 Kč	38%		
	3.	204 714 Kč	80 247 Kč	- 124 467 Kč	39%		
	4.	225 474 Kč	490 596 Kč	265 122 Kč	218%		
Celkem		920 000 Kč	935 698 Kč	15 698 Kč	102%		
Květen	1.	263 542 Kč	74 852 Kč	- 188 690 Kč	28%		
	2.	145 698 Kč	140 258 Kč	- 5 440 Kč	96%		
	3.	380 471 Kč	397 851 Kč	17 380 Kč	105%		
	4.	130 289 Kč	287 184 Kč	156 895 Kč	220%		
Celkem		920 000 Kč	900 145 Kč	- 19 855 Kč	98%		
Červen	1.	95 369 Kč	55 687 Kč	- 39 682 Kč	58%		
	2.	178 421 Kč	12 471 Kč	- 165 950 Kč	7%		
	3.	258 436 Kč	104 965 Kč	- 153 471 Kč	41%		
	4.	267 774 Kč	253 227 Kč	- 14 547 Kč	95%		
Celkem		800 000 Kč	426 350 Kč	- 373 650 Kč	53%		
Červenec	1.	308 554 Kč	124 521 Kč	- 184 033 Kč	40%		
	2.	196 354 Kč	58 693 Kč	- 137 661 Kč	30%		
	3.	105 478 Kč	47 512 Kč	- 57 966 Kč	45%		
	4.	189 614 Kč	75 258 Kč	- 114 356 Kč	40%		
Celkem		800 000 Kč	305 984 Kč	- 494 016 Kč	38%		
Srpen	1.	306 987 Kč	201 475 Kč	- 105 512 Kč	66%		
	2.	196 321 Kč	106 987 Kč	- 89 334 Kč	54%		
	3.	184 756 Kč	321 472 Kč	136 716 Kč	174%		
	4.	161 936 Kč	250 322 Kč	88 386 Kč	155%		
Celkem		850 000 Kč	880 256 Kč	30 256 Kč	104%		
Září	1.	402 567 Kč	506 471 Kč	103 904 Kč	126%		
	2.	154 789 Kč	12 458 Kč	- 142 331 Kč	8%		
	3.	109 632 Kč	75 111 Kč	- 34 521 Kč	69%		
	4.	183 012 Kč	10 542 Kč	- 172 470 Kč	6%		
Celkem		850 000 Kč	604 582 Kč	- 245 418 Kč	71%		
Říjen	1.	201 478 Kč	104 586 Kč	- 96 892 Kč	52%		
	2.	209 451 Kč	123 547 Kč	- 85 904 Kč	59%		
	3.	299 641 Kč	204 785 Kč	- 94 856 Kč	68%		
	4.	139 430 Kč	250 887 Kč	111 457 Kč	180%		
Celkem		850 000 Kč	683 805 Kč	- 166 195 Kč	80%		
Listopad	1.	203 214 Kč	305 471 Kč	102 257 Kč	150%		
	2.	254 154 Kč	201 458 Kč	- 52 696 Kč	79%		
	3.	201 123 Kč	189 642 Kč	- 11 481 Kč	94%		
	4.	141 509 Kč	209 127 Kč	67 618 Kč	148%		
Celkem		800 000 Kč	905 698 Kč	105 698 Kč	113%		
Prosinec	1.	289 652 Kč	69 180 Kč	- 220 472 Kč	24%		
	2.	201 456 Kč	288 710 Kč	87 254 Kč	143%		
	3.	125 361 Kč	97 548 Kč	- 27 813 Kč	78%		
	4.	85 531 Kč	50 458 Kč	- 35 073 Kč	59%		
Celkem		700 000 Kč	505 896 Kč	- 194 104 Kč	72%		
Celkem		9 910 306 Kč	8 478 046 Kč	- 1 432 260 Kč	86%		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Plán je strukturován na týdny a měsíce pro lepší přehlednost. Z tabulky 28 lze vyčíst, že z pohledu tržeb z prodeje produktů dodavatele SUHNER byly nejméně výdělečné měsíce červen a červenec. Pokles byl způsoben častějším výskytem dovolených jak ze strany dodavatele, tak ze strany prodejce. Dodávky produktů v tomto období nejsou kompletní ze strany dodavatele. Naopak jarní měsíce a listopad vykazují plnění plánu.

Graf 6: Vývoj plánu tržeb z produktů dodavatele SUHNER



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

V grafu 6 je zaznamenán vývoj plánovaných a skutečných tržeb prodejce 1. Z grafu lze vyčíst, že nejvýdělečnějším měsícem byl březen s kladnou odchylkou ve výši 105 698 Kč. Od května došlo k postupnému snižování skutečných tržeb, které trvalo až do srpna. Celková hodnota záporných odchylek v měsících květen, červen a červenec činila 887 521 Kč. V měsících září a říjen byly opět zaznamenány záporné odchylky, tentokrát s celkovou změnou ve výši 411 613 Kč. Dále je z grafu 6 patrné, že prodejce 1 spíše nedodržel nastavený plán tržeb.

Pro lepší přehlednost plánu tržeb je v tabulce 29 vytvořen radar s kumulativní hodnotou podle čtvrtletí, který vychází z údajů tabulky 28.

Tabulka 29: Plán tržeb na čtvrtletí dodavatele SUHNER

Čtvrtletí	Plán	Skutečnost	Odchyly	%	KPI
Q1	2 420 306 Kč	2 329 632 Kč	- 90 674 Kč	96%	🟡
Q2	2 640 000 Kč	2 262 193 Kč	- 377 807 Kč	86%	🟡
Q3	2 500 000 Kč	1 790 822 Kč	- 709 178 Kč	72%	🔴
Q4	2 350 000 Kč	2 095 399 Kč	- 254 601 Kč	89%	🟡
Celkem	9 910 306 Kč	8 478 046 Kč	- 1 432 260 Kč	86%	🟡

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Z tabulky 29 je zřejmé, že prodejce 1 dosáhl celkově 86 % z plánu tržeb z prodeje produktů dodavatele SUHNER. Tato hodnota je nižší než plánovaná, což znamená, že plán nebyl splněn. Radar vykazuje žlutou barvu, která značí možnou výstrahu. Dále lze

konstatovat, že prodejce 1 nesplnil plán ani v jednom čtvrtletí. V Q3 je zachycena největší odchylka od plánu, kterou radar vyhodnotil červeně jako hrozbu. Manažer prodeje, zodpovědný za reporting, musí aktivně reagovat na signály, dokumentovat je a hledat možná opatření, jak těmto signálům předejít.

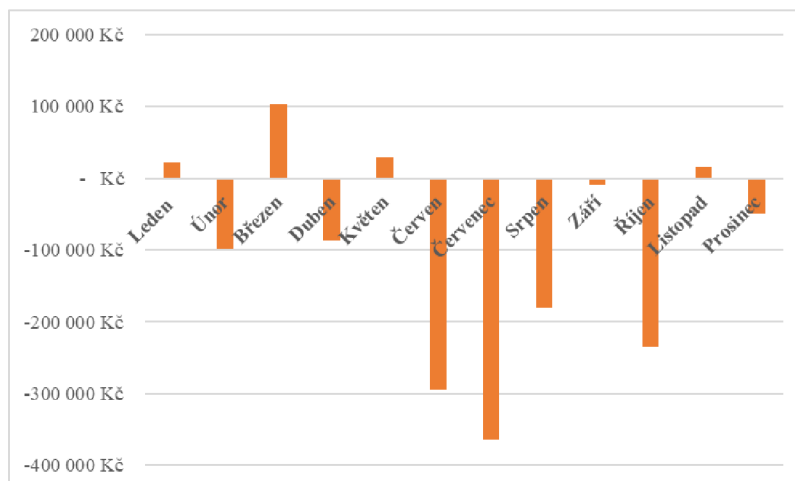
Aby byl plán přehlednější a umožnil identifikaci důvodů, proč jsou jednotlivé měsíce výdělečnější, je nutné vytvořit plán tržeb z prodeje jednotlivých produktů od dodavatele SUHNER (viz Portfolio vybraných produktů). Tento plán je uveden v přílohách 7 a 8. Plán tržeb z prodeje jednotlivých produktů je rozdělen na brusivo a brusky (viz příloha 7) a dále na náhradní díly a frézy (viz příloha 8). Brusivo a brusky mají zásadní podíl na celkových tržbách z prodeje produktů značky SUHNER, a proto je možné konstatovat, že sledování jejich změn v plánu má pro společnost primární význam.

Z přílohy 7 a 8 je zřejmé, že skutečné tržby produktu brusivo splnily plán na 81 %, zatímco brusky splnily plán na 97 %. Produkt náhradní díly splnil plán na 71 % a frézy dokonce na 101 %. Z hlediska odchylek byl zaznamenán propad tržeb o 1 146 710 Kč u produktu brusivo. Produkt brusivo měl podíl 80,06 % na celkové odchylce plánu tržeb z prodeje produktů od dodavatele SUHNER.

V měsících červen a červenec mělo brusivo 74,26 % podíl na propadu plánovaných tržeb. Zbytek odchylky v těchto měsících tvořily převážně vzniklé odchylky v bruskách. Další vzniklé odchylky v plánu tržeb byly zaznamenány v září (odchylka v plánu prodeje brusek s podílem 74,83 % na nesplnění celkového plánu) a v říjnu (odchylka v plánu tržeb z prodeje brusiva). Z hlediska náhradních dílů a fréz jsou odchylky kolísavé, ale jejich hodnoty nejsou natolik vysoké, aby narušily plán. Nicméně je potřeba sledovat tyto odchylky v rámci propojení s prodejem brusek. Zvýšení prodeje brusek značky SUHNER pozitivně ovlivňuje prodej náhradních dílů, například v rámci servisu nebo doplňků pro vylepšení brusky.

Z plánu tržeb z prodeje produktů od dodavatele SUHNER bylo zaznamenáno, že největší podíl na celkové odchylce od plánu měly tržby z prodeje produktu brusivo. Odchylky z plánu tržeb produktu brusivo jsou vizuálně zachyceny v grafu 7. Největší odchylka od plánu nastala v červnu, červenci, srpnu a v říjnu. Jedním z důvodů propadu prodeje brusiva v těchto měsících jsou nekompletní dodávky zboží dodavatele SUHNER. V těchto měsících je obecně snížena výroba brusiva a dalších produktů. Nízká produkce brusiva je v tomto období zapříčiněna častějšími dovolenými v závodech.

Graf 7: Odchylky z tržeb z prodeje brusiva od dodavatele SUHNER



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Z plánu tržeb z prodeje produktů od dodavatele SUHNER pro prodejce 1 a zkoumání vzniklých odchylek lze konstatovat, že v měsících, kdy byly záporné odchylky největší (zejména v červnu, červenci a srpnu), byl hlavní příčinou pokles tržeb z prodeje brusiva. Tyto odchylky byly především způsobeny nepravidelnými dodávkami ze strany SUHNERU, které byly ovlivněny častými dovolenými a vedly k omezené výrobě brusiva v závodech. V důsledku toho prodejce 1 utrpěl ztrátu ve výši 838 924 Kč na tržbách z prodeje brusiva. Vzhledem k těmto signálům by měl manažer prodeje patřičně zareagovat.

Plán tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů

Pro společnost je klíčové sledovat vývoj plánu tržeb z prodeje produktů značky SUHNER v souladu s plněním obchodního plánu. V této souvislosti je nezbytné porovnat navržený plán tržeb s plánem tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů, aby bylo možné vysvětlit případné nesrovnalosti a odchylky.

Plán tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů je kvůli komparaci plánů navržen ve stejné šabloně. Struktura plánu tržeb je rozdělena na týdny a měsíce. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou vytvořeny stejně jako v předchozím plánu tržeb. Radar na základě plnění vykazuje tři barvy, pro vyjádření plnění plánu. Zelená barva představuje plnění plánu na $\geq 100\%$, žlutá barva je hodnota $\geq 85\%$ a červená barva představuje hodnotu menší než 85% .

Tabulka 30: Plán tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů pro prodejce 1

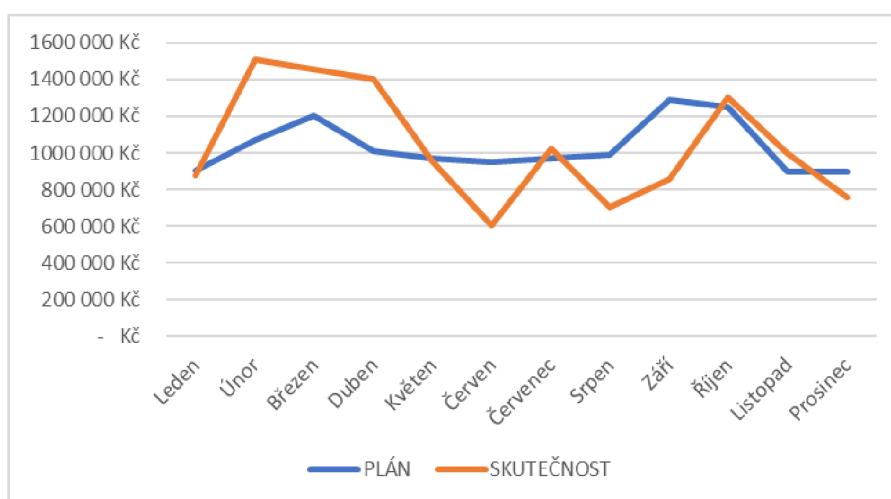
PRODEJCE 1							
OSTAŇNÍ DODAVATELÉ							
Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odchylka	%	KPI	Čtvr. KPI
Leden	1.	102 356 Kč	195 487 Kč	93 131 Kč	191%	■	
	2.	178 542 Kč	305 689 Kč	127 147 Kč	171%	■	
	3.	256 475 Kč	204 785 Kč	- 51 690 Kč	80%	■	
	4.	367 627 Kč	169 663 Kč	- 197 964 Kč	46%	■	
	Celkem	905 000 Kč	875 624 Kč	- 29 376 Kč	97%	■	
Únor	1.	302 547 Kč	369 584 Kč	67 037 Kč	122%	■	
	2.	405 245 Kč	609 584 Kč	204 339 Kč	150%	■	
	3.	196 586 Kč	289 652 Kč	93 066 Kč	147%	■	
	4.	166 122 Kč	237 655 Kč	71 533 Kč	143%	■	
	Celkem	1 070 500 Kč	1 506 475 Kč	435 975 Kč	141%	■	
Březen	1.	365 845 Kč	236 548 Kč	- 129 297 Kč	65%	■	
	2.	236 584 Kč	708 562 Kč	471 978 Kč	299%	■	
	3.	235 845 Kč	306 458 Kč	70 613 Kč	130%	■	
	4.	361 726 Kč	204 306 Kč	- 157 420 Kč	56%	■	
	Celkem	1 200 000 Kč	1 455 874 Kč	255 874 Kč	121%	■	
Duben	1.	203 658 Kč	456 325 Kč	252 667 Kč	224%	■	
	2.	325 658 Kč	658 945 Kč	333 287 Kč	202%	■	
	3.	201 458 Kč	95 862 Kč	- 105 596 Kč	48%	■	
	4.	279 226 Kč	194 346 Kč	- 84 880 Kč	70%	■	
	Celkem	1 010 000 Kč	1 405 478 Kč	395 478 Kč	139%	■	
Květen	1.	236 589 Kč	236 585 Kč	- 4 Kč	100%	■	
	2.	254 785 Kč	125 845 Kč	- 128 940 Kč	49%	■	
	3.	201 458 Kč	356 985 Kč	155 527 Kč	177%	■	
	4.	277 168 Kč	237 437 Kč	- 39 731 Kč	86%	■	
	Celkem	970 000 Kč	956 852 Kč	- 13 148 Kč	99%	■	
Červen	1.	302 546 Kč	203 456 Kč	- 99 090 Kč	67%	■	
	2.	204 587 Kč	159 623 Kč	- 44 964 Kč	78%	■	
	3.	201 458 Kč	102 584 Kč	- 98 874 Kč	51%	■	
	4.	241 409 Kč	136 884 Kč	- 104 525 Kč	57%	■	
	Celkem	950 000 Kč	602 547 Kč	- 347 453 Kč	63%	■	
Červenec	1.	156 354 Kč	652 365 Kč	496 011 Kč	417%	■	
	2.	325 698 Kč	25 632 Kč	- 300 066 Kč	8%	■	
	3.	209 685 Kč	274 586 Kč	64 901 Kč	131%	■	
	4.	278 263 Kč	67 782 Kč	- 210 481 Kč	24%	■	
	Celkem	970 000 Kč	1 020 365 Kč	50 365 Kč	105%	■	
Srpen	1.	279 685 Kč	125 635 Kč	- 154 050 Kč	45%	■	
	2.	236 542 Kč	78 596 Kč	- 157 946 Kč	33%	■	
	3.	287 469 Kč	95 632 Kč	- 191 837 Kč	33%	■	
	4.	186 304 Kč	405 782 Kč	219 478 Kč	218%	■	
	Celkem	990 000 Kč	705 645 Kč	- 284 355 Kč	71%	■	
Září	1.	305 456 Kč	452 632 Kč	147 176 Kč	148%	■	
	2.	325 865 Kč	158 695 Kč	- 167 170 Kč	49%	■	
	3.	278 452 Kč	98 546 Kč	- 179 906 Kč	35%	■	
	4.	380 227 Kč	146 452 Kč	- 233 775 Kč	39%	■	
	Celkem	1 290 000 Kč	856 325 Kč	- 433 675 Kč	66%	■	
Říjen	1.	325 869 Kč	362 536 Kč	36 667 Kč	111%	■	
	2.	258 412 Kč	256 324 Kč	- 2 088 Kč	99%	■	
	3.	305 698 Kč	589 652 Kč	283 954 Kč	193%	■	
	4.	360 021 Kč	95 236 Kč	- 264 785 Kč	26%	■	
	Celkem	1 250 000 Kč	1 303 748 Kč	53 748 Kč	104%	■	
Listopad	1.	236 584 Kč	236 585 Kč	1 Kč	100%	■	
	2.	365 854 Kč	452 163 Kč	86 309 Kč	124%	■	
	3.	198 524 Kč	125 845 Kč	- 72 679 Kč	63%	■	
	4.	99 038 Kč	184 931 Kč	85 893 Kč	187%	■	
	Celkem	900 000 Kč	999 524 Kč	99 524 Kč	111%	■	
Prosinec	1.	236 584 Kč	362 541 Kč	125 957 Kč	153%	■	
	2.	269 854 Kč	197 477 Kč	- 72 377 Kč	73%	■	
	3.	250 145 Kč	102 365 Kč	- 147 780 Kč	41%	■	
	4.	143 417 Kč	96 582 Kč	- 46 835 Kč	67%	■	
	Celkem	900 000 Kč	758 965 Kč	- 141 035 Kč	84%	■	
Celkem	12 405 500 Kč	12 447 422 Kč	41 922 Kč	100%	■		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

V tabulce 30 je navržen plán tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů pro prodejce 1. Plán je sestaven na základě reálných tržeb prodejce 1. Z tabulky 30 je zřejmé, že plán tržeb byl v analyzovaném roce splněn v porovnání s plánem tržeb produktů značky SUHNER. V tabulce 30 lze pozorovat, že neplnění plánu bylo nejvíce patrné v červnu, srpnu a září, kdy celkové záporné odchylky činily 1 065 483 Kč. Společnost spolupracuje s přibližně dalšími 45 dodavateli, u kterých je obtížnější specifikovat neplnění plánu. Podobně jako u předchozího dodavatele, i zde bylo nesplnění plánu v červnu. Příčinou neplnění v tomto měsíci byla snížená výroba produktů a omezený provoz. V analyzované společnosti je tento jev periodický během léta a nezáleží na dodavateli. Naopak v únoru, březnu a dubnu překročily tržby stanovený plán s celkovými kladnými odchylkami 1 087 327 Kč. Z tabulky 30 lze také pozorovat, že plánované tržby v měsících únor, březen, duben, říjen a září byly vyšší než v ostatních měsících. Ve všech uvedených měsících, s výjimkou září, byl plán tržeb pro prodejce 1 splněn s kladnými odchylkami. Pro manažera prodeje, který je uživatelem tohoto reportu, by měly být tyto jevy signálem k přehodnocení plánu.

Z hlediska vývoje tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů byl u prodejce 1 úspěšnější než v předchozím plánu tržeb z prodeje produktů SUHNER. V grafu 8 byly zaznamenány plánované a skutečné tržby z prodeje produktů od ostatních dodavatelů. Z grafu 8 je zřejmé, že skutečné tržby přesahovaly plán tržeb zejména od února do května, kde začaly klesat až do června. Pokles byl zaznamenán také v srpnu, září a prosinci.






Graf 8: Vývoj plánu tržeb – ostatní dodavatelé



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Z hlediska kumulace čtvrtletních hodnot plánu tržeb lze konstatovat (viz tabulka 31), že nejvýdělečnějším kvartálem byl Q1, přičemž k tomu přispěly měsíce únor (splnění plánu na 141 %) a březen (splnění plánu na 121 %). Naopak nejméně výdělečným byl Q3, který indikátor KPI vyhodnotil jako hrozbu. K této situaci přispěly odchylky v měsících srpen (splnění plánu na 71 %) a září (splnění plánu na 66 %). Zároveň lze z odchylek v tabulce 31 jednoznačně vyvodit, že plán je chybně sestaven.

Tabulka 31: Plán tržeb na čtvrtletí ostatních dodavatelů

Čtvrtletí	Plán	Skutečnost	Odchylky	%	KPI
Q1	3 175 500 Kč	3 837 973 Kč	662 473 Kč	121%	
Q2	2 930 000 Kč	2 964 877 Kč	34 877 Kč	101%	
Q3	3 250 000 Kč	2 582 335 Kč	- 667 665 Kč	79%	
Q4	3 050 000 Kč	3 062 237 Kč	12 237 Kč	100%	
Celkem	12 405 500 Kč	12 447 422 Kč	41 922 Kč	100%	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

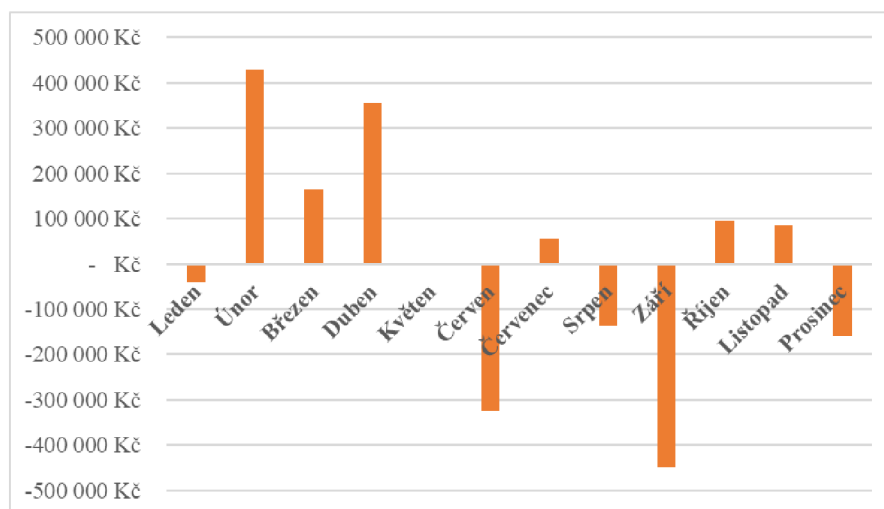
K detailnějšímu rozboru vzniku odchylek v plánu tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů, je nutné plán tržeb rozebrat na jednotlivé produkty. Plány tržeb z prodeje jednotlivých produktů (tj. brusivo, brusky, ostatní stroje a ostatní produkty) jsou rozepsány v příloze 9 a 10.

Z příloh 9 a 10 je patrné, že všechny produkty, s výjimkou brusek, splnily stanovený plán. U produktu brusky byl plán dosažen z 94 % s odchylkou ve výši - 59 544 Kč. Nicméně produkt brusivo měl zásadní podíl na největších odchylkách, zejména v červnu a září. Podíl tržeb z prodeje brusiva na celkových odchylkách v červnu byl 93,36 % a v září 100 %. V srpnu měly významný podíl na celkové odchylce všechny produkty.

Z pohledu kladných odchylek, které byly především výrazné v měsících únor, březen a duben, byl hlavním zdrojem produkt brusivo, přičemž celková suma kladných odchylek činila 950 320 Kč.

Příčina vzniklých odchylek v plánu tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů byla především kvůli nedodržení plánu tržeb z prodeje brusiva. Je nezbytné zobrazit vizuálně vývoj odchylek v tržbách z prodeje produktu brusivo od ostatních dodavatelů prostřednictvím grafu 9.

Graf 9: Odchylky z tržeb z prodeje brusiva od ostatních dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

V grafu 9 je patrné, že největší kladné odchylky od plánu tržeb z prodeje produktu brusivo byly zaznamenány v únoru, březnu a dubnu. Naopak v červnu a září byly zjištěny největší záporné odchylky. Chybné plánování je jedním z hlavních důvodů vzniku těchto odchylek. V únoru a dubnu, popřípadě březnu, by měl být plán tržeb z prodeje brusiva zvýšen, zatímco v červnu a září by měl být snížen.

Plán odběru produktů u dodavatele SUHNER

Společnost SUHNER je pro analyzovanou společnost klíčovým dodavatelem, s nímž spolupracuje od jejího vzniku. Každý rok společně s analyzovanou společností vytváří roční plán minimálního odběru produktů, strukturovaný podle měsíců, který by měl být splněn. Společnost SUHNER vypracovává individuální roční obchodní plán pro všechny své distributory po celém světě na základě svých analýz. Analyzovaná společnost má možnost nesouhlasit s navrženým plánem a po vzájemné dohodě ho s dodavatelem upravit. Nicméně je třeba předložit přesvědčivé argumenty, které by oprávnily změny v plánu. Vypracovaný obchodní plán s identifikovanými odchylkami a jejich příčinami by byl vhodným podkladem pro argumentaci při sestavování obchodního plánu SUHNER.

Ve společnosti se plán kontroluje každé tři měsíce, přičemž se hlavně sleduje celkové odběry za kvartály a plnění stanoveného plánu. Tuto kontrolu provádí vlastník společnosti.

Tabulka 32: Plán odběru SUHNER

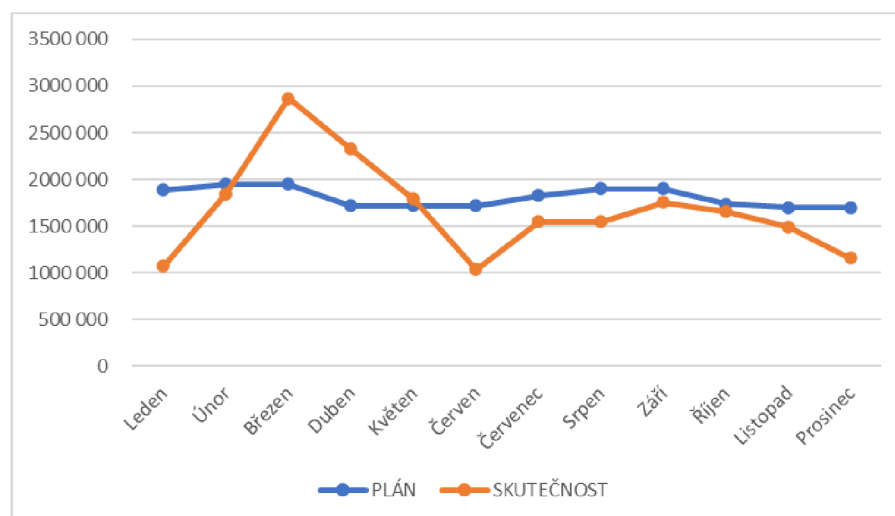
Plán odběru SUHNER							
Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odchylka	%	KPI	Čtvr.KPI
Leden	1	450 000	150 263	-299 737	33%		
	2	450 000	186 352	-263 648	41%		
	3	492 900	238 335	-254 565	48%		
	4	492 917	498 635	5 718	101%		
Celkem		1 885 817	1 073 585	-812 232	57%		
Únor	1	487 500	488 623	1 123	100%		
	2	487 500	426 536	-60 964	87%		
	3	487 500	480 365	-7 135	99%		
	4	487 500	449 525	-37 975	92%		
Celkem		1 950 000	1 845 049	-104 951	95%		
Březen	1	487 500	589 632	102 132	121%		
	2	487 500	785 632	298 132	161%		
	3	487 500	956 321	468 821	196%		
	4	487 500	535 597	48 097	110%		
Celkem		1 950 000	2 867 182	917 182	147%		
Duben	1	429 042	540 263	111 221	126%		
	2	429 042	720 456	291 414	168%		
	3	429 042	480 256	51 214	112%		
	4	429 042	583 637	154 595	136%		
Celkem		1 716 168	2 324 612	608 444	135%		
Květen	1	430 000	396 584	-33 416	92%		
	2	430 000	452 365	22 365	105%		
	3	430 000	503 658	73 658	117%		
	4	430 000	440 898	10 898	103%		
Celkem		1 720 000	1 793 505	73 505	104%		
Červen	1	430 000	431 256	1 256	100%		
	2	430 000	205 365	-224 635	48%		
	3	430 000	198 653	-231 347	46%		
	4	430 000	203 583	-226 417	47%		
Celkem		1 720 000	1 038 857	-681 143	60%		
Červenec	1	456 450	725 635	269 185	159%		
	2	456 450	265 396	-191 054	58%		
	3	456 450	198 653	-257 797	44%		
	4	456 450	360 626	-95 824	79%		
Celkem		1 825 800	1 550 310	-275 490	85%		
Srpen	1	475 000	365 263	-109 737	77%		
	2	475 000	405 365	-69 635	85%		
	3	475 000	470 568	-4 432	99%		
	4	475 000	305 464	-169 536	64%		
Celkem		1 900 000	1 546 660	-353 340	81%		
Září	1	475 000	325 698	-149 302	69%		
	2	475 000	258 647	-216 353	54%		
	3	475 000	569 245	94 245	120%		
	4	475 000	599 811	124 811	126%		
Celkem		1 900 000	1 753 401	-146 599	92%		
Říjen	1	434 150	658 693	224 543	152%		
	2	434 150	429 563	-4 587	99%		
	3	434 150	278 563	-155 587	64%		
	4	434 150	288 855	-145 295	67%		
Celkem		1 736 600	1 655 674	-80 926	95%		
Listopad	1	425 000	420 695	-4 305	99%		
	2	425 000	314 852	-110 148	74%		
	3	425 000	418 563	-6 437	98%		
	4	425 000	335 963	-89 037	79%		
Celkem		1 700 000	1 490 073	-209 927	88%		
Prosinec	1	425 000	422 567	-2 433	99%		
	2	425 000	478 965	53 965	113%		
	3	425 000	114 456	-310 544	27%		
	4	425 000	141 775	-283 225	33%		
Celkem		1 700 000	1 157 763	-542 237	68%		
Celkem za rok		21 704 385 Kč	20 096 670 Kč	-1 607 715 Kč	93%		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Zápis v tabulce 32 je sepsán dle plánu SUHNER. Plán je na rozdíl od původního zápisu členěn na týdny pro lepší přehlednost. Porovnává se zde rozdíl skutečného odběru a plánovaného odběru, který je vyjádřen v korunách a procentech. Pokud byl plán splněn, výsledek byl označen zeleně a v opačném případě červeně. S procentuálním výsledkem je spjato KPI, které měří efektivitu odběru produktů. Ukazatel je nastaven na tři barvy (zelenou, žlutou, červenou), které signalizují hodnocení plnění ukazatele. V tomto případě je rozdělení procent stejné jako v předchozím hodnocení (tj. zelená $\geq 100\%$, žlutá $\geq 85\%$ a červená méně než 85%). Plán v tabulce 32 je na 93% splněn a indikuje to výstrahu v plnění plánu. Plán odběru, tak jako v předchozím plánu tržeb z prodeje produktů dodavatele SUHNER, není splněn v měsících červen, červenec, září, říjen a prosinec. Neplnění plánu v lednu má logické vysvětlení, kdy je omezen provoz a výroba SUHNERU (pracují až v druhém týdnu měsíce) a plány nemohou být naplněny. V měsících červen, červenec a srpen je omezena výroba brusiva a brusek v závodech SUHNER z důvodu častých dovolených. Toto omezení brání společnosti RUPET Int. v plnění stanoveného plánu. V prosinci není plán naplněn z důvodu sníženého provozu společnosti RUPET Int. Podle interních informací společnosti bylo zjištěno, že tento cyklus je periodický. Tato skutečnost by měla být zohledněna v plánu.

Manažer prodeje by si na základě tohoto zápisu mohl všimnout pozitivních i negativních odchylek. Pozitivní odchylky s procentuálním výsledkem nad 100% v jednotlivých týdnech by mohly zapříčinit změnu v sestavování plánu na příští rok. Průběžná revize obchodního plánu s plánem tržeb z prodeje produktů dodavatele SUHNER by představovala relevantní argument při sestavování ročního obchodního plánu.

Graf 10: Vývoj plánu odběru SUHNER








Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

V grafu 10 je zaznamenán vývoj plánu odběru a skutečného odběru produktů SUHNER. Z grafu 10 je patrné, že plán je nastaven v poměrně konzistentních hodnotách bez zvážení možných výkyvů z hlediska sezónnosti či jiných omezení. Ve vývoji skutečného odběru jsou zaznamenány výkyvy, které nekorespondují s plánem odběru. Odběr v měsících březnu a dubnu by měl být nastaven výš. Naopak v lednu, červnu, červenci, srpnu a prosinci by měl být plán odběru snížen, kvůli omezenému provozu ze strany dodavatele a tím nemožnost plnění plánu.

V tabulce 33 je zaznamenán plán odběru a skutečný odběr dle kvartálního členění.

Tabulka 33: Čtvrtletní členění plnění plánu SUHNER

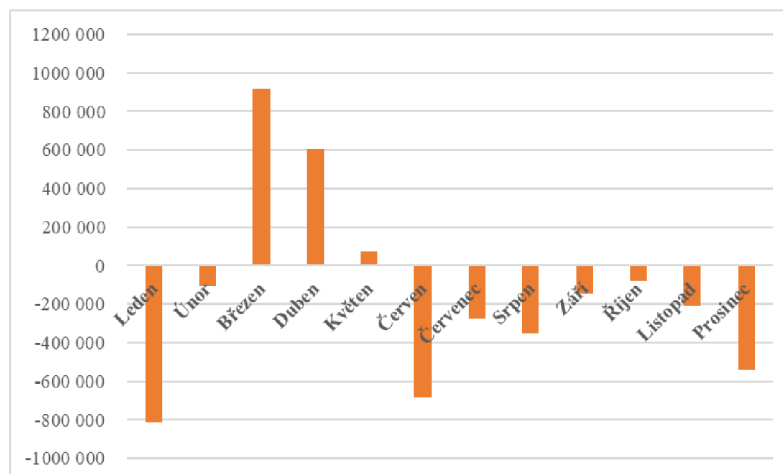
Čtvrtletí	Plán odběru	Skutečný odběr	Odchylka	%	KPI
Q1	5 785 817 Kč	5 785 817 Kč	- Kč	100%	
Q2	5 156 168 Kč	5 156 974 Kč	806 Kč	100%	
Q3	5 625 800 Kč	4 850 371 Kč	- 775 429 Kč	86%	
Q4	5 136 600 Kč	4 303 510 Kč	- 833 090 Kč	84%	
Celkem	21 704 385 Kč	20 096 671 Kč	-1 607 714 Kč	93%	
nebo	22 625 500 Kč				
nebo	23 237 000 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Z tabulky 33 je patrné, že Q3 a Q4 jsou z pohledu odchylek nejhorší a zároveň zapříčinily celkový pokles ve skutečném odběru. V tabulce 33 je v plánu odběru zahrnuta suma (22 625 500 Kč a 23 237 000 Kč), kterou kdyby společnost RUPET Int. splnila, získala by finanční ohodnocení 3 % nebo 5 % z plánovaného odběru (tj. vyhlášena „soutěž“ SUHNERU). V přepočtu by získala 678 765 Kč (3 %) nebo 1 161 850 Kč (5 %).

Obchodní plán odběru je nastaven bez ohledu na omezení, která se vyskytují ze strany dodavatele SUHNER, jenž plán formuluje. Dále v plánu nejsou zohledněna omezení ze strany společnosti RUPET Int. v prosinci.

Graf 11: Vizualizace odchylek plnění plánu SUHNER



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

V grafu 11 jsou ztvárněny vzniklé měsíční odchylky z tabulky 32. V souladu s touto vizualizací je možno pozorovat výkyvy v jednotlivých měsících. Z grafu 11 je zřejmé, že největší záporné odchylky byly v měsících leden, červen, srpen a prosinec. Naopak kladné odchylky jsou zaznamenány v měsících březen a duben, což naznačuje potřebu navýšení plánu v tomto období, zatímco v problematických měsících by měl být plán snížen o odpovídající částku. Celková suma odchylek v měsíci březen a duben činí 1 525 626 Kč, což představuje 94,89 % podíl na celkových odchylkách obchodního plánu SUHNER.

4.6.2 Návrh týdenních reportů

V tabulkách 34 a 35 jsou vytvořené týdenní reporty, které slouží ke shromažďování dat pro sestavení celkového ročního reportu, který již byl představen (viz tabulka 28 a 30). Týdenní reporty bude vytvářet manažer prodeje, který je bude analyzovat, komentovat a navrhopvat konkrétní opatření pro zlepšení situace. Manažer prodeje následně bude prezentovat výsledky týdenních reportů na pravidelných měsíčních poradách vlastníkov společnosti.

V tabulce 34 je navržen týdenní report tržeb z prodeje produktů dle dodavatelů. Report je strukturován podle týdnů a měsíců. Do reportu se budou zapisovat odběratelé, kategorie zákazníků dle metody ABC, kraj dle regionálního rozdělení prodejců, prodejci, kontaktní osoby a jejich funkce. Následně jsou zde tři důležité sloupce, které zaznamenávají aktivitu prodejce během prodeje. Sloupec „Demonstrace“ představuje, zda prodejce při obchodní schůzce prezentoval produkty (tj. brusky, brusivo, ostatní stroje a produkty). Pokud byla demonstrace provedena (ANO), je buňka zvýrazněna zeleně. V opačném případě (NE) je buňka zvýrazněna červeně. Manažer prodeje může při odpovědi ANO dále

analyzovat vliv demonstrace produktů na tržby, kvalitu prezentace, naplňování cílů, změny v chování odběratele a správnost poskytnutých informací o produktech. Demonstrace produktů může ovlivnit vytvoření cenové nabídky, která je klíčovým krokem v procesu prodeje. Po odeslání cenové nabídky formou emailu (společnost nemá vytvořený e-shop nebo stálý ceník) zákazníkovi může dojít k přijetí (ANO) nebo nepřijetí (NE). Manažer prodeje poté pomocí poznámek zkoumá důvody odmítnutí cenové nabídky, což může zahrnovat nedostatečnou demonstraci, vysoké ceny produktů, nesplnění specifických požadavků, technická nebo kvalitativní omezení produktu atd. V případě přijetí cenové nabídky (ANO) se automaticky zaznamená úspěch prodeje (ANO). Následují sloupce, které kategorizují produkty podle dodavatele a dalších specifikací. Celkové tržby jsou pak zaznamenány v posledním sloupci s názvem „Tržby celkem“. S tímto týdenním reportem má manažer prodeje možnost vytvořit report plánu tržeb (viz tabulky 28 a 30) a adekvátně jej okomentovat.

V tabulce 35 je vytvořen týdenní report odběru produktů značky SUHNER. Tento report je rovněž strukturován podle týdnů a měsíců. Záznamy v reportu zahrnují datum odběru, prodejce, kteří realizovali prodej produktů značky SUHNER, specifikace produktů a jejich ceny. V posledním sloupci je zaznamenána celková cena za odběr produktů (sloupec „Celkem“). Tento týdenní report má za účel sloužit jako nástroj pro kontrolu plnění obchodního plánu. Manažer prodeje bude zjišťovat, jakou hodnotu odběru generují jednotliví prodejci v rámci jednotlivých produktů. Navržený report umožňuje manažerovi prodeje vytvořit report plánu odběru produktů značky SUHNER (viz tabulka 32) a identifikovat a okomentovat případné odchylky od plánovaných cílů.

Tabulka 34: Týdenní report tržeb z prodeje

Měsíc	Týden	Odběratel	Kategorie zákazníka	Kraj	Prodejce	Kontaktní osoba	Funkce	Demonstrace	Cenová nabídka	Úspěch prodeje	Kategorie produktu	Název produktu	Množství	Cena za kus (v Kč)	Tržba (v Kč)	SUHNER					Tržba celkem (v Kč)		
																Kategorie produktu	Název produktu	Množství	Cena za kus (v Kč)	Tržba (v Kč)		Celkem (v Kč)	
Leden	1.	Odběratel 4	A	E1	P1	A. Novák	Vedoucí výroby	ANO	ANO	ANO	Brusivo	BSG II/16	150 ks	45	6 750	Bruska	ROTOMAX F 1/8	1 ks	85 632	85 632	103 937	132 687	
		Odběratel 63	C	K	P2	S. Štách	Majitel	ANO	ANO	NE	Brusivo	TRIZACT 125	400 ks	55	22 000	Frézy	FRÉZA A	35 ks	523	18 305			
		Odběratel 12	C	J2	P2	Z. Sýkora	Vedoucí skladu	NE	ANO	ANO	-	-	-	-	-	-	Brusivo	SUN-FIX M	28 ks	251	7 028	67 888	67 888
		Odběratel 25	B	M	P3	P. Štěpán	Vedoucí výroby	ANO	ANO	ANO	Bruska	ASH H/85	2 ks	55 695	111 390	-	-	-	-	-	-		
		Odběratel 8	A	H	P1	M. Nová	Manažer pobočky	ANO	NE	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
		Odběratel 48	B	P	P3	J. Vanková	Vedoucí skladu	ANO	ANO	ANO	Brusivo	Cubitr. 35/H1	420 ks	65	27 300	Bruska	ROTOSET	3 ks	55 425	166 275	188 550	329 250	
		Odběratel 48	B	P	P3	J. Vanková	Vedoucí skladu	ANO	ANO	ANO	Brusivo	BSG kolo 10/5	50 ks	1 890	94 500	Brusivo	SUN-DISC	120 ks	115	13 800			
		Odběratel 48	B	P	P3	J. Vanková	Vedoucí skladu	ANO	ANO	ANO	Ostatní prod.	Nosič BSK 8/K	3 ks	6 300	18 900	Brusivo	SUN-PRESS	80 ks	95	7 600			
		Odběratel 48	B	P	P3	J. Vanková	Vedoucí skladu	ANO	ANO	ANO	-	-	-	-	-	-	Brusivo	WS 12x M	25 ks	35			875

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Tabulka 35: Týdenní report odběru zboží od dodavatele SUHNER

Měsíc	Týden	Datum	Prodejce	Kategorie produktu	Název produktu	Číslo produktu	Množství	Cena za kus	Celkem
Leden	1.	03.01.2023	P2	Brusivo	SUN-PRESS	9584245	105 ks	62 Kč	6 510 Kč
		03.01.2023	P3	Brusivo	SUN-FIX L	9632541	235 ks	87 Kč	20 445 Kč
		03.01.2023	Slovensko	Bruska	ROTOMAX	6584471	2 ks	56 252 Kč	112 504 Kč
		04.01.2023	P1	Brusivo	Cubitr 3M	9745484	405 ks	48 Kč	19 440 Kč
		04.01.2023	Slovensko	Náhradní díly	AS 145 x M	1023674	2 ks	1 002 Kč	2 004 Kč
		04.01.2023	P3	Brusivo	Cubitr 3M	9854654	85 ks	45 Kč	3 825 Kč
		05.01.2023	P1	Fréza	Fréza A	7585963	105 ks	254 Kč	26 670 Kč
		05.01.2023	P2	Fréza	Fréza D	7414253	98 ks	198 Kč	19 404 Kč
		05.01.2023	P1	Brusivo	SUN-DISC	9785436	203 ks	52 Kč	10 556 Kč
		06.01.2023	P1	Bruska	ULC - pneu	6452253	1 ks	12 547 Kč	12 547 Kč
06.01.2023	Slovensko	Náhradní díly	WB 14 x C	1025547	4 ks	958 Kč	3 832 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

5. Výsledky a diskuse

Zhodnocení současného stavu společnosti

Na analyzované společnosti byla provedena SWOT analýza, která identifikovala její silné a slabé stránky, včetně možných hrozeb a příležitostí vůči danému segmentu společnosti. RUPET Int. považuje za své silné stránky především komplexní financování z vlastních zdrojů, dlouholetou působnost na trhu, bohaté zkušenosti v oboru, rozsáhlé zákaznické spektrum, stabilní personální obsazení, vytvořené produktové portfolio a vlastní výrobu brusných pásů. Mezi své slabé stránky společnost připisuje zejména generační problém, nedostatečnou personální zastupitelnost pro určité produkty a pomalé prosazování nových produktů. Ve společnosti se generační problém řeší tím, že starší pracovníci s nárokem na odchod do důchod předávají své znalosti a rady mladším kolegům. Tento proces zahrnuje také delegování části pracovních úkolů mladším zaměstnancům, což napomáhá optimalizaci celkového pracovního zatížení. Společnost má také svou slabou stránku v nedostatečné personální zastupitelnosti, kdy může absence zaměstnanců omezovat plnění každodenních pracovních činností. Společnost se snaží tomu předejít prostřednictvím pravidelných školení zaměstnanců, aby byli schopni zastoupit své kolegy v případě absence. Jako možné řešení tohoto problému by mohlo sloužit zavedení home-office, což by umožnilo zaměstnancům pracovat z domova při náhlé absenci. Pro realizaci možného řešení je nezbytné provést aktualizaci informačního systému CÉZAR G1, aby tato funkce mohla být implementována (aktuální verze tuto funkci nepodporuje). Slabou stránkou pro společnost je i pomalé prosazování nových produktů, které je zapříčiněno nedostatečnou informovaností prodejců a zákazníků. Společnost se snaží tento problém řešit pravidelnými poradami s prodejci a inovací svých internetových stránek. Společnost by mohla efektivně využít různé marketingové nástroje k posílení informovanosti svých zákazníků. Jeden z možných prostředků podpory prodeje je pravidelné zasílání newsletteru svým zákazníkům. Tento marketingový nástroj by společnosti umožnil pravidelně informovat své zákazníky o novinkách a aktuálních akcích.

Možnými hrozbami pro společnost jsou například zvyšování cen dodávaných produktů, závislost na devizových kurzech, konkurenční boj a neplatící zákazníci.

Dále byl posuzován současný stav společnosti na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy (rentabilita, likvidita a aktivita). Z vyhodnocení rentability (ROA, ROE a ROS) lze konstatovat, že společnost je zisková. Z hlediska ukazatele rentability aktiv byl

zaznamenán největší pokles v letech 2020 a 2022 kvůli snížení provozního výsledku hospodaření, který byl zapříčiněn poklesem tržeb z prodeje zboží. Z pohledu rentability vlastního kapitálu byl největší pokles v roce 2021 kvůli poklesu EATu. Příčinou poklesu byl především záporný finanční výsledek hospodaření. Společnost zhodnocovala své přebytečné finanční prostředky formou nákupu směnek, kde se úroky promítaly v ostatních finančních výnosech. V roce 2020 společnost přestala zhodnocovat své finance touto cestou kvůli nedostatku finančních prostředků. Toto rozhodnutí vedlo ke snížení ostatních finančních výnosů a způsobilo záporný finanční výsledek hospodaření. Pokles EATu v roce 2021 se současně také promítl v rentabilitě tržeb.

Hodnoty vybraných ukazatelů rentability byly porovnány s daty z Ministerstva průmyslu a obchodu (za rok 2017-2019) kvůli komparaci v rámci odvětví. Bylo zjištěno, že výsledné hodnoty analyzované společnosti byly vyšší než průměrné hodnoty vybraných ukazatelů rentability z dat Ministerstva průmyslu a obchodu v rámci odvětví. Především byly hodnoty vyšší v ukazateli ROA, co o společnosti vypovídá, že efektivně využívá investovaných aktiv v rámci odvětví.

Z hlediska vyhodnocení likvidity bylo zjištěno, že společnost má vyšší hodnoty ve všech ukazatelích, než je doporučeno dle odborné literatury a v rámci odvětví (MPO). Lze tedy konstatovat, že společnost disponuje dostatečným objemem majetku k uhrazení svých krátkodobých závazků. Nicméně vysokou držbou finančních prostředků dochází k neaktivitě vloženého kapitálu a tím se snižuje rentabilita. Značné množství finančních prostředků v analyzované společnosti je důsledkem rozdělení zisku na konci účetního období. Vlastníci si nerozdělují dividendy a tím jsou finanční prostředky ponechány na bankovním účtu. Společnost by měla část svých finančních prostředků účinně investovat. V první řadě by měla investovat do modernějšího informačního systému (CÉZAR G1). Dále by mohla část svých finančních prostředků investovat do nákupu krátkodobých směnek a tím zhodnotit volné prostředky.

U ukazatele obratu aktiv se zjistilo, že analyzovaná společnost účinně využívá majetkovou vybavenost ve zkoumaném období. V roce 2021 byl zaznamenán nejvyšší obrat aktiv (2,8) ve srovnání s ostatními roky. Znamená to, že na 1 Kč aktiv se vytvořilo 2,8 Kč tržeb. Z pohledu doby obratu závazků je průměrná doba od vzniku závazku do doby splatnosti 28,33 dní. V porovnání s dobou obratu pohledávek, která se pohybuje okolo 33,22 dní, je kratší. Doba krátkodobých závazků by měla být delší, nebo dosahovat podobné

hodnoty s dobou obratu krátkodobých pohledávek. Nesoulad těchto ukazatelů by mohl v budoucnu přímo ovlivnit likviditu.

Pouze porovnávání vybraných ukazatelů s doporučenými hodnotami dle odborné literatury a s daty Ministerstva průmyslu a obchodu nemusí být příliš vhodné, s ohledem na specifika, která jsou charakteristická pro RUPET Int. Společnost by měla mít definované vlastní hodnoty vybraných ukazatelů, kterých chce dosáhnout a porovnávat je se skutečnými výsledky. Jako možný nástroj controllingu v oblasti finanční stability by mohl být využíván systém včasné výstrahy, jak je popsáno v tabulce 36.

Tabulka 36: Plán plnění vybraných ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel		Plán	Skutečnost	Poznámka
Likvidita	Okamžitá likvidita	0,7	1,45	Odchylka je významná, hodnoty likvidity jsou vysoké.
	Pohotová likvidita	1,5	2,38	
	Běžná likvidita	2,5	3,03	
Rentabilita	ROA	16%	11,71%	Odchylka je významná, rentabilita nedosahuje očekávaných hodnot.
	ROE	20%	13,04%	
	ROS	7%	3,86%	
Aktivita	Obrat aktiv	1,5	2,45	Ukazatel překračuje očekávanou hodnotu, podnik efektivně využívá svůj majetek
	Obrat zásob	14	13,91	Odchylka není významná, hodnoty jsou skoro v normě.
	Doba obratu zásob	25	25,89	
	Doba obratu závazků	30	40,03	Odchylka je významná, doby obratu závazků a pohledávek překročily plán.
	Doba obratu pohledávek	25	37,26	

Zdroj: Vlastní zpracování dle teoretické a praktické části.

V tabulce 36 jsou uvedeny ukazatele finanční analýzy, které bude analyzovaná společnost sledovat. Ve sloupci „Plán“ jsou popsány hodnoty, které společnost chce dosáhnout, zatímco ve sloupci „Skutečnost“ jsou uvedeny skutečné hodnoty, které společnost zaznamenala v roce 2022. Operativní kontrolou budou zjištěny odchylky od plánu a vyhodnoceny v poznámkách. Manažer prodeje, zodpovědný za operativní kontrolu, musí na signály reagovat, zjišťovat příčiny odchylek a navrhnout možná opatření.

Řízení pohledávek

V analyzované společnosti se splatnost pohledávek u každého odběratele řeší individuálně. Základní doba pro uhrazení je 14 kalendářních dní. Tato doba je určena primárně pro nové zákazníky a stálé odběratele, kteří hradí své závazky dle dohody. Pokud stálí odběratelé neuhradí pohledávky do 14 dnů a jsou pro společnost důležití, například z hlediska odběru či historie, manažer prodeje navrhne prodloužení splatnosti pohledávek. Z interních dat lze tvrdit, že společnost má celkem osm lhůt pro splatnost pohledávek a to od 14 do 90 kalendářních dnů. V informačním systému CÉZAR je u každého odběratele zaznamenána individuální doba splatnosti pohledávky, která je systémem monitorována.

Tímto lze konstatovat, že si společnost vytvořila vlastní politiku se splatností pohledávek. Z čeho přesněji plyne rozmezí mezi dobami, manažer prodeje neví určit. Domnívá se, že prodloužení splatnosti pohledávek se odvíjí zejména od pravidelnosti odběru, velikosti odběru a celkové historie odběratele. Všechny tyto informace si interní obchodníci vyhledávají v ekonomickém systému CÉZAR G1, kde mají u každého odběratele určenou splatnost pohledávek. Ekonomický systém CÉZAR G1 tyto informace zpracovává a vyhodnocuje platební disciplínu každého odběratele zvlášť. Platební disciplína je vyhodnocena v procentech, avšak nelze se ní řídit, protože společnost nemá ustálené podmínky pro určení splatnosti pohledávek a výsledky jsou tímto zkreslené. Systém CÉZAR G1 využívá také tyto informace k sestavení Creditcheck Report, ve kterém se u jednotlivých společností prověřují credit risk informace v 18 registrech (například insolvenční rejstřík, burza pohledávek, evidence plátců DPH, obchodní rejstřík atd.). Výstupem kontroly je vytvořený semafor se třemi možnostmi. Možnost rizika je označeno červeně, upozornění je označeno oranžově a bez rizika je označeno zeleně. Příslušné barevné označení je následně vidět i v databázi CÉZAR G1 u každého odběratele. Společnost využívá bezplatnou verzi této kontroly, takže výstupy kontrol nejsou okomentovány a podloženy analýzou. Oranžový a červený signál označující hrozbu na semaforu si proto musí manažer prodeje zjišťovat sám a určovat možná opatření, avšak bez podkladů je to pouze odhad. Společnost by měla investovat do plné verze Creditcheck report, aby výstupy mohly využít k monitorování svých zákazníků a popřípadě vyřešit platební disciplínu.

Manažer prodeje si každý týden z informačního systému CÉZAR G1 generuje výčet dlužníků a individuálně rozesílá prostřednictvím e-mailu upomínky nebo v případě potřeby komunikuje s dlužníky osobně. Pro manažera prodeje je tato aktivita nejen časově náročná, ale také z osobního hlediska často nepříjemná. Také se stává, že příčinou neuhrazené pohledávky je pouhé zapomenutí platby provést. Jedním z možných opatření eliminace osobního kontaktu s dlužníky je implementace automatických upomínek v rámci informačního systému CÉZAR G1. Po zavedení této automatizované funkce by telefonická komunikace manažera prodeje s dlužníkem probíhala až pátým dnem po splatnosti pohledávky. Zároveň by automatické upomínky upozorňovaly odběratele na pohledávky před splatností. V tabulce 37 je představen operativní controllingový nástroj pro řízení pohledávek.

Tabulka 37: Řízení pohledávek

	Dny	Řešení
Před splatností pohledávky	5	Automatické upozornění Cézar G1
	1	Automatické upozornění Cézar G1
	0	Automatické upozornění Cézar G1
Po splatnosti pohledávky	1	Automatické upozornění Cézar G1
	2	Automatické upozornění Cézar G1
	5	Telefonicky - manažer prodeje
	10	Telefonicky - manažer prodeje
	15	Telefonicky - manažer prodeje
	20	První písemná upomínka
	25	Druhá písemná upomínka
	30	Třetí písemná upomínka
45	Řešení právní cestou	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

Z tabulky 37 je zřejmé, že automaticky bude odběratel upozorněn 5 dnů před splatností pohledávky. Pokud odběratel nezplatí do 5 dnů pohledávku po splatnosti, telefonicky ho na tuto skutečnost upozorní manažer prodeje. Po 20 dnech neuhrazení pohledávky, bude poslán upomínkový dopis. Vymáhání pohledávek právní cestou bude započato 45 dnů po splatnosti pohledávky.

Analýza tržeb

Společnost RUPET Int. se zaměřuje na prodej brusiva, brusek, náhradních dílů k brusím, fréz, nástrojů k broušení (ostatní stroje) a dalších produktů (ostatní produkty). Přitom se především specializuje na prodej brusiva a brusek, což bylo potvrzeno analýzou portfolia vybraných produktů zohledňující podíl jednotlivých produktů na celkových tržbách. Z této analýzy vyplynulo, že průměrně 62 % celkových tržeb připadá na produkt brusivo, zatímco produkt brusky představuje průměrně 15 % celkových tržeb. Dále v průměru přispívá v celkových tržbách náhradní díly 8 %, ostatní produkty 5 % a frézy 2 %. Z analýzy produktového portfolia rovněž vyplývá, že celkové tržby z prodeje produktů v roce 2022 byly o 7 341 551 Kč nižší než v roce 2017. Přičemž v roce 2022 byly zaznamenány nižší tržby z prodeje brusiva o 1 823 018 Kč a tržby z prodeje brusek o 3 054 399 Kč v porovnání s rokem 2017. Pro lepší přehlednost ohledně příčin poklesu tržeb u jednotlivých produktů byla provedena analýza tržeb s ohledem na dodavatele. Společnost RUPET Int. působí jako výhradní zástupce společnosti SUHNER na území České a Slovenské republiky a v Maďarsku, přičemž SUHNER je pro analyzovanou společnost klíčovým dodavatelem (tržby z prodeje produktů této značky tvoří v průměru 43 % celkových tržeb). V analýze produktového portfolia dle dodavatelů se zkoumaly tržby

z prodeje produktů od hlavního dodavatele SUHNER a od ostatních dodavatelů. Společnost SUHNER dodává analyzované společnosti brusky, ke kterým patří speciální brusivo, náhradní díly a frézy. Ostatní dodavatelé primárně dodávají brusivo, dále brusky, ostatní produkty a stroje. Z analýzy bylo zjištěno, že mezi obdobími 2019–2021 nastal pokles tržeb z prodeje brusiva a brusek od všech dodavatelů. Tento stav byl způsoben hlavně kvůli omezeným dodávkám z důvodu pandemie COVID-19. V roce 2019 byl pokles tržeb z prodeje brusiva a brusek značky SUHNER zapříčiněn hlavně kvůli omezenému zásobování v důsledku implementace informačního systému SAP.

Pro analyzovanou společnost je důležité sledovat odbyt brusek značky SUHNER, protože tento produkt je dále propojen s ostatními produkty této značky. Pokles tržeb tohoto produktu může v budoucnu znamenat pokles ostatních komponentů této značky.

Analýza obchodních zástupců

Analýza se soustředila na výkonnost prodejců (P1, P2 a P3), kteří se pohybují na území České republiky. Prodejce 1 se zaměřuje na sever, prodejce 2 na jih a prodejce 3 na východ. Území prodejců je rozděleno na základě počtu odběratelů v daném regionu a vzdálenost mezi nimi. Na každého obchodního zástupce je v informačním systému CÉZAR zaevidovaných průměrně 700 odběratelů, přičemž aktivních odběratelů je okolo 300 u jednotlivého prodejce. Informační systém CÉZAR G1 není schopen automaticky odstraňovat neaktivní odběratele. V systému je odběratelů příliš a manažer prodeje nemá přehled o tom, který odběratel je stále aktivní. Na základě toho manažer prodeje nemůže monitorovat všechny aktivity prodejců. Manažer prodeje by měl společně s prodejci manuálně zkontrolovat všechny odběratele v informačním systému a neaktivní odběratele odstranit. Neaktivní odběratel znamená pro společnost neaktivitu (v objednávkách, komunikaci s prodejci atd.) po dobu 5 let. Manažer prodeje by tímto mohl mít lepší přehled o aktivních odběratelích jednotlivých prodejců a zároveň vytvářet mapování tras prodejců.

Jako nástroj operativního controllingu byla aplikována v oblasti zákaznických vztahů analýza ABC, která umožnila segmentaci zákazníků do skupin a identifikovala klíčové zákazníky na základě podílu na celkových tržbách. Bylo zjištěno, že zákazníky lze rozdělit i dle jejich celkového ročního odbytu. Skupina zákazníků typu A měla odbyt nad 100 tis. Kč/rok, skupina B odbyt nad 50 tis. Kč/rok a skupina C 49 999 Kč/rok a méně. Zákazníci typu A měli za sledované období průměrně 78 % podíl na celkových tržbách. Společnost skupinu A vnímá jako klíčové zákazníky, pokud by byla ukončena s nimi spolupráce, mohlo

by to představovat hrozbu pro chod společnosti. Z tohoto důvodu by bylo efektivní monitorovat obchodní aktivity a pravidelnost setkání prodejců P1, P2 a P3 s klíčovými odběrateli (včetně ostatních) pomocí pravidelného týdenního reportu.

Z hlediska operativního obchodního controllingu je řízení obchodních vztahů se zákazníky velmi důležitou obchodně-marketingovou aktivitou. Manažer prodeje by měl mít vytvořený určitý systém v obchodní komunikaci se zákazníky, která by podléhala zpětné kontrole. Měl by mít přehled o nejdůležitějších klientech, ověřovat si záznamy z cest prodejců a kontrolovat pravidelnou komunikaci se zákazníky. Návrhem, z hlediska operativního obchodního controllingu, je týdenní report komunikace a návštěv prodejců, za který by byl zodpovědný manažer prodeje. Každý prodejce bude mít na týden určený počet a typ zákazníků, u kterých musí proběhnout obchodní komunikace. Manažer prodeje bude kontrolovat, zda jednotliví prodejci splnili zadání a jaký byl průběh komunikace. V tabulce 38 je vytvořen týdenní report obchodní komunikace prodejce 1.

Tabulka 38: Týdenní report komunikace a návštěv s odběrateli prodejce 1

Týden	Odběratel	Kategorie	Komunikace	Forma komunikace	Počet schůzek	Objem prodeje	Plánovaná schůzka	Požadavky odběratelů
2	1	A	Proběhla	Osobní schůzka	1	153 923 Kč	ANO	Demonstrace brusky USK
	2	B	Neproběhla					
	3	B	Proběhla	Telefonická, Osobní schůzka	2	77 892 Kč	NE	-
	4	C	Proběhla	E-mailová	0	48 322 Kč	ANO	Snížení ceny pásů BSK
	5	A	Neproběhla					
	6	B	Proběhla	Telefonická, E-mailová	0	89 426 Kč	NE	-
	7	C	Proběhla	Osobní schůzka, Telefonická	1	15 980 Kč	ANO	Demonstrace ROTOFERA
	8	A	Proběhla	E-mailová, Telefonická, Osobní schůzka	2	25 673 Kč	ANO	Demonstrace nových pásů BSK
	9	B	Neproběhla					
	10	C	Proběhla	Telefonická	0	- Kč	ANO	Demonstrace MINIFIX

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti.

V týdenním reportu pro prodejce 1 (viz tabulka 38) by manažer prodeje zaznamenával odběratele a kategorii odběratele dle rozdělení metodou ABC. Významným ukazatelem v tomto reportu je komunikace a forma komunikace s odběrateli, kde se zjišťuje aktivita, forma této aktivity a kolikrát tato aktivita nastala. U komunikace jsou dvě možnosti a to, zda proběhla (označení zeleně) či nikoli (označení červeně). Pokud komunikace proběhla, pokračuje se v záznamu. Forma komunikace může být telefonická, e-mailová či osobní

schůzka. Osobní schůzka se považuje za nejpřínosnější kvůli osobnějším kontaktu s odběrateli a možnosti demonstrace produktů. Proto by ukazatel „osobní schůzka“ měl být kontrolován samostatně. Objemem prodeje lze sledovat a porovnávat vývoj či pokles tržeb například v dalších měsících. Tímto lze identifikovat sezónní vzory, změny v chování klíčových odběratelů nebo trendový vývoj. Sloupec „plánovaná schůzka“ slouží k zjištění, zda je naplánovaná osobní schůzka s odběratelem na další týden. Přínosná je odpověď ANO avšak odpověď NE není brána jako hrozba, nýbrž jako neutrální varianta. K udržení dosavadních stálých odběratelů je potřebné sledovat také požadavky odběratelů, které mohou být zahrnuty v následujících týdnech a tím i naplánovat další schůzky.

Z podílu tržeb jednotlivých prodejců na celkových tržbách bylo zjištěno, že i když je vytvořeno stejné prostředí s rovnocennými podmínkami pro prodejce, tržby z prodeje se u jednotlivých prodejců liší. Jedním z důvodů odlišnosti v tržbách prodejců je to, že prodejci jsou různě aktivní v plnění obchodních činností. Mzda prodejců je zcela závislá na jejich prodaném množství zboží (tj. přímá podílová mzda). Aktivita prodejců v daném měsíci je tedy ovlivněna jejich očekáváním ze mzdy. Prodejci mají stanovený minimální odbyt, který musí za měsíc splnit. Hranice minimálního odbytu (8 400 000 Kč/rok) pro každého prodejce je stanovena už několik let stejně. V kapitole reporting obchodního plánu byla vytvořena minimální hranice tržeb pouze z prodeje produktů značky SUHNER bez zahrnutí tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů. V porovnání těchto dvou hranic min. tržeb vyplývá, že minimální stanovená hranice odbytu je nízká. Hranice minimálního odbytu by měla být stanovena výše s ohledem na obchodní plán SUHNERU. Prodejci by tímto mohli být více motivováni k lepším výsledkům.

Prodejci by mohli být také více motivováni např. lepším finančním ohodnocením, benefity, nebo den volna navíc. Společnost by mohla zvýšit systém provizí primárně na zboží značky SUHNER.

Dále byla provedena analýza regionálního rozdělení tržeb obchodních zástupců, ve které byli porovnání odběratelé typu A ve vybraných regionech a celková výdělečnost regionu jednotlivých prodejců. Bylo zjištěno, že každý prodejce má část odběratelů, kterých roční odbyt přesahuje 1 mil. Kč. Zároveň vytváří velkou část minimálního odbytu, který požaduje analyzovaná společnost po prodejcích. Prodejci tímto koncentrují své aktivity hlavně na tyto odběratele a nevěnují se dostatečně ostatním odběratelům nebo popřípadě potenciálním odběratelům.

Kvůli poklesu tržeb z prodeje produktu brusky od dodavatele SUHNER, byla v této analýze využita horizontální analýza tržeb za brusky SUHNER dle regionů a prodejců. Z horizontální analýzy byla zjištěna nepravidelnost vývoje tržeb z prodeje brusek u jednotlivých regionů. Nepravidelnost vývoje tržeb brusek lze vysvětlit tím, že odběratelé si často zakoupí větší množství brusek jednorázově a další objednávku vykonávají na základě opotřebení brusky. Životnost brusek je dle typu přibližně 2 až 6 let. V tomto období může prodejce nabízet odběratelům bezplatný servis brusek, ve kterém odběratel hradí pouze za náhradní díly. Náklady za opravu nese RUPET Int. Servisní opravou brusky se zvyšuje prodej náhradních dílů a tím celkové tržby z prodeje zboží. V horizontální analýze prodeje brusek od dodavatele SUHNER byly dále zjištěny pozitivní výkyvy, pokud byla odběrateli nabídnuta množstevní sleva nebo nákupem nového dražšího typu brusek.

Controlling by zde měl řešit otázku, zda jsou pravidelní odběratelé dostatečně informováni o nových typech brusek, zda prodejci nabízejí demonstrace nových typů brusek a komparují je se staršími typy, zda jsou využity komunikační nástroje jako např. množstevní slevy a slevy obecně. Manažer prodeje by se tímto měl zaměřit na komunikační aktivity společnosti a podporu prodeje, aby navýšil tržby z prodeje brusek a jejich komponentů od dodavatele SUHNER (např. nabízením demonstrací nových typů brusek) a zabezpečil pravidelnost odběrů brusek.

Analýza obchodního plánu

Společnost RUPET Int. má vytvořený roční obchodní plán od hlavního dodavatele SUHNER, kterým se řídí. Obchodní plán je sestavován na základě vlastních analýz společnosti SUHNER. RUPET Int. může při sestavování plánu uvést námitky k plánu, avšak musí mít k tomu pádné důvody a důkazy podložené dokumentací. Z interních informací společnosti bylo zjištěno, že se v minulosti společnosti RUPET Int. pokoušela docílit významných změn v obchodním plánu. Management společnosti SUHNER námitky k plánu nepřijal, kvůli nedostatečným argumentům. Společnost RUPET Int. neměla dostatečné podklady, které by mohla společnost SUHNER jako argument přijmout.

Z analýzy bylo dále zjištěno, že společnost RUPET Int. má od roku 2019 problémy s plněním stanoveného plánu, které přetrvávají až do roku 2022. Neplnění plánu je také způsobeno zavedením nového informačního systému SAP ve společnosti SUHNER, které vedlo k nepravidelným a špatně poslaným dodávkám v roce 2019. Zaměstnanci nebyli dostatečně vyškoleni na zacházení s programem SAP. Důvod poklesu v dalších letech

připisuje společnost na omezenou výrobu produktů společnosti SUHNER kvůli pandemii COVID-19.

Společnost SUHNER kvůli nepříznivé ekonomické situaci vyhlásila soutěž v podobě peněžní výhry pro své distributory. Cílem tohoto kroku je motivovat společnosti k efektivnějším výkonům a znovuoživení výsledků z minulých let. Společnosti RUPET Int. byla stanovena plánovaná hodnota celkového ročního odběru 22 625 500 Kč (nebo 23 237 000 Kč), ze které by získala 3 % (nebo 5 %) a to 678 765 Kč (nebo 1 161 850 Kč).

Je zde na místě polemizovat, jestli by nebylo ze strany společnosti RUPET Int. výhodnější nakoupit od dodavatele SUHNER více a tím tak splnit obchodní plán a zároveň „vyhrát“ soutěž. Tato otázka byla položena vlastníkovi společnosti RUPET Int. Ten tuto myšlenku vyvrátil. Z rozhovoru s vlastníkem bylo zjištěno, že v minulosti tento krok podnikli, aby splnili obchodní plán společnosti SUHNER. Výsledkem byl nákup brusek s ohebnou hřídelí do zásob, které měli v dalším roce problém prodat, protože nebyla poptávka po tomto typu brusek. Tento krok už poté nikdy neopakovali.

Informační systém

Data pro vytvoření praktické části diplomové práce byly přežaty z informačního systému CÉZAR G1 zkoumané společnosti. Ekonomický informační systém CÉZAR G1, se kterým společnost pracuje, není aktualizován a je celkově zastaralý. Data jsou nepřehledná, neúplná a v systému je jich mnoho. Z toho se odvíjí, že sběr dat v informačním systému je časově náročné. V systému není vytvořena dostatečná kategorizace produktů, podle které by se mohly data vyhledávat. Vytvoření jedné tabulky v příloze zabralo i několik dní, protože data nemohla být filtrována automaticky, nýbrž hledána položku po položce bez možnosti většího filtru produktů, odběratelů, dodavatelů či tržeb. V informačním systému nelze vyhledat samostatně tržby z prodeje produktů značky SUHNER. Z toho vyplývá, že pro manažera prodeje je velmi náročné zjišťovat, zda stanovený obchodní plán společnosti SUHNER byl dodržen. Z interních informací bylo zjištěno, že společnost SUHNER posílá každé čtvrtletí revizi plnění obchodního plánu vlastníkovi společnosti, který ji kontroluje. Manažer prodeje tímto nemůže monitorovat plnění plánu samostatně.

Analýzy, které by vedly ke stanovení plánu by mohly být detailnější a lépe zpracované, pokud by společnost investovala do modernějšího informačního systému CÉZAR G4. Aktualizovaná verze informačního systému by společnosti přinesla komplexní skladovou evidenci, která by mohla být mezi společnostmi propojena. Ostatní společnosti

využívají také informační systém CÉZAR G1, avšak tyto systémy nejsou vzájemně propojeny, protože to dosavadní informační systém nepodporuje. Pokud manažeri prodeje potřebují zjistit například skladové zásoby z ostatních společností, komunikují telefonicky nebo využívají aplikaci Skype. Tento způsob předávání dat mezi společnostmi je časově neefektivní. Informační systém CÉZAR G4 také umožňuje kategorizovat produkty, odběratele a dodavatele. Aktualizací informačního systému CÉZAR by manažer prodeje dokázal efektivně vybírat a zpracovávat potřebné informace (podklady) k řádnému vedení reportingu obchodního plánu.

Dalším důvodem, proč by společnost měla zakoupit aktuální verzi informačního systému CÉZAR G4 je také skutečnost, že u tohoto systému už neexistuje softwarová podpora od dodavatele ekonomického informačního systému CÉZAR. V případě poruchy systému, může tímto společnost RUPET Int. přijít o důležité dokumenty. Náklady vytvořené zakoupením jednoho modulu CÉZAR G4 činí 55 tis. Kč včetně školení. Společnost RUPET Int. si tuto investici může dovolit vzhledem k volným finančním prostředkům.

6. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat a vyhodnotit možnosti zavedení controllingu do oblasti prodeje ve společnosti RUPET International s.r.o., která se především specializuje na prodej brusiva a ručního nářadí. K naplnění cíle diplomové práce bylo nezbytné zhodnocení ekonomické situace společnosti, vyhodnocení struktury tržeb z pohledu dodavatelů, zhodnocení obchodních zástupců dle jejich výkonu a zhodnocení obchodního plánu hlavního dodavatele. Následně dle vyhodnocení analýz navrhnout nástroje a indikátory operativního controllingu v obchodní činnosti podniku.

Společnost RUPET Int. byla z pohledu ekonomické situace pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy zhodnocena jako stabilní. Hodnoty ukazatelů rentability a likvidity byly porovnány s daty Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) z hlediska komparace v rámci odvětví. Bylo zjištěno, že analyzovaná společnost převyšuje všechny hodnoty porovnávané s MPO. Na základě toho lze konstatovat, že společnost RUPET Int. účinně využívá zdroje ke generování zisku a efektivně využívá investovaných aktiv v rámci odvětví.

Struktura tržeb analyzované společnosti byla definována na základě analýzy tržeb, která identifikovala preferované produkty zákazníků, vytvořila portfolio vybraných produktů a strukturovala tržby produktů dle dodavatelů. Prodej produktů brusivo a brusky je pro společnost RUPET Int. z hlediska podílu na celkových tržbách klíčový a vyžaduje podrobnou analýzu. Z analýzy bylo zjištěno, že tržby z prodeje brusiva a brusek klesaly od roku 2019 až do roku 2021. Příčiny těchto poklesů byla chybná implementace informačního systému u dodavatele SUHNER a omezení dodavatelských řetězců z důvodu nepříznivé ekonomické situace v daném období. RUPET Int. je výhradním obchodním zástupcem společnosti SUHNER na území České a Slovenské republiky a v Maďarsku. Ekonomická situace společnosti SUHNER přímo ovlivňuje vývoj zkoumané společnosti. Struktura tržeb byla z tohoto důvodu strukturovaná dle dodavatele SUHNER ve srovnání s ostatními dodavateli.

Současně s analýzou tržeb souvisela analýza obchodních zástupců, ve které se posuzovaly výkony jednotlivých prodejců včetně jejich podílu na celkových tržbách, segmentace odběratelů pomocí metody ABC a zhodnocení regionálního rozdělení. Ve zkoumané společnosti hrají obchodní zástupci významnou roli, což vyplývá jak ze strategie společnosti RUPET Int., tak z jejich přínosu na celkových tržbách. Obchodní

zástupci získávají mzdu na základě provize ze sjednaných obchodů. Ta se také odvíjí od dodržení minimální hranice odbytu, kterou prodejce musí za dané období dosáhnout. Minimální hranice odbytu byla stanovena vlastníkem společnosti na základě plánu dosažení minimálních tržeb, nicméně tato podmínka nekoresponduje s obchodním plánem nastaveným společností SUHNER. Obchodní zástupci mají vytvořené prostředí s rovnocennými podmínkami k prodeji, které je rozděleno na regiony. Tržby obchodních zástupců se však v analyzovaných letech výrazně lišily (primárně v porovnání prodejce 1 a ostatních prodejců). Důvodem nebylo regionální rozdělení, ale nízkce stanovená minimální hranice odbytu, kterou prodejci dosahovali bez problémů díky pravidelným odběrům stálých zákazníků. Z analýzy dále vyplynulo, že ke zvýšení výkonu jednotlivých prodejců je nutné implementovat nástroj operativního obchodního controllingu, který by optimalizoval obchodní komunikaci prodejců. Je nezbytné, aby obchodní zástupci vedli přehledy o současných a potencionálních zákaznících a přehledy obchodní komunikace s nimi. Cílem těchto přehledů je monitorování potřeb zákazníků, podpora prodeje a mapování tras prodejců.

SUHNER sestavuje pro společnost RUPET Int. individuální roční obchodní plán o pravidelné peněžní velikosti dodávky, která musí být splněna a podrobit se revizi každé čtvrtletí. S ohledem na klíčový význam pravidelného odběru od hlavního dodavatele SUHNER, byla provedena analýza obchodního plánu. Z analýzy bylo zjištěno, že společnost RUPET Int. od svého působení poprvé výrazně nesplnila stanovený obchodní plán v roce 2019 a tento úkaz pokračoval i v dalších letech. Příčinou neplnění obchodního plánu bylo zejména omezení dodávek ze strany společnosti SUHNER a nepříznivý ekonomický vývoj způsobený pandemií COVID-19. Zkoumaná společnost se domnívá, že obchodní plán není stanoven v souladu s jeho současným vývojem v obchodní činnosti, která oproti roku 2018 výrazně klesla. Tato situace nenastala pouze v analyzované společnosti, nýbrž i u ostatních distributorů značky SUHNER, kteří mají také problém stanovený obchodní plán splnit. Společnost SUHNER proto vyhlásila soutěž v podobě peněžní výhry při splnění obchodního plánu vytvořeného pro každého distributora individuálně. Společnost RUPET Int. má možnost zkonzultovat a změnit obchodní plán s vedením společnosti SUHNER ještě před jeho stanovením. Ke změně plánu ze strany SUHNER je však potřeba relevantní důkazy podložené dokumentací. Společnost RUPET Int. by tímto pomocí zavedení vhodných nástrojů operativního controllingu chtěla vytvořit podklady, které by mohla použít jako

možnou argumentační složku v sestavování obchodního plánu v dalších letech. Zároveň splnit obchodní plán a získat peněžní výhru.

Na základě zpracovaných analýz byl vytvořen roční reporting obchodního plánu, který odpovídá potřebám společnosti RUPET Int. a slouží jako podklad ke konfrontaci obchodního plánu stanoveného dodavatelem SUHNER. Pro operativní řízení je roční interval reportingu příliš dlouhý, a proto byl sestaven dílčí týdenní a měsíční reporting v oblasti prodeje. K sestavení systému výkazů byly navrženy dva týdenní reporty, a to report plánu tržeb dle dodavatelů a plán odběru produktů dodavatele SUHNER. Controllerem navržených reportů byl pověřen manažer prodeje, který zodpovídá za sběr, zpracování a vyhodnocování dat.

Cílem reportingu bylo zlepšit efektivitu prodeje a odběru produktů hlavního dodavatele SUHNER. Pro hodnocení skutečného vývoje byly využity kritéria řízení výkonnosti (KPI). Součástí reportingu byly roční reporty (strukturované na týdny a měsíce) plánu tržeb dle dodavatelů a plánu odběru produktů značky SUHNER. Plán tržeb prodeje dle dodavatelů byl vytvořen pro prodejce 1. Plán tržeb z produktů značky SUHNER byl vytvořen v souladu s obchodním plánem dodavatele SUHNER. Plán tržeb nebyl splněn, a to primárně z důvodu velkých odchylek v tržbách z prodeje brusiva v měsících červen a červenec, které byly zapříčiněné nekompletními dodávkami brusiva od dodavatele SUHNER. Nekompletní dodávky v těchto měsících jsou pro společnost SUHNER typické v rámci častých dovolených v závodech výroby. Tato skutečnost není v obchodním plánu zohledněna. Oproti tomu plán tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů byl splněn. Nenastalo zde žádné výrazné omezení dodávek ze strany ostatních dodavatelů. Plán tržeb by měl být lépe zpracován s ohledem na vysoké kladné odchylky v některých měsících, které v závěru odstranily záporné odchylky vzniklé z chybného plánování. Report plánu odběru SUHNER ve výsledku korespondoval s plánem tržeb prodeje produktů od dodavatele SUHNER. Plán také nebyl splněn, kvůli vysokým záporným odchylkám v letních měsících. Dále v lednu a prosinci. Plán v letních měsících nebyl splněn kvůli omezení výroby SUHNER. Následně nebyl plán splněn v lednu, kvůli omezenému provozu pobočky SUHNER, která je v tomto měsíci, dle interních informací, periodická. Neplnění plánu v prosinci bylo způsobeno snížením provozu pobočky RUPET Int. Tento cyklus ze strany zkoumané společnosti je cyklický. Je nezbytné, aby všechny zmiňované skutečnosti byly v plánech zohledněny v budoucnu. V první řadě se musí změnit obchodní plán stanovený

dodavatelem SUHNER. Vzniklá omezení, která jsou pro společnost SUHNER typická, zabraňují společnosti RUPET Int. plnit stanovený obchodní plán.

Z výsledků vytvořených analýz byly dále navrženy možné nástroje operativního obchodního controllingu zaměřené na optimalizaci obchodní komunikace a řízení pohledávek.

Aby mohl být řádně zaveden operativní controlling ve společnosti RUPET Int., musí nejprve společnost investovat do modernějšího ekonomického informačního systému CÉZAR G4. Dosavadní informační systém CÉZAR G1, který analyzovaná společnost využívá, neumožňuje kategorizovat produkty dle dodavatelů, filtrovat aktivní odběratele a dodavatele atd. V informačním systému CÉZAR G1 jsou data nepřehledná a je jich mnoho. Ekonomický informační systém CÉZAR G4 filtruje data dle vybraných kategorií, propojuje evidenci skladů s ostatními moduly a shromažďuje data o odběratelích a dodavatelích. Aktualizací informačního systému CÉZAR by manažer prodeje dokázal efektivně získávat a zpracovávat potřebné informace k řádnému užívání navržených nástrojů operativního controllingu v oblasti prodeje.

7. Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management*. 2. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

ESCHENBACH, Rolf; GÜLDENBERG, Stefan a HOFFMANN, Werner. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-486-9.

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0066-2.

FREIBERG, F. *Finanční controlling*. Praha: Ringier, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Eupress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746708.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MANN, Rudolf a MAYER, Elmar. *Controlling – metoda úspěšného podnikání: příručka pro tvorbu systému řízení zisku*. Přeložil Antonín BRČÁK. Praha: Průmysl a obchod, 1992. ISBN 80-85603-20-9.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

NEUBAUER, Jiří; SEDLAČÍK, Marek a KRÍŽ, Oldřich. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5786-5.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-4372-1.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

Agentura pro podnikání a inovace (nedatováno). *Příručka k použití definice MSP* [online; cit. 2023-11-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.agentura-api.org/cs/metodika/msp/>>.

International Group of Controlling (nedatováno). *Controller mission statement* [online; cit. 2022-08-19]. Dostupné z: WWW: <<http://www.igc-controlling.org/services/controller-mission-statement>>.

Justice (nedatováno). *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online; cit. 2022-08-22]. Dostupné z: WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=460544&typ=UPLNY>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (nedatováno). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017* [online; cit. 2023-11-07]. Dostupné z: WWW: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (nedatováno). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018* [online; cit. 2023-11-07]. Dostupné z: WWW: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (nedatováno). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019* [online; cit. 2023-11-07]. Dostupné z: WWW: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>>.

NITA, Bartłomiej. Methodological Issues Of Management Reporting Systems Design. Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu [online] 2015, (375), 105-116 [cit. 2023-15-10]. DOI: 10.15611/pn.2015.375.12. ISSN 1899-3192

8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a použitých vzorců

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze řízení systému	19
Obrázek 2: Vazby mezi managementem a controllingem – procesní řízení podniku	28
Obrázek 3: Rozložení oblastí obchodních zástupců	38

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatele likvidity	14
Tabulka 2: Etapy vývoje controllingu	20
Tabulka 3: Poslání controllera a manažera	21
Tabulka 4: Příklad využití systému včasné výstrahy	24
Tabulka 5: Charakteristika strategického a operativního controllingu	27
Tabulka 6: Fáze strategického řízení	29
Tabulka 7: SWOT analýza.....	30
Tabulka 8: Kritéria na stanovení velikosti podniku.....	34
Tabulka 9: Specifické cíle controllingu pro malé a střední podniky	35
Tabulka 10: Charakteristika podniku.....	37
Tabulka 11: SWOT analýza společnosti RUPET Int.....	39
Tabulka 12: Váha silných a slabých stránek.....	39
Tabulka 13: Ukazatele rentability	41
Tabulka 14: Ukazatel likvidity	42
Tabulka 15: Ukazatele aktivity	43
Tabulka 16: Portfolio vybraných produktů.....	45
Tabulka 17: Analýza tržeb z hlediska dodavatelů	46
Tabulka 18: Horizontální analýza tržeb dodavatele SUHNER	50
Tabulka 19: Horizontální analýza tržeb ostatních dodavatelů.....	51
Tabulka 20: Podíl tržeb SUHNERU na celkových tržbách	52
Tabulka 21: Podíl na celkových tržbách dle prodejců.....	53
Tabulka 22: Podíl odběratelů kategorie A na celkových tržbách prodejců	55
Tabulka 23: Rozdělení odběratelů kategorie A dle regionu	57
Tabulka 24: Horizontální analýza tržeb za brusky SUHNER dle regionů	59
Tabulka 25: Plán odběru dodávek SUHNER	62
Tabulka 26: Tržby z pohledu obchodního plánu dodavatele SUHNER.....	65
Tabulka 27: Minimální hranice tržeb podle obchodního plánu.....	66
Tabulka 28: Plán tržeb z prodeje produktů od dodavatele SUHNER pro prodejce 1	67
Tabulka 29: Plán tržeb na čtvrtletí dodavatele SUHNER.....	68
Tabulka 30: Plán tržeb z prodeje produktů od ostatních dodavatelů pro prodejce 1	71
Tabulka 31: Plán tržeb na čtvrtletí ostatních dodavatelů	73
Tabulka 32: Plán odběru SUHNER	75
Tabulka 33: Čtvrtletní členění plnění plánu SUHNER	77
Tabulka 34: Týdenní report tržeb z prodeje.....	80
Tabulka 35: Týdenní report odběru zboží od dodavatele SUHNER	80
Tabulka 36: Plán plnění vybraných ukazatelů finanční analýzy	83
Tabulka 37: Řízení pohledávek	85
Tabulka 38: Týdenní report komunikace a návštěv s odběrateli prodejce 1	87

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Průměrný podíl tržeb produktů na celkových tržbách za rok 2017-2022	46
Graf 2: Tržby z prodeje zboží dodavatele SUHNER a ostatních dodavatelů v období 2017-2022	48
Graf 3: Porovnání tržeb za brusivo SUHNER a ostatních dodavatelů za rok 2017-2022 ...	49
Graf 4: Porovnání tržeb za brusky SUHNER a ostatních dodavatelů v letech 2017-2022..	49
Graf 5: Tržby jednotlivých prodejců za rok 2017–2022.....	54
Graf 6: Vývoj plánu tržeb z produktů dodavatele SUHNER.....	68
Graf 7: Odchylky z tržeb z prodeje brusiva od dodavatele SUHNER.....	70
Graf 8: Vývoj plánu tržeb – ostatní dodavatelé	72
Graf 9: Odchylky z tržeb z prodeje brusiva od ostatních dodavatelů	74
Graf 10: Vývoj plánu odběru SUHNER	76
Graf 11: Vizualizace odchylek plnění plánu SUHNER.....	78

8.4 Seznam použitých vzorců

Rovnice 1: Ukazatele rentability.....	13
Rovnice 2: Ukazatele likvidity	14
Rovnice 3: Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech.....	14
Rovnice 4: Ukazatele aktivity – Obrat aktiv.....	15
Rovnice 5: Směrodatná odchylka	16
Rovnice 6: Aritmetický průměr	16
Rovnice 7: Variační koeficient	16
Rovnice 8: Horizontální analýza – Absolutní změna	16
Rovnice 9: Horizontální analýza – Procentuální změna.....	17
Rovnice 10: Výpočet odchylek.....	17

9. Přílohy

Příloha 1: Účetní výkazy spol. RUPET INTERNATIONAL v letech 2017-2022

Rozvaha spol. RUPET INTERNATIONAL s.r.o. ve zkráceném rozsahu v letech 2017 - 2022 (v celých tisících Kč)								
označ.	AKTIVA	řád	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)	001	60611	69732	61422	53801	43288	49012
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (ř. 04 až 06)	003	11869	9589	9959	8247	7053	8104
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	11869	9589	9959	8247	7053	8104
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 13)	007	48540	59883	51169	44712	35738	40492
C. I.	Zásoby	008	8197	8019	7347	7344	7931	8653
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11 + 12)	009	18643	7993	12715	7598	8031	12454
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	010	0	0	0	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	011	18643	7993	12715	7598	8031	12454
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	012	0	0	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	013	21700	43871	31107	29770	19776	19385
D. I.	Časové rozlišení aktiv	014	202	260	294	842	497	416
označ.	PASIVA	řád	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)	015	60611	69732	61422	53801	43288	49012
A.	Vlastní kapitál (ř. 17 až 21 - 22)	016	52124	61592	50852	44597	36715	35634
A. I.	Základní kapitál	017	4100	4100	4100	4100	4100	4100
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	018	0	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	019	410	410	410	410	410	410
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	020	40384	47574	39309	34422	27782	26479
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 17 - 18 - 19 - 20 + 22 - 23 - 28)	021	7230	9508	7033	5665	4423	4645
A. VI.	Rozhodnuto o zálohách na podílu na zisku (-)	022	0	0	0	0	0	0
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 24 + 25)	023	8487	8140	10570	9204	6573	13378
B.	Rezervy	024	0	0	0	0	0	0
C.	Závazky (ř. 26 + 27)	025	8487	8140	10570	9204	6573	13378
C. I.	Dlouhodobé závazky	026	0	0	0	0	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky	027	8487	8140	10570	9204	6573	13378
D.	Časové rozlišení pasiv	028	0	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty spol. RUPET INTERNATIONAL s.r.o. ve zkráceném rozsahu
v letech 2017 - 2022
(v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	3793	3902	3741	4562	4003	4950
II.	Tržby za prodej zboží	02	134807	124948	105344	102504	117409	115372
A.	Výkonová spotřeba	03	113903	100567	84563	85122	99430	98372
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	04	0	0	0	0	0	0
C.	Aktivace (-)	05	0	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	06	13576	14177	14620	13859	14732	14894
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	2776	2386	2010	1724	1195	1271
III.	Ostatní provozní výnosy	08	448	575	691	402	941	572
F.	Ostatní provozní náklady	09	228	168	409	142	151	111
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 04 - 05 - 06 - 07 + 08 - 09)	10	8565	12127	8174	6621	6845	6817
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11	0	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12	0	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13	0	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14	0	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15	1228	0	0	0	304	250
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16	0	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	0	0	0	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	1016	750	1795	2313	501	668
K.	Ostatní finanční náklady	19	1863	1134	1280	1937	2185	1994
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 11 - 12 + 13 - 14 + 15 - 16 - 17 + 18 - 19)	20	381	-384	515	376	-1380	-1076
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 10 + 20)	21	8946	11743	8689	6997	5465	5741
L.	Daň z příjmů	22	1716	2235	1656	1332	1042	1096
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 21 - 22)	23	7230	9508	7033	5665	4423	4645
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	24	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 23 - 24)	25	7230	9508	7033	5665	4423	4645
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	26	141292	130175	111571	109781	123158	122383

Příloha 2: Prodejce 1 - obrat vybraných odběratelů v letech 2017–2022

2017		2018		2019		2020		2021		2022	
Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat
1	1 478 943 Kč	4	2 359 343 Kč	2	2 821 923 Kč	4	1 598 469 Kč	4	2 869 807 Kč	4	2 651 282 Kč
2	1 403 281 Kč	2	1 872 884 Kč	4	1 548 756 Kč	1	1 449 259 Kč	2	1 788 424 Kč	1	1 570 985 Kč
3	1 235 859 Kč	1	1 361 172 Kč	1	1 205 937 Kč	2	1 266 250 Kč	1	1 324 248 Kč	2	1 435 315 Kč
4	793 254 Kč	3	1 261 532 Kč	3	1 147 773 Kč	5	1 091 904 Kč	5	1 233 787 Kč	5	1 372 791 Kč
5	738 191 Kč	5	659 885 Kč	5	802 536 Kč	3	979 767 Kč	3	942 921 Kč	19	1 370 112 Kč
6	600 202 Kč	10	645 791 Kč	10	615 828 Kč	19	688 135 Kč	18	565 848 Kč	3	1 023 538 Kč
7	524 280 Kč	7	533 440 Kč	9	590 098 Kč	10	552 710 Kč	19	555 623 Kč	10	527 427 Kč
8	488 383 Kč	12	420 796 Kč	27	414 838 Kč	9	494 051 Kč	12	511 374 Kč	20	486 073 Kč
9	449 775 Kč	11	347 312 Kč	6	395 849 Kč	12	469 682 Kč	10	435 865 Kč	12	477 537 Kč
10	346 773 Kč	8	309 661 Kč	26	387 035 Kč	6	433 859 Kč	26	428 835 Kč	13	431 361 Kč
11	324 170 Kč	24	287 507 Kč	19	383 576 Kč	8	430 506 Kč	7	419 820 Kč	36	428 379 Kč
12	245 813 Kč	18	284 729 Kč	20	376 751 Kč	20	427 096 Kč	20	415 414 Kč	9	404 814 Kč
13	241 381 Kč	13	276 145 Kč	12	318 194 Kč	56	385 000 Kč	8	409 576 Kč	18	403 867 Kč
14	228 446 Kč	6	275 105 Kč	11	316 618 Kč	11	316 629 Kč	13	405 368 Kč	7	388 137 Kč
15	225 965 Kč	21	270 510 Kč	29	257 600 Kč	30	278 813 Kč	11	373 304 Kč	27	382 897 Kč
16	218 590 Kč	19	263 366 Kč	13	255 140 Kč	18	273 200 Kč	21	348 480 Kč	6	335 802 Kč
17	217 634 Kč	14	235 039 Kč	25	193 457 Kč	22	272 839 Kč	30	286 633 Kč	21	314 875 Kč
18	216 990 Kč	20	229 081 Kč	34	192 777 Kč	27	232 701 Kč	27	285 752 Kč	25	244 954 Kč
19	215 844 Kč	15	224 426 Kč	13	187 980 Kč	7	223 849 Kč	9	229 427 Kč	39	214 323 Kč
20	215 180 Kč	9	217 719 Kč	21	172 593 Kč	13	216 345 Kč	32	196 519 Kč	65	157 557 Kč
21	207 450 Kč	31	202 748 Kč	28	162 182 Kč	21	187 968 Kč	6	187 056 Kč	11	141 409 Kč
22	205 050 Kč	30	196 567 Kč	18	161 563 Kč	52	175 182 Kč	57	172 224 Kč	66	120 996 Kč
23	203 222 Kč	27	192 165 Kč	22	158 534 Kč	39	163 770 Kč	39	160 948 Kč	51	118 872 Kč
24	198 315 Kč	40	178 848 Kč	45	149 617 Kč	51	153 452 Kč	58	145 994 Kč	52	118 253 Kč
25	193 022 Kč	15	178 844 Kč	46	140 191 Kč	45	152 886 Kč	22	127 177 Kč	22	115 345 Kč
26	189 081 Kč	41	178 013 Kč	47	136 583 Kč	28	145 971 Kč	51	121 432 Kč	67	110 577 Kč
27	187 106 Kč	35	177 130 Kč	35	136 361 Kč	15	125 368 Kč	59	119 492 Kč	57	107 220 Kč
28	170 138 Kč	22	170 686 Kč	30	132 836 Kč	35	116 012 Kč	60	118 753 Kč	43	100 566 Kč
29	165 982 Kč	32	163 639 Kč	32	129 446 Kč	44	111 102 Kč	61	115 610 Kč		
30	160 946 Kč	28	161 297 Kč	39	123 616 Kč	53	110 788 Kč	14	113 040 Kč		
31	134 907 Kč	23	143 613 Kč	48	123 347 Kč	26	110 271 Kč	38	112 203 Kč		
32	131 723 Kč	14	138 729 Kč	49	116 929 Kč	54	108 266 Kč	30	111 816 Kč		
33	128 719 Kč	25	138 398 Kč	50	115 521 Kč	55	106 226 Kč	52	111 375 Kč		
34	121 404 Kč	42	135 594 Kč	26	113 968 Kč	34	106 121 Kč	35	109 169 Kč		
35	120 065 Kč	39	126 532 Kč	23	105 027 Kč	32	101 411 Kč	62	108 809 Kč		
36	119 683 Kč	43	124 799 Kč	51	102 737 Kč			63	105 925 Kč		
37	118 341 Kč	24	118 126 Kč	42	100 310 Kč			28	102 367 Kč		
38	110 803 Kč	26	115 120 Kč					64	101 692 Kč		
39	104 700 Kč	44	104 499 Kč								
		38	102 777 Kč								
Σ 39	Σ 13 379 611 Kč	Σ 40	Σ 15 383 567 Kč	Σ 37	Σ 14 794 027 Kč	Σ 35	Σ 14 055 858 Kč	Σ 38	Σ 16 272 106 Kč	Σ 28	Σ 15 555 264 Kč

Příloha 3: Prodejce 2 - obrat vybraných odběratelů v letech 2017–2022

2017		2018		2019		2020		2021		2022	
Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat
1	1 653 917 Kč	1	2 498 736 Kč	1	2 865 203 Kč	1	2 083 784 Kč	1	2 089 346 Kč	1	2 178 547 Kč
2	1 199 122 Kč	4	1 086 585 Kč	3	1 345 543 Kč	3	1 059 949 Kč	4	924 709 Kč	2	1 158 974 Kč
3	1 115 209 Kč	5	871 839 Kč	4	874 284 Kč	4	775 587 Kč	3	794 331 Kč	3	1 021 332 Kč
4	1 010 316 Kč	3	840 932 Kč	5	771 579 Kč	5	551 434 Kč	6	544 427 Kč	8	405 409 Kč
5	1 007 250 Kč	6	692 140 Kč	14	574 676 Kč	16	395 051 Kč	9	438 703 Kč	6	369 541 Kč
6	480 705 Kč	20	681 521 Kč	6	534 332 Kč	6	363 296 Kč	5	387 579 Kč	9	361 008 Kč
7	281 359 Kč	9	516 706 Kč	13	392 008 Kč	15	353 056 Kč	16	346 139 Kč	11	320 816 Kč
8	272 656 Kč	11	368 281 Kč	15	373 826 Kč	9	335 612 Kč	8	318 426 Kč	7	318 240 Kč
9	243 147 Kč	16	347 470 Kč	16	365 026 Kč	8	298 069 Kč	18	318 001 Kč	13	275 351 Kč
10	210 585 Kč	18	311 256 Kč	8	314 171 Kč	18	239 955 Kč	10	314 072 Kč	4	272 388 Kč
28	191 714 Kč	14	305 317 Kč	9	263 469 Kč	7	200 390 Kč	7	276 790 Kč	5	260 487 Kč
42	185 979 Kč	8	262 832 Kč	17	232 303 Kč	43	178 844 Kč	22	274 506 Kč	24	245 292 Kč
16	172 673 Kč	7	203 170 Kč	7	225 092 Kč	39	168 141 Kč	20	254 533 Kč	17	241 872 Kč
27	171 938 Kč	17	197 367 Kč	18	220 748 Kč	33	154 937 Kč	14	245 678 Kč	51	233 678 Kč
40	165 248 Kč	34	187 648 Kč	19	218 102 Kč	46	153 042 Kč	23	216 623 Kč	12	232 605 Kč
43	145 470 Kč	29	186 879 Kč	20	214 900 Kč	13	144 232 Kč	17	198 748 Kč	53	212 715 Kč
44	144 514 Kč	35	180 124 Kč	21	210 203 Kč	47	123 481 Kč	24	195 803 Kč	14	175 020 Kč
14	143 338 Kč	10	178 043 Kč	11	200 981 Kč	48	123 344 Kč	16	193 433 Kč	26	144 206 Kč
45	141 746 Kč	36	168 596 Kč	10	186 803 Kč	49	122 067 Kč	51	160 522 Kč	28	127 370 Kč
34	128 987 Kč	37	152 479 Kč	33	185 240 Kč	20	121 878 Kč	43	159 004 Kč	43	125 107 Kč
41	123 408 Kč	13	149 950 Kč	22	159 756 Kč	12	121 573 Kč	26	155 947 Kč	25	117 372 Kč
25	108 963 Kč	38	144 804 Kč	23	148 090 Kč	22	116 013 Kč	32	114 857 Kč	10	116 747 Kč
33	106 435 Kč	39	136 155 Kč	24	142 133 Kč	24	112 859 Kč	52	112 210 Kč	18	103 897 Kč
		2	135 356 Kč	25	139 077 Kč	27	108 312 Kč	28	108 126 Kč		
		24	129 816 Kč	26	133 007 Kč	26	107 683 Kč	22	102 104 Kč		
		40	128 966 Kč	27	131 273 Kč	50	106 709 Kč				
		28	109 327 Kč	28	125 907 Kč	14	104 777 Kč				
		15	107 211 Kč	29	124 382 Kč	2	100 417 Kč				
		8	106 604 Kč	30	115 367 Kč						
		26	104 766 Kč	31	114 284 Kč						
				32	104 150 Kč						
				12	101 451 Kč						
Σ 24	Σ 9 404 678 Kč	Σ 31	Σ 11 490 876 Kč	Σ 33	Σ 12 107 366 Kč	Σ 29	Σ 8 824 492 Kč	Σ 26	Σ 9 244 617 Kč	Σ 24	Σ 9 017 974 Kč

Příloha 4: Prodejce 3 - obrat vybraných odběratelů v letech 2017–2022

2017		2018		2019		2020		2021		2022	
Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat	Odběratel	Obrat
1	2 502 726 Kč	1	2 894 083 Kč	1	2 830 865 Kč	1	3 021 194 Kč	1	3 050 745 Kč	1	3 068 069 Kč
2	2 088 307 Kč	2	1 716 265 Kč	2	1 493 997 Kč	2	819 544 Kč	2	1 054 181 Kč	2	1 365 358 Kč
3	1 540 113 Kč	3	1 439 640 Kč	3	1 282 821 Kč	3	765 285 Kč	17	730 487 Kč	8	576 275 Kč
4	696 799 Kč	4	739 013 Kč	4	770 102 Kč	4	422 309 Kč	3	627 027 Kč	3	547 162 Kč
5	650 412 Kč	15	678 054 Kč	10	482 319 Kč	10	335 516 Kč	10	396 667 Kč	4	540 737 Kč
6	453 202 Kč	10	493 675 Kč	8	302 546 Kč	8	289 738 Kč	8	340 196 Kč	10	511 769 Kč
7	398 382 Kč	11	493 274 Kč	7	286 206 Kč	9	255 244 Kč	9	249 682 Kč	9	272 143 Kč
8	343 095 Kč	12	460 362 Kč	5	212 474 Kč	5	211 647 Kč	37	196 282 Kč	40	228 694 Kč
9	317 072 Kč	5	387 750 Kč	15	207 948 Kč	11	173 174 Kč	11	189 105 Kč	15	202 168 Kč
10	305 189 Kč	7	351 452 Kč	14	193 819 Kč	27	164 146 Kč	16	161 010 Kč	14	183 061 Kč
11	286 264 Kč	8	307 385 Kč	12	160 144 Kč	31	141 481 Kč	33	141 960 Kč	12	157 414 Kč
12	275 786 Kč	6	267 701 Kč	30	155 709 Kč	14	135 317 Kč	23	137 960 Kč	37	146 785 Kč
13	243 542 Kč	26	246 660 Kč	31	154 065 Kč	26	134 307 Kč	38	124 485 Kč	16	133 664 Kč
14	213 463 Kč	9	230 774 Kč	6	144 846 Kč	23	133 203 Kč	7	115 789 Kč	26	133 449 Kč
15	194 785 Kč	14	173 780 Kč	9	121 220 Kč	33	121 836 Kč	36	112 003 Kč	41	125 233 Kč
16	184 351 Kč	16	157 670 Kč	32	116 961 Kč	7	119 337 Kč	6	111 551 Kč	42	124 057 Kč
17	145 008 Kč	27	145 098 Kč	33	109 268 Kč	16	110 706 Kč	15	110 598 Kč	43	123 430 Kč
18	142 389 Kč	28	113 354 Kč	23	104 487 Kč	36	108 536 Kč	39	109 451 Kč	44	115 963 Kč
19	134 135 Kč	17	109 785 Kč	16	104 264 Kč	18	101 644 Kč			6	101 305 Kč
20	128 632 Kč	29	101 266 Kč	34	103 262 Kč						
21	124 115 Kč			35	101 098 Kč						
22	107 475 Kč										
23	105 752 Kč										
24	104 984 Kč										
25	100 890 Kč										
Σ 25	Σ 11 786 868 Kč	Σ 20	Σ 11 507 041 Kč	Σ 21	Σ 9 438 421 Kč	Σ 19	Σ 7 564 164 Kč	Σ 18	Σ 6 448 985 Kč	Σ 19	Σ 8 656 737 Kč

Příloha 5: Tržby za produkty dle subjektů

2017										
Produktové portfolio - TRŽBY	Brusivo		Brusky		Náhradní díly	Frézy	Ostatní stroje	Ostatní produkty	Celkem prodeje	
	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ
Slovensko	3 401 813 Kč	6 257 235 Kč	3 847 761 Kč	525 017 Kč	947 749 Kč	362 588 Kč	1 633 790 Kč	1 055 635 Kč	8 559 911 Kč	9 471 678 Kč
P1	4 137 608 Kč	9 831 781 Kč	2 880 138 Kč	66 883 Kč	468 113 Kč	266 434 Kč	90 993 Kč	255 481 Kč	7 752 294 Kč	10 245 139 Kč
P2	3 661 573 Kč	6 665 196 Kč	1 545 505 Kč	242 259 Kč	237 740 Kč	360 268 Kč	65 752 Kč	175 998 Kč	5 805 086 Kč	7 149 205 Kč
P3	2 923 814 Kč	6 401 020 Kč	2 928 751 Kč	94 980 Kč	317 283 Kč	285 166 Kč	17 593 Kč	150 665 Kč	6 455 015 Kč	6 664 258 Kč
Ostatní	564 722 Kč	975 444 Kč	379 840 Kč	8 460 Kč	3 220 878 Kč	21 696 Kč	3 494 610 Kč	2 742 826 Kč	4 187 136 Kč	7 221 340 Kč
Celkem	14 689 530 Kč	30 130 677 Kč	11 581 995 Kč	937 600 Kč	5 191 764 Kč	1 296 152 Kč	5 302 738 Kč	4 380 606 Kč	32 759 441 Kč	40 751 620 Kč
2018										
Produktové portfolio - TRŽBY	Brusivo		Brusky		Náhradní díly	Frézy	Ostatní stroje	Ostatní produkty	Celkem prodeje	
	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ
Slovensko	2 424 301 Kč	5 854 473 Kč	2 816 363 Kč	748 827 Kč	1 025 843 Kč	520 408 Kč	1 518 046 Kč	554 223 Kč	6 786 915 Kč	8 675 569 Kč
P1	5 079 482 Kč	10 886 123 Kč	2 811 670 Kč	208 478 Kč	610 169 Kč	227 356 Kč	131 310 Kč	182 870 Kč	8 728 677 Kč	11 408 780 Kč
P2	4 079 003 Kč	7 906 463 Kč	1 647 087 Kč	246 679 Kč	283 825 Kč	375 946 Kč	146 254 Kč	497 616 Kč	6 385 861 Kč	8 797 012 Kč
P3	3 112 931 Kč	6 238 639 Kč	2 865 265 Kč	425 309 Kč	306 387 Kč	211 089 Kč	107 422 Kč	255 952 Kč	6 495 672 Kč	7 027 322 Kč
Ostatní	102 343 Kč	1 475 831 Kč	356 563 Kč	382 960 Kč	2 961 179 Kč	33 407 Kč	4 125 666 Kč	2 610 007 Kč	3 453 492 Kč	8 594 464 Kč
Celkem	14 798 061 Kč	32 361 528 Kč	10 496 948 Kč	2 012 253 Kč	5 187 402 Kč	1 368 205 Kč	6 028 698 Kč	4 100 667 Kč	31 850 617 Kč	44 503 146 Kč
2019										
Produktové portfolio - TRŽBY	Brusivo		Brusky		Náhradní díly	Frézy	Ostatní stroje	Ostatní produkty	Celkem prodeje	
	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ
Slovensko	2 623 358 Kč	5 492 042 Kč	1 921 651 Kč	672 804 Kč	1 089 086 Kč	400 961 Kč	1 843 566 Kč	634 656 Kč	6 035 056 Kč	8 643 068 Kč
P1	3 984 677 Kč	9 888 759 Kč	3 241 997 Kč	350 031 Kč	732 996 Kč	193 379 Kč	132 102 Kč	786 475 Kč	8 153 049 Kč	11 157 367 Kč
P2	3 260 349 Kč	8 593 119 Kč	1 834 650 Kč	128 115 Kč	359 817 Kč	276 528 Kč	71 649 Kč	662 706 Kč	5 731 344 Kč	9 455 589 Kč
P3	2 988 034 Kč	4 929 712 Kč	1 999 245 Kč	57 560 Kč	325 895 Kč	227 456 Kč	76 564 Kč	586 033 Kč	5 540 630 Kč	5 649 868 Kč
Ostatní	856 258 Kč	1 164 239 Kč	515 195 Kč	368 687 Kč	2 938 755 Kč	42 711 Kč	4 950 434 Kč	918 846 Kč	4 352 919 Kč	7 402 206 Kč
Celkem	13 712 676 Kč	30 067 871 Kč	9 512 738 Kč	1 577 197 Kč	5 446 548 Kč	1 141 035 Kč	7 074 314 Kč	3 588 716 Kč	29 812 997 Kč	42 308 098 Kč
2020										
Produktové portfolio - TRŽBY	Brusivo		Brusky		Náhradní díly	Frézy	Ostatní stroje	Ostatní produkty	Celkem prodeje	
	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ
Slovensko	3 000 427 Kč	4 742 736 Kč	2 792 062 Kč	533 422 Kč	1 121 135 Kč	553 548 Kč	1 107 010 Kč	866 486 Kč	7 467 172 Kč	7 249 655 Kč
P1	4 199 920 Kč	9 589 444 Kč	2 949 187 Kč	147 942 Kč	491 172 Kč	220 145 Kč	143 869 Kč	702 031 Kč	7 860 424 Kč	10 583 286 Kč
P2	2 546 597 Kč	7 052 246 Kč	1 078 155 Kč	165 186 Kč	293 092 Kč	160 001 Kč	93 748 Kč	494 186 Kč	4 077 845 Kč	7 805 366 Kč
P3	2 301 596 Kč	4 198 699 Kč	1 485 918 Kč	2 979 Kč	313 144 Kč	245 311 Kč	56 227 Kč	484 602 Kč	4 345 969 Kč	4 742 507 Kč
Ostatní	1 251 646 Kč	908 285 Kč	95 772 Kč	- Kč	2 960 129 Kč	- Kč	3 187 665 Kč	608 899 Kč	4 307 547 Kč	4 704 849 Kč
Celkem	13 300 186 Kč	26 491 410 Kč	8 401 094 Kč	849 529 Kč	5 178 672 Kč	1 179 005 Kč	4 588 520 Kč	3 156 204 Kč	28 058 957 Kč	35 085 663 Kč
2021										
Produktové portfolio - TRŽBY	Brusivo		Brusky		Náhradní díly	Frézy	Ostatní stroje	Ostatní produkty	Celkem prodeje	
	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ
Slovensko	2 941 449 Kč	4 115 666 Kč	1 878 650 Kč	16 194 Kč	1 188 418 Kč	586 630 Kč	1 273 694 Kč	926 484 Kč	6 595 148 Kč	6 332 038 Kč
P1	5 031 325 Kč	10 209 129 Kč	3 151 202 Kč	158 429 Kč	478 228 Kč	231 754 Kč	143 403 Kč	1 237 924 Kč	8 892 509 Kč	11 748 884 Kč
P2	2 323 690 Kč	7 313 047 Kč	1 372 200 Kč	179 953 Kč	293 438 Kč	107 374 Kč	26 476 Kč	556 692 Kč	4 096 702 Kč	8 076 168 Kč
P3	2 294 407 Kč	4 276 051 Kč	1 577 119 Kč	214 071 Kč	282 816 Kč	230 280 Kč	107 372 Kč	807 091 Kč	4 384 622 Kč	5 404 585 Kč
Ostatní	705 635 Kč	985 540 Kč	234 579 Kč	125 896 Kč	3 847 370 Kč	23 299 Kč	2 602 442 Kč	629 894 Kč	4 810 883 Kč	4 343 772 Kč
Celkem	13 296 506 Kč	26 899 434 Kč	8 213 750 Kč	694 542 Kč	6 090 271 Kč	1 179 337 Kč	4 153 387 Kč	4 158 085 Kč	28 779 864 Kč	35 905 448 Kč
2022										
Produktové portfolio - TRŽBY	Brusivo		Brusky		Náhradní díly	Frézy	Ostatní stroje	Ostatní produkty	Celkem prodeje	
	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	OSTATNÍ	SUHNER	OSTATNÍ
Slovensko	3 157 935 Kč	4 691 893 Kč	2 334 956 Kč	241 242 Kč	1 087 732 Kč	227 013 Kč	1 477 816 Kč	856 352 Kč	6 807 636 Kč	7 267 303 Kč
P1	4 828 290 Kč	11 294 133 Kč	3 014 125 Kč	37 947 Kč	458 558 Kč	177 073 Kč	149 519 Kč	965 823 Kč	8 478 046 Kč	12 447 422 Kč
P2	2 476 516 Kč	7 253 819 Kč	1 028 539 Kč	151 364 Kč	334 052 Kč	152 737 Kč	64 226 Kč	365 245 Kč	3 991 844 Kč	7 834 654 Kč
P3	2 997 706 Kč	4 641 576 Kč	1 821 636 Kč	270 577 Kč	292 507 Kč	145 658 Kč	101 127 Kč	756 852 Kč	5 257 507 Kč	5 770 132 Kč
Ostatní	895 689 Kč	759 632 Kč	330 058 Kč	234 752 Kč	3 377 205 Kč	3 075 Kč	2 199 802 Kč	514 753 Kč	4 606 027 Kč	3 708 939 Kč
Celkem	14 356 136 Kč	28 641 053 Kč	8 529 314 Kč	935 882 Kč	5 550 054 Kč	705 556 Kč	3 992 490 Kč	3 459 025 Kč	29 141 060 Kč	37 028 450 Kč

Příloha 6: Tržby za produkty prodejců dle regionů

Produktové portfolio - TRŽBY	2017			2018			2019		
	Brusivo		Brusky	Brusivo		Brusky	Brusivo		Brusky
	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER
P1 - Celkem	4 137 608 Kč	9 831 781 Kč	2 880 138 Kč	5 079 482 Kč	10 886 123 Kč	2 811 670 Kč	3 984 677 Kč	9 888 759 Kč	3 241 997 Kč
Pardubický kraj - část	464 766 Kč	1 706 366 Kč	422 394 Kč	813 336 Kč	3 316 723 Kč	736 702 Kč	700 898 Kč	2 249 150 Kč	340 362 Kč
Královhradecký kraj	2 311 929 Kč	3 529 032 Kč	1 162 826 Kč	2 676 670 Kč	3 049 718 Kč	688 733 Kč	1 972 017 Kč	3 196 716 Kč	1 977 768 Kč
Liberecký kraj	335 132 Kč	1 617 829 Kč	220 658 Kč	379 472 Kč	1 558 444 Kč	338 851 Kč	308 741 Kč	1 318 029 Kč	102 820 Kč
Středočeský kraj - část	921 345 Kč	1 080 814 Kč	541 546 Kč	999 097 Kč	996 825 Kč	373 668 Kč	765 336 Kč	1 565 223 Kč	381 958 Kč
Ústecký kraj	104 437 Kč	1 897 741 Kč	532 714 Kč	210 907 Kč	1 964 413 Kč	673 716 Kč	237 685 Kč	1 559 641 Kč	439 089 Kč
P2 - Celkem	3 661 573 Kč	6 665 196 Kč	1 545 505 Kč	4 079 003 Kč	7 906 463 Kč	1 647 087 Kč	3 260 349 Kč	8 593 119 Kč	1 834 650 Kč
Praha	682 828 Kč	988 655 Kč	260 567 Kč	869 930 Kč	822 765 Kč	128 300 Kč	700 397 Kč	660 982 Kč	106 222 Kč
Jihočeský kraj	1 495 902 Kč	870 031 Kč	84 860 Kč	905 932 Kč	929 489 Kč	548 813 Kč	251 836 Kč	651 699 Kč	417 176 Kč
Kraj Vysočina - část	968 227 Kč	669 267 Kč	504 309 Kč	1 041 163 Kč	543 972 Kč	401 381 Kč	1 384 404 Kč	689 361 Kč	256 682 Kč
Karlovarský kraj	9 990 Kč	270 216 Kč	94 170 Kč	8 538 Kč	322 251 Kč	70 885 Kč	10 140 Kč	209 573 Kč	396 124 Kč
Plzeňský kraj	354 373 Kč	3 024 846 Kč	481 201 Kč	624 112 Kč	4 063 014 Kč	395 641 Kč	558 956 Kč	4 534 644 Kč	482 227 Kč
Středočeský kraj - část	150 253 Kč	842 181 Kč	120 398 Kč	629 328 Kč	1 224 972 Kč	102 067 Kč	354 616 Kč	1 846 860 Kč	176 219 Kč
P3 - Celkem	2 923 814 Kč	6 401 020 Kč	2 928 751 Kč	3 112 931 Kč	6 238 639 Kč	2 865 265 Kč	2 988 034 Kč	4 929 712 Kč	1 999 245 Kč
Jihomoravský kraj	778 677 Kč	3 189 167 Kč	356 701 Kč	724 178 Kč	3 312 840 Kč	581 137 Kč	709 245 Kč	3 102 667 Kč	122 953 Kč
Pardubický kraj - část	34 608 Kč	183 107 Kč	35 580 Kč	93 046 Kč	130 244 Kč	0	125 254 Kč	123 265 Kč	246 672 Kč
Kraj Vysočina - část	191 897 Kč	179 639 Kč	319 271 Kč	174 138 Kč	116 832 Kč	131 959 Kč	246 611 Kč	56 808 Kč	485 910 Kč
Olomoucký kraj	1 438 463 Kč	564 170 Kč	1 151 763 Kč	1 695 931 Kč	356 675 Kč	863 892 Kč	1 364 143 Kč	242 029 Kč	734 694 Kč
Moravskoslezský kraj	302 473 Kč	1 768 611 Kč	786 870 Kč	278 803 Kč	1 527 887 Kč	1 077 762 Kč	386 305 Kč	984 352 Kč	152 735 Kč
Zlínský kraj	177 696 Kč	516 326 Kč	278 566 Kč	146 835 Kč	794 161 Kč	210 515 Kč	156 476 Kč	420 591 Kč	256 281 Kč
CELKEM	10 722 995 Kč	22 897 997 Kč	7 354 395 Kč	12 271 417 Kč	25 031 224 Kč	7 324 022 Kč	10 233 060 Kč	23 411 590 Kč	7 075 892 Kč
Produktové portfolio - TRŽBY	2020			2021			2022		
	Brusivo		Brusky	Brusivo		Brusky	Brusivo		Brusky
	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER	SUHNER	OSTATNÍ	SUHNER
P1 - Celkem	4 199 920 Kč	9 589 444 Kč	2 949 187 Kč	5 031 325 Kč	10 209 129 Kč	3 151 202 Kč	4 828 290 Kč	11 294 133 Kč	3 014 125 Kč
Pardubický kraj - část	814 734 Kč	2 311 755 Kč	357 905 Kč	1 598 912 Kč	3 249 894 Kč	530 644 Kč	1 523 781 Kč	3 330 173 Kč	427 669 Kč
Královhradecký kraj	2 091 560 Kč	3 278 866 Kč	475 460 Kč	1 946 777 Kč	3 522 113 Kč	390 548 Kč	1 955 478 Kč	3 617 315 Kč	343 615 Kč
Liberecký kraj	332 001 Kč	1 168 814 Kč	1 238 004 Kč	345 671 Kč	1 007 748 Kč	863 302 Kč	340 783 Kč	1 102 817 Kč	1 182 832 Kč
Středočeský kraj - část	745 493 Kč	1 538 942 Kč	337 264 Kč	904 252 Kč	1 134 293 Kč	536 187 Kč	717 069 Kč	1 635 274 Kč	437 381 Kč
Ústecký kraj	216 132 Kč	1 291 067 Kč	540 554 Kč	235 713 Kč	1 295 081 Kč	830 521 Kč	291 179 Kč	1 608 554 Kč	622 628 Kč
P2 - Celkem	2 546 597 Kč	7 052 246 Kč	1 078 155 Kč	2 323 690 Kč	7 313 047 Kč	1 372 200 Kč	2 476 516 Kč	7 253 819 Kč	1 028 539 Kč
Praha	475 571 Kč	748 368 Kč	86 163 Kč	423 619 Kč	597 470 Kč	63 600 Kč	517 615 Kč	608 962 Kč	115 014 Kč
Jihočeský kraj	232 783 Kč	760 432 Kč	291 298 Kč	125 588 Kč	1 199 296 Kč	198 661 Kč	151 884 Kč	902 138 Kč	203 668 Kč
Kraj Vysočina - část	914 052 Kč	587 464 Kč	354 922 Kč	961 586 Kč	482 965 Kč	517 844 Kč	878 862 Kč	486 001 Kč	439 621 Kč
Karlovarský kraj	116 678 Kč	268 984 Kč	14 184 Kč	48 616 Kč	379 011 Kč	54 474 Kč	27 738 Kč	427 099 Kč	63 913 Kč
Plzeňský kraj	487 173 Kč	3 351 379 Kč	238 907 Kč	343 544 Kč	3 549 499 Kč	454 041 Kč	491 023 Kč	3 727 674 Kč	172 174 Kč
Středočeský kraj - část	320 340 Kč	1 335 619 Kč	92 681 Kč	420 737 Kč	1 104 806 Kč	83 580 Kč	409 394 Kč	1 101 945 Kč	34 149 Kč
P3 - Celkem	2 301 596 Kč	4 198 699 Kč	1 485 918 Kč	2 294 407 Kč	4 276 051 Kč	1 577 119 Kč	2 997 706 Kč	4 641 576 Kč	1 821 636 Kč
Jihomoravský kraj	675 624 Kč	2 909 359 Kč	426 036 Kč	502 430 Kč	2 862 543 Kč	347 318 Kč	783 241 Kč	3 018 065 Kč	508 148 Kč
Pardubický kraj - část	89 856 Kč	96 938 Kč	23 134 Kč	50 579 Kč	69 385 Kč	0	143 348 Kč	96 572 Kč	- Kč
Kraj Vysočina - část	189 532 Kč	41 468 Kč	244 697 Kč	350 907 Kč	133 812 Kč	308 091 Kč	293 513 Kč	50 502 Kč	202 039 Kč
Olomoucký kraj	786 889 Kč	113 321 Kč	162 418 Kč	706 344 Kč	105 210 Kč	280 924 Kč	1 204 730 Kč	171 289 Kč	277 414 Kč
Moravskoslezský kraj	428 794 Kč	649 774 Kč	519 304 Kč	411 792 Kč	688 943 Kč	339 375 Kč	339 432 Kč	809 797 Kč	565 461 Kč
Zlínský kraj	130 901 Kč	387 839 Kč	110 329 Kč	272 355 Kč	416 158 Kč	301 411 Kč	233 442 Kč	495 351 Kč	268 574 Kč
CELKEM	9 048 113 Kč	20 840 389 Kč	5 513 260 Kč	9 649 422 Kč	21 798 227 Kč	6 100 521 Kč	10 302 512 Kč	23 189 528 Kč	5 864 300 Kč

Příloha 7: Plán tržeb dodavatele SUHNER – brusivo a brusky

DODAVATEL SUHNER															
Brusivo - PRODEJCE 1							Brusky - PRODEJCE 1								
Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtv. KPI	Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtv. KPI
Leden	1.	85 236 Kč	25 845 Kč	- 59 391 Kč	30%	🔴	🔴	Leden	1.	20 462 Kč	7 412 Kč	- 13 050 Kč	36%	🔴	🔴
	2.	95 863 Kč	100 549 Kč	4 686 Kč	105%	🟢			2.	95 685 Kč	- Kč	- 95 685 Kč	0%	🔴	
	3.	108 449 Kč	200 456 Kč	92 007 Kč	185%	🟢			3.	75 362 Kč	- Kč	- 75 362 Kč	0%	🔴	
	4.	110 452 Kč	94 587 Kč	- 15 865 Kč	86%	🔴			4.	28 491 Kč	98 063 Kč	69 572 Kč	344%	🟢	
	Celkem	400 000 Kč	421 437 Kč	21 437 Kč	105%	🟢			Celkem	220 000 Kč	105 475 Kč	-114 525 Kč	48%	🔴	
Únor	1.	143 179 Kč	107 444 Kč	- 35 735 Kč	75%	🔴	🔴	Únor	1.	100 365 Kč	190 526 Kč	90 161 Kč	190%	🟢	🔴
	2.	116 025 Kč	63 526 Kč	- 52 499 Kč	55%	🔴			2.	65 482 Kč	15 258 Kč	- 50 224 Kč	23%	🔴	
	3.	100 546 Kč	74 586 Kč	- 25 960 Kč	74%	🔴			3.	85 695 Kč	25 698 Kč	- 59 997 Kč	30%	🔴	
	4.	90 250 Kč	106 589 Kč	16 339 Kč	118%	🟢			4.	28 458 Kč	53 981 Kč	25 523 Kč	190%	🟢	
	Celkem	450 000 Kč	352 145 Kč	- 97 855 Kč	78%	🔴			Celkem	280 000 Kč	285 463 Kč	5 463 Kč	102%	🟢	
Březen	1.	155 241 Kč	55 685 Kč	- 99 556 Kč	36%	🔴	🔴	Březen	1.	155 698 Kč	20 365 Kč	-135 333 Kč	13%	🔴	🔴
	2.	125 632 Kč	277 224 Kč	151 592 Kč	221%	🟢			2.	75 658 Kč	222 548 Kč	146 890 Kč	294%	🟢	
	3.	145 205 Kč	90 048 Kč	- 55 157 Kč	62%	🔴			3.	50 145 Kč	102 350 Kč	52 205 Kč	204%	🟢	
	4.	113 922 Kč	220 000 Kč	106 078 Kč	193%	🟢			4.	38 499 Kč	- Kč	- 38 499 Kč	0%	🔴	
	Celkem	540 000 Kč	642 957 Kč	102 957 Kč	119%	🟢			Celkem	320 000 Kč	345 263 Kč	25 263 Kč	108%	🟢	
Duben	1.	105 632 Kč	15 591 Kč	- 90 041 Kč	15%	🔴	🔴	Duben	1.	105 845 Kč	208 854 Kč	103 009 Kč	197%	🟢	🔴
	2.	120 564 Kč	55 896 Kč	- 64 668 Kč	46%	🔴			2.	102 365 Kč	26 548 Kč	- 75 817 Kč	26%	🔴	
	3.	110 456 Kč	44 334 Kč	- 66 122 Kč	40%	🔴			3.	85 632 Kč	24 158 Kč	- 61 474 Kč	28%	🔴	
	4.	158 348 Kč	292 654 Kč	134 306 Kč	185%	🟢			4.	56 158 Kč	195 698 Kč	139 540 Kč	348%	🟢	
	Celkem	495 000 Kč	408 475 Kč	- 86 525 Kč	83%	🔴			Celkem	350 000 Kč	455 258 Kč	105 258 Kč	130%	🟢	
Květen	1.	124 785 Kč	74 728 Kč	- 50 057 Kč	60%	🔴	🔴	Květen	1.	125 632 Kč	- Kč	-125 632 Kč	0%	🔴	🔴
	2.	105 698 Kč	99 698 Kč	- 6 000 Kč	94%	🟢			2.	33 708 Kč	33 717 Kč	9 Kč	100%	🟢	
	3.	199 654 Kč	300 458 Kč	100 804 Kč	150%	🟢			3.	135 424 Kč	50 145 Kč	- 85 279 Kč	37%	🔴	
	4.	119 863 Kč	103 658 Kč	- 16 205 Kč	86%	🔴			4.	5 236 Kč	170 263 Kč	165 027 Kč	3252%	🟢	
	Celkem	550 000 Kč	578 542 Kč	28 542 Kč	105%	🟢			Celkem	300 000 Kč	254 125 Kč	- 45 875 Kč	85%	🔴	
Červen	1.	50 256 Kč	12 547 Kč	- 37 709 Kč	25%	🔴	🔴	Červen	1.	38 078 Kč	- Kč	- 38 078 Kč	0%	🔴	🔴
	2.	95 687 Kč	2 036 Kč	- 93 651 Kč	2%	🔴			2.	40 365 Kč	- Kč	- 40 365 Kč	0%	🔴	
	3.	158 236 Kč	41 258 Kč	- 116 978 Kč	26%	🔴			3.	95 236 Kč	25 647 Kč	- 69 589 Kč	27%	🔴	
	4.	145 821 Kč	99 627 Kč	- 46 194 Kč	68%	🔴			4.	96 321 Kč	105 963 Kč	9 642 Kč	110%	🟢	
	Celkem	450 000 Kč	155 468 Kč	- 294 532 Kč	35%	🔴			Celkem	270 000 Kč	131 610 Kč	-138 390 Kč	49%	🔴	
Červenc	1.	150 452 Kč	- Kč	- 150 452 Kč	0%	🔴	🔴	Červenc	1.	112 512 Kč	124 000 Kč	11 488 Kč	110%	🟢	🔴
	2.	100 256 Kč	42 698 Kč	- 57 558 Kč	43%	🔴			2.	84 253 Kč	12 547 Kč	- 71 706 Kč	15%	🔴	
	3.	85 623 Kč	20 169 Kč	- 65 454 Kč	24%	🔴			3.	18 714 Kč	23 764 Kč	5 050 Kč	127%	🟢	
	4.	153 669 Kč	62 589 Kč	- 91 080 Kč	41%	🔴			4.	34 521 Kč	10 258 Kč	- 24 263 Kč	30%	🔴	
	Celkem	490 000 Kč	125 456 Kč	- 364 544 Kč	26%	🔴			Celkem	250 000 Kč	170 569 Kč	- 79 431 Kč	68%	🔴	
Srpen	1.	224 563 Kč	33 569 Kč	- 190 994 Kč	15%	🔴	🔴	Srpen	1.	55 623 Kč	155 896 Kč	100 273 Kč	280%	🟢	🔴
	2.	105 245 Kč	56 985 Kč	- 48 260 Kč	54%	🔴			2.	84 512 Kč	45 698 Kč	- 38 814 Kč	54%	🔴	
	3.	109 658 Kč	300 125 Kč	190 467 Kč	274%	🟢			3.	47 414 Kč	21 347 Kč	- 26 067 Kč	45%	🔴	
	4.	140 534 Kč	9 473 Kč	- 131 061 Kč	7%	🔴			4.	12 451 Kč	227 757 Kč	215 306 Kč	1829%	🟢	
	Celkem	580 000 Kč	400 152 Kč	- 179 848 Kč	69%	🔴			Celkem	200 000 Kč	450 698 Kč	250 698 Kč	225%	🟢	
Září	1.	200 145 Kč	502 125 Kč	301 980 Kč	251%	🟢	🔴	Září	1.	145 635 Kč	- Kč	-145 635 Kč	0%	🔴	🔴
	2.	100 254 Kč	2 145 Kč	- 98 109 Kč	2%	🔴			2.	48 652 Kč	9 366 Kč	- 39 286 Kč	19%	🔴	
	3.	65 842 Kč	25 635 Kč	- 40 207 Kč	39%	🔴			3.	36 460 Kč	46 999 Kč	10 539 Kč	129%	🟢	
	4.	173 759 Kč	553 Kč	- 173 206 Kč	0%	🔴			4.	9 253 Kč	- Kč	- 9 253 Kč	0%	🔴	
	Celkem	540 000 Kč	530 458 Kč	- 9 542 Kč	98%	🟢			Celkem	240 000 Kč	56 365 Kč	-183 635 Kč	23%	🔴	
Říjen	1.	173 759 Kč	95 698 Kč	- 78 061 Kč	55%	🔴	🔴	Říjen	1.	15 237 Kč	- Kč	- 15 237 Kč	0%	🔴	🔴
	2.	61 196 Kč	54 875 Kč	- 6 321 Kč	90%	🟢			2.	138 523 Kč	29 856 Kč	-108 667 Kč	22%	🔴	
	3.	204 587 Kč	35 698 Kč	- 168 889 Kč	17%	🔴			3.	74 653 Kč	146 302 Kč	71 649 Kč	196%	🟢	
	4.	100 458 Kč	119 207 Kč	18 749 Kč	119%	🟢			4.	21 587 Kč	123 698 Kč	102 111 Kč	573%	🟢	
	Celkem	540 000 Kč	305 478 Kč	- 234 522 Kč	57%	🔴			Celkem	250 000 Kč	299 856 Kč	49 856 Kč	120%	🟢	
Listopad	1.	143 622 Kč	125 896 Kč	- 17 726 Kč	88%	🟢	🔴	Listopad	1.	40 616 Kč	167 272 Kč	126 656 Kč	412%	🟢	🔴
	2.	155 048 Kč	112 586 Kč	- 42 462 Kč	73%	🔴			2.	83 124 Kč	70 258 Kč	- 12 866 Kč	85%	🔴	
	3.	125 485 Kč	142 698 Kč	17 213 Kč	114%	🟢			3.	50 471 Kč	35 623 Kč	- 14 848 Kč	71%	🔴	
	4.	65 845 Kč	125 295 Kč	59 450 Kč	190%	🟢			4.	55 789 Kč	83 832 Kč	28 043 Kč	150%	🟢	
	Celkem	490 000 Kč	506 475 Kč	16 475 Kč	103%	🟢			Celkem	230 000 Kč	356 985 Kč	126 985 Kč	155%	🟢	
Prosinec	1.	182 935 Kč	35 408 Kč	- 147 527 Kč	19%	🔴	🔴	Prosinec	1.	85 412 Kč	31 581 Kč	- 53 831 Kč	37%	🔴	🔴
	2.	158 456 Kč	250 456 Kč	92 000 Kč	158%	🟢			2.	30 258 Kč	38 254 Kč	7 996 Kč	126%	🟢	
	3.	96 584 Kč	79 685 Kč	- 16 899 Kč	83%	🔴			3.	21 783 Kč	17 863 Kč	- 3 920 Kč	82%	🔴	
	4.	12 025 Kč	35 698 Kč	23 673 Kč	297%	🟢			4.	62 547 Kč	14 760 Kč	- 47 787 Kč	24%	🔴	
	Celkem	450 000 Kč	401 247 Kč	- 48 753 Kč	89%	🔴			Celkem	200 000 Kč	102 458 Kč	- 97 542 Kč	51%	🔴	
Celkem za rok	5 975 000 Kč	4 828 290 Kč	- 1 146 710 Kč	81%	🔴	Celkem za rok	3 110 000 Kč	3 014 125 Kč	- 95 875 Kč	97%	🔴				

Příloha 8: Plán tržeb dodavatele SUHNER – náhradní díly a frézy

DODAVATEL SUHNER																
Náhradní díly - PRODEJCE 1								Frézy - PRODEJCE 1								
Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtv. KPI	Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtv. KPI	
Leden	1.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■	■	Leden	1.	- Kč	25 436 Kč	25 436 Kč	0%	■	■	
	2.	2 861 Kč	3 562 Kč	701 Kč	125%	■			2.	6 158 Kč	5 547 Kč	- 611 Kč	90%	■		
	3.	4 689 Kč	1 092 Kč	- 3 597 Kč	23%	■			3.	10 245 Kč	5 437 Kč	- 4 808 Kč	53%	■		
	4.	37 650 Kč	21 045 Kč	- 16 605 Kč	56%	■			4.	19 653 Kč	12 334 Kč	- 7 319 Kč	63%	■		
Celkem		45 200 Kč	25 699 Kč	- 19 501 Kč	57%	■		Celkem		36 056 Kč	48 754 Kč	12 698 Kč	135%	■		
Únor	1.	22 352 Kč	7 800 Kč	- 14 552 Kč	35%	■	■	Únor	1.	- Kč	126 Kč	126 Kč	0%	■	■	
	2.	20 407 Kč	45 698 Kč	25 291 Kč	224%	■			2.	3 564 Kč	981 Kč	- 2 583 Kč	28%	■		
	3.	9 303 Kč	4 896 Kč	- 4 407 Kč	53%	■			3.	2 998 Kč	507 Kč	- 2 491 Kč	17%	■		
	4.	8 388 Kč	1 291 Kč	- 7 097 Kč	15%	■			4.	2 488 Kč	3 662 Kč	1 174 Kč	147%	■		
Celkem		60 000 Kč	59 685 Kč	- 315 Kč	99%	■		Celkem		9 050 Kč	5 276 Kč	- 3 774 Kč	58%	■		
Březen	1.	53 648 Kč	20 111 Kč	- 33 537 Kč	37%	■	■	Březen	1.	654 Kč	2 471 Kč	1 817 Kč	378%	■	■	
	2.	1 538 Kč	3 256 Kč	1 718 Kč	212%	■			2.	584 Kč	2 384 Kč	1 800 Kč	408%	■		
	3.	769 Kč	7 111 Kč	6 342 Kč	925%	■			3.	302 Kč	1 947 Kč	1 645 Kč	645%	■		
	4.	2 045 Kč	- Kč	- 2 045 Kč	0%	■			4.	460 Kč	198 Kč	- 262 Kč	43%	■		
Celkem		58 000 Kč	30 478 Kč	- 27 522 Kč	53%	■		Celkem		2 000 Kč	7 000 Kč	5 000 Kč	350%	■		
Duben	1.	14 663 Kč	42 365 Kč	27 702 Kč	289%	■	■	Duben	1.	9 547 Kč	1 731 Kč	- 7 816 Kč	18%	■	■	
	2.	28 721 Kč	10 544 Kč	- 18 177 Kč	37%	■			2.	2 475 Kč	3 326 Kč	851 Kč	134%	■		
	3.	7 621 Kč	9 680 Kč	2 059 Kč	127%	■			3.	1 005 Kč	2 075 Kč	1 070 Kč	206%	■		
	4.	8 595 Kč	- Kč	- 8 595 Kč	0%	■			4.	2 373 Kč	2 244 Kč	- 129 Kč	95%	■		
Celkem		59 600 Kč	62 589 Kč	2 989 Kč	105%	■		Celkem		15 400 Kč	9 376 Kč	- 6 024 Kč	61%	■		
Květen	1.	8 604 Kč	- Kč	- 8 604 Kč	0%	■	■	Květen	1.	4 521 Kč	124 Kč	- 4 397 Kč	3%	■	■	
	2.	3 041 Kč	5 675 Kč	2 634 Kč	187%	■			2.	3 251 Kč	1 168 Kč	- 2 083 Kč	36%	■		
	3.	39 917 Kč	42 569 Kč	2 652 Kč	107%	■			3.	5 476 Kč	4 679 Kč	- 797 Kč	85%	■		
	4.	2 438 Kč	10 241 Kč	7 803 Kč	420%	■			4.	2 752 Kč	3 022 Kč	270 Kč	110%	■		
Celkem		54 000 Kč	58 485 Kč	4 485 Kč	108%	■		Celkem		16 000 Kč	8 993 Kč	- 7 007 Kč	56%	■		
Červen	1.	6 028 Kč	11 485 Kč	5 457 Kč	191%	■	■	Červen	1.	1 007 Kč	31 655 Kč	30 648 Kč	0%	■	■	
	2.	29 918 Kč	2 062 Kč	- 27 856 Kč	7%	■			2.	12 451 Kč	8 373 Kč	- 4 078 Kč	67%	■		
	3.	2 950 Kč	29 584 Kč	26 634 Kč	1003%	■			3.	2 014 Kč	8 476 Kč	6 462 Kč	421%	■		
	4.	11 104 Kč	40 111 Kč	29 007 Kč	361%	■			4.	14 528 Kč	7 526 Kč	- 7 002 Kč	52%	■		
Celkem		50 000 Kč	83 242 Kč	33 242 Kč	166%	■		Celkem		30 000 Kč	56 030 Kč	26 030 Kč	187%	■		
Července	1.	42 686 Kč	- Kč	- 42 686 Kč	0%	■	■	Července	1.	2 904 Kč	521 Kč	- 2 383 Kč	18%	■	■	
	2.	3 249 Kč	3 448 Kč	199 Kč	106%	■			2.	8 596 Kč	- Kč	- 8 596 Kč	0%	■		
	3.	1 141 Kč	2 995 Kč	1 854 Kč	262%	■			3.	- Kč	584 Kč	584 Kč	0%	■		
	4.	1 424 Kč	1 015 Kč	- 409 Kč	71%	■			4.	- Kč	1 396 Kč	1 396 Kč	0%	■		
Celkem		48 500 Kč	7 458 Kč	- 41 042 Kč	15%	■		Celkem		11 500 Kč	2 501 Kč	- 8 999 Kč	22%	■		
Srpen	1.	23 389 Kč	11 005 Kč	- 12 384 Kč	47%	■	■	Srpen	1.	3 412 Kč	1 005 Kč	- 2 407 Kč	29%	■	■	
	2.	5 539 Kč	- Kč	- 5 539 Kč	0%	■			2.	1 025 Kč	4 304 Kč	3 279 Kč	420%	■		
	3.	26 668 Kč	- Kč	- 26 668 Kč	0%	■			3.	1 016 Kč	- Kč	- 1 016 Kč	0%	■		
	4.	5 404 Kč	9 584 Kč	4 180 Kč	177%	■			4.	3 547 Kč	3 508 Kč	- 39 Kč	99%	■		
Celkem		61 000 Kč	20 589 Kč	- 40 411 Kč	34%	■		Celkem		9 000 Kč	8 817 Kč	- 183 Kč	98%	■		
Září	1.	46 297 Kč	4 111 Kč	- 42 186 Kč	9%	■	■	Září	1.	10 490 Kč	235 Kč	- 10 255 Kč	2%	■	■	
	2.	4 629 Kč	- Kč	- 4 629 Kč	0%	■			2.	1 254 Kč	947 Kč	- 307 Kč	76%	■		
	3.	3 074 Kč	- Kč	- 3 074 Kč	0%	■			3.	4 256 Kč	2 477 Kč	- 1 779 Kč	58%	■		
	4.	- Kč	8 475 Kč	8 475 Kč	0%	■			4.	- Kč	1 514 Kč	1 514 Kč	0%	■		
Celkem		54 000 Kč	12 586 Kč	- 41 414 Kč	23%	■		Celkem		16 000 Kč	5 173 Kč	- 10 827 Kč	32%	■		
Říjen	1.	9 228 Kč	- Kč	- 9 228 Kč	0%	■	■	Říjen	1.	3 254 Kč	8 888 Kč	5 634 Kč	273%	■	■	
	2.	9 474 Kč	38 111 Kč	28 637 Kč	402%	■			2.	258 Kč	705 Kč	447 Kč	273%	■		
	3.	20 045 Kč	22 415 Kč	2 370 Kč	112%	■			3.	356 Kč	370 Kč	14 Kč	104%	■		
	4.	16 253 Kč	- Kč	- 16 253 Kč	0%	■			4.	1 132 Kč	7 982 Kč	6 850 Kč	705%	■		
Celkem		55 000 Kč	60 526 Kč	5 526 Kč	110%	■		Celkem		5 000 Kč	17 945 Kč	12 945 Kč	359%	■		
Listopad	1.	14 198 Kč	8 975 Kč	- 5 223 Kč	63%	■	■	Listopad	1.	4 778 Kč	3 328 Kč	- 1 450 Kč	70%	■	■	
	2.	9 507 Kč	15 699 Kč	6 192 Kč	165%	■			2.	6 475 Kč	2 915 Kč	- 3 560 Kč	45%	■		
	3.	17 709 Kč	10 589 Kč	- 7 120 Kč	60%	■			3.	7 458 Kč	732 Kč	- 6 726 Kč	10%	■		
	4.	18 586 Kč	- Kč	- 18 586 Kč	0%	■			4.	1 289 Kč	- Kč	- 1 289 Kč	0%	■		
Celkem		60 000 Kč	35 263 Kč	- 24 737 Kč	59%	■		Celkem		20 000 Kč	6 975 Kč	- 13 025 Kč	35%	■		
Prosinec	1.	20 021 Kč	1 958 Kč	- 18 063 Kč	10%	■	■	Prosinec	1.	1 284 Kč	233 Kč	- 1 051 Kč	18%	■	■	
	2.	10 286 Kč	- Kč	- 10 286 Kč	0%	■			2.	2 456 Kč	- Kč	- 2 456 Kč	0%	■		
	3.	6 488 Kč	- Kč	- 6 488 Kč	0%	■			3.	506 Kč	- Kč	- 506 Kč	0%	■		
	4.	10 205 Kč	- Kč	- 10 205 Kč	0%	■			4.	754 Kč	- Kč	- 754 Kč	0%	■		
Celkem		45 000 Kč	1 958 Kč	- 43 042 Kč	4%	■		Celkem		5 000 Kč	233 Kč	- 4 767 Kč	5%	■		
Celkem za rok		650 300 Kč	458 558 Kč	- 191 742 Kč	71%	■		Celkem za rok		175 006 Kč	177 073 Kč	2 067 Kč	101%	■		

Příloha 9: Plán tržeb ostatních dodavatelů – brusivo a brusky

OSTATNÍ DODAVATELÉ															
Brusivo - PRODEJCE 1							Brusky - PRODEJCE 1								
Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtv. KPI	Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtv. KPI
Leden	1.	90 000 Kč	170 097 Kč	80 097 Kč	189%	■	■	Leden	1.	10 300 Kč	25 390 Kč	15 090 Kč	247%	■	■
	2.	160 000 Kč	285 698 Kč	125 698 Kč	179%	■			2.	12 500 Kč	17 584 Kč	5 084 Kč	141%	■	
	3.	240 000 Kč	185 698 Kč	- 54 302 Kč	77%	■			3.	11 400 Kč	18 491 Kč	7 091 Kč	162%	■	
	4.	350 000 Kč	158 963 Kč	- 191 037 Kč	45%	■			4.	15 800 Kč	8 647 Kč	- 7 153 Kč	55%	■	
Celkem		840 000 Kč	800 456 Kč	- 39 544 Kč	95%	■		Celkem	50 000 Kč	70 112 Kč	20 112 Kč	140%	■		
Únor	1.	280 000 Kč	325 475 Kč	45 475 Kč	116%	■	■	Únor	1.	18 900 Kč	30 147 Kč	11 247 Kč	160%	■	■
	2.	350 000 Kč	594 745 Kč	244 745 Kč	170%	■			2.	50 200 Kč	8 563 Kč	- 41 637 Kč	17%	■	
	3.	140 000 Kč	209 298 Kč	69 298 Kč	149%	■			3.	50 500 Kč	70 458 Kč	19 958 Kč	140%	■	
	4.	130 000 Kč	200 547 Kč	70 547 Kč	154%	■			4.	30 400 Kč	15 832 Kč	- 14 568 Kč	52%	■	
Celkem		900 000 Kč	1 330 065 Kč	430 065 Kč	148%	■		Celkem	150 000 Kč	125 000 Kč	- 25 000 Kč	83%	■		
Březen	1.	320 000 Kč	210 254 Kč	- 109 746 Kč	66%	■	■	Březen	1.	43 900 Kč	26 294 Kč	- 17 606 Kč	60%	■	■
	2.	220 000 Kč	609 653 Kč	389 653 Kč	277%	■			2.	12 700 Kč	98 909 Kč	86 209 Kč	779%	■	
	3.	220 000 Kč	285 695 Kč	65 695 Kč	130%	■			3.	13 600 Kč	5 517 Kč	- 8 083 Kč	41%	■	
	4.	340 000 Kč	160 021 Kč	- 179 979 Kč	47%	■			4.	19 800 Kč	44 285 Kč	24 485 Kč	224%	■	
Celkem		1 100 000 Kč	1 265 623 Kč	165 623 Kč	115%	■		Celkem	90 000 Kč	175 005 Kč	85 005 Kč	194%	■		
Duben	1.	185 000 Kč	400 586 Kč	215 586 Kč	217%	■	■	Duben	1.	9 500 Kč	50 263 Kč	40 763 Kč	529%	■	■
	2.	280 000 Kč	599 262 Kč	319 262 Kč	214%	■			2.	38 500 Kč	52 365 Kč	13 865 Kč	136%	■	
	3.	185 000 Kč	84 526 Kč	- 100 474 Kč	46%	■			3.	10 050 Kč	8 913 Kč	- 1 137 Kč	89%	■	
	4.	250 000 Kč	170 258 Kč	- 79 742 Kč	68%	■			4.	21 950 Kč	24 088 Kč	2 138 Kč	110%	■	
Celkem		900 000 Kč	1 254 632 Kč	354 632 Kč	139%	■		Celkem	80 000 Kč	135 629 Kč	55 629 Kč	170%	■		
Květen	1.	210 000 Kč	210 742 Kč	742 Kč	100%	■	■	Květen	1.	21 500 Kč	18 639 Kč	- 2 861 Kč	87%	■	■
	2.	230 000 Kč	109 365 Kč	- 120 635 Kč	48%	■			2.	18 500 Kč	10 548 Kč	- 7 952 Kč	57%	■	
	3.	180 000 Kč	340 587 Kč	160 587 Kč	189%	■			3.	18 500 Kč	15 669 Kč	- 2 831 Kč	85%	■	
	4.	250 000 Kč	210 569 Kč	- 39 431 Kč	84%	■			4.	21 500 Kč	20 358 Kč	- 1 142 Kč	95%	■	
Celkem		870 000 Kč	871 263 Kč	1 263 Kč	100%	■		Celkem	80 000 Kč	65 214 Kč	- 14 786 Kč	82%	■		
Červen	1.	280 000 Kč	179 658 Kč	- 100 342 Kč	64%	■	■	Červen	1.	15 500 Kč	14 880 Kč	- 620 Kč	96%	■	■
	2.	180 900 Kč	131 916 Kč	- 48 984 Kč	73%	■			2.	18 500 Kč	27 707 Kč	9 207 Kč	150%	■	
	3.	180 000 Kč	102 584 Kč	- 77 416 Kč	57%	■			3.	17 400 Kč	- Kč	- 17 400 Kč	0%	■	
	4.	220 000 Kč	122 365 Kč	- 97 635 Kč	56%	■			4.	18 600 Kč	- Kč	- 18 600 Kč	0%	■	
Celkem		860 900 Kč	536 523 Kč	- 324 377 Kč	62%	■		Celkem	70 000 Kč	42 587 Kč	- 27 413 Kč	61%	■		
Červenc	1.	130 000 Kč	610 258 Kč	480 258 Kč	469%	■	■	Červenc	1.	20 200 Kč	42 107 Kč	21 907 Kč	208%	■	■
	2.	300 000 Kč	18 861 Kč	- 281 139 Kč	6%	■			2.	20 600 Kč	- Kč	- 20 600 Kč	0%	■	
	3.	180 000 Kč	246 986 Kč	66 986 Kč	137%	■			3.	19 500 Kč	13 305 Kč	- 6 195 Kč	68%	■	
	4.	260 500 Kč	50 247 Kč	- 210 253 Kč	19%	■			4.	9 700 Kč	- Kč	- 9 700 Kč	0%	■	
Celkem		870 500 Kč	926 352 Kč	55 852 Kč	106%	■		Celkem	70 000 Kč	55 412 Kč	- 14 588 Kč	79%	■		
Srpen	1.	240 000 Kč	125 635 Kč	- 114 365 Kč	52%	■	■	Srpen	1.	30 600 Kč	- Kč	- 30 600 Kč	0%	■	■
	2.	200 000 Kč	76 164 Kč	- 123 836 Kč	38%	■			2.	30 500 Kč	2 432 Kč	- 28 068 Kč	8%	■	
	3.	250 000 Kč	94 564 Kč	- 155 436 Kč	38%	■			3.	20 400 Kč	1 068 Kč	- 19 332 Kč	5%	■	
	4.	150 000 Kč	405 782 Kč	255 782 Kč	271%	■			4.	13 500 Kč	- Kč	- 13 500 Kč	0%	■	
Celkem		840 000 Kč	702 145 Kč	- 137 855 Kč	84%	■		Celkem	95 000 Kč	3 500 Kč	- 91 500 Kč	4%	■		
Září	1.	300 000 Kč	451 397 Kč	151 397 Kč	150%	■	■	Září	1.	3 200 Kč	- Kč	- 3 200 Kč	0%	■	■
	2.	315 000 Kč	123 658 Kč	- 191 342 Kč	39%	■			2.	7 800 Kč	30 254 Kč	22 454 Kč	388%	■	
	3.	265 000 Kč	88 547 Kč	- 176 453 Kč	33%	■			3.	6 800 Kč	- Kč	- 6 800 Kč	0%	■	
	4.	370 000 Kč	136 854 Kč	- 233 146 Kč	37%	■			4.	7 200 Kč	- Kč	- 7 200 Kč	0%	■	
Celkem		1 250 000 Kč	800 456 Kč	- 449 544 Kč	64%	■		Celkem	25 000 Kč	30 254 Kč	5 254 Kč	121%	■		
Říjen	1.	300 200 Kč	320 147 Kč	19 947 Kč	107%	■	■	Říjen	1.	19 045 Kč	30 147 Kč	11 102 Kč	158%	■	■
	2.	200 255 Kč	223 979 Kč	23 724 Kč	112%	■			2.	30 500 Kč	22 025 Kč	- 8 475 Kč	72%	■	
	3.	285 600 Kč	570 214 Kč	284 614 Kč	200%	■			3.	10 255 Kč	8 064 Kč	- 2 191 Kč	79%	■	
	4.	318 145 Kč	86 452 Kč	- 231 693 Kč	27%	■			4.	30 200 Kč	- Kč	- 30 200 Kč	0%	■	
Celkem		1 104 200 Kč	1 200 792 Kč	96 592 Kč	109%	■		Celkem	90 000 Kč	60 236 Kč	- 29 764 Kč	67%	■		
Listopad	1.	210 500 Kč	236 585 Kč	26 085 Kč	112%	■	■	Listopad	1.	21 500 Kč	- Kč	- 21 500 Kč	0%	■	■
	2.	340 500 Kč	397 412 Kč	56 912 Kč	117%	■			2.	20 500 Kč	54 215 Kč	33 715 Kč	264%	■	
	3.	183 000 Kč	66 770 Kč	- 116 230 Kč	36%	■			3.	12 500 Kč	- Kč	- 12 500 Kč	0%	■	
	4.	66 000 Kč	184 931 Kč	118 931 Kč	280%	■			4.	25 500 Kč	- Kč	- 25 500 Kč	0%	■	
Celkem		800 000 Kč	885 698 Kč	85 698 Kč	111%	■		Celkem	80 000 Kč	54 215 Kč	- 25 785 Kč	68%	■		
Prosinec	1.	200 500 Kč	300 456 Kč	99 956 Kč	150%	■	■	Prosinec	1.	31 500 Kč	57 801 Kč	26 301 Kč	183%	■	■
	2.	259 000 Kč	197 477 Kč	- 61 523 Kč	76%	■			2.	5 400 Kč	- Kč	- 5 400 Kč	0%	■	
	3.	220 100 Kč	97 458 Kč	- 122 642 Kč	44%	■			3.	26 500 Kč	4 907 Kč	- 21 593 Kč	19%	■	
	4.	120 400 Kč	45 867 Kč	- 74 533 Kč	38%	■			4.	16 600 Kč	20 584 Kč	3 984 Kč	124%	■	
Celkem		800 000 Kč	641 258 Kč	- 158 742 Kč	80%	■		Celkem	80 000 Kč	83 292 Kč	3 292 Kč	104%	■		
Celkem za rok		11 135 600 Kč	11 215 263 Kč	79 663 Kč	101%	■		Celkem za rok	960 000 Kč	900 456 Kč	- 59 544 Kč	94%	■		

Příloha 10: Plán tržeb ostatních dodavatelů – ostatní stroje a ostatní produkty

OSTATNÍ DODAVATELÉ															
Ostatní stroje - PRODEJCE 1							Ostatní produkty - PRODEJCE 1								
Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtv. KPI	Měsíc	Týden	Plán	Skutečnost	Odhylka	%	KPI	Čtv. KPI
Leden	1.	2 056 Kč	- Kč	- 2 056 Kč	0%	■	■	Leden	1.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■	■
	2.	4 100 Kč	- Kč	- 4 100 Kč	0%	■			2.	1 942 Kč	2 407 Kč	465 Kč	124%	■	
	3.	3 844 Kč	- Kč	- 3 844 Kč	0%	■			3.	1 231 Kč	596 Kč	- 635 Kč	48%	■	
	4.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■			4.	1 827 Kč	2 053 Kč	226 Kč	112%	■	
Celkem		10 000 Kč	- Kč	-10 000 Kč	0%	■		Celkem		5 000 Kč	5 056 Kč	56 Kč	101%	■	
Únor	1.	2 600 Kč	12 547 Kč	9 947 Kč	483%	■	■	Únor	1.	1 047 Kč	1 415 Kč	368 Kč	135%	■	■
	2.	3 300 Kč	4 512 Kč	1 212 Kč	137%	■			2.	1 745 Kč	1 764 Kč	19 Kč	101%	■	
	3.	5 100 Kč	7 406 Kč	2 306 Kč	145%	■			3.	986 Kč	2 490 Kč	1 504 Kč	253%	■	
	4.	5 000 Kč	21 276 Kč	16 276 Kč	426%	■			4.	722 Kč	- Kč	- 722 Kč	0%	■	
Celkem		16 000 Kč	45 741 Kč	29 741 Kč	286%	■		Celkem		4 500 Kč	5 669 Kč	1 169 Kč	126%	■	
Březen	1.	1 945 Kč	- Kč	- 1 945 Kč	0%	■	■	Březen	1.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■	■
	2.	2 129 Kč	- Kč	- 2 129 Kč	0%	■			2.	1 755 Kč	- Kč	- 1 755 Kč	0%	■	
	3.	- Kč	10 258 Kč	10 258 Kč	100%	■			3.	2 245 Kč	4 988 Kč	2 743 Kč	222%	■	
	4.	1 926 Kč	- Kč	- 1 926 Kč	0%	■			4.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■	
Celkem		6 000 Kč	10 258 Kč	4 258 Kč	171%	■		Celkem		4 000 Kč	4 988 Kč	988 Kč	125%	■	
Duben	1.	7 500 Kč	5 476 Kč	- 2 024 Kč	73%	■	■	Duben	1.	1 658 Kč	- Kč	- 1 658 Kč	0%	■	■
	2.	- Kč	7 318 Kč	7 318 Kč	100%	■			2.	7 158 Kč	- Kč	- 7 158 Kč	0%	■	
	3.	2 500 Kč	2 423 Kč	- 77 Kč	97%	■			3.	3 908 Kč	- Kč	- 3 908 Kč	0%	■	
	4.	5 000 Kč	- Kč	- 5 000 Kč	0%	■			4.	2 276 Kč	- Kč	- 2 276 Kč	0%	■	
Celkem		15 000 Kč	15 217 Kč	217 Kč	101%	■		Celkem		15 000 Kč	- Kč	- 15 000 Kč	0%	■	
Květen	1.	5 089 Kč	- Kč	- 5 089 Kč	0%	■	■	Květen	1.	- Kč	7 204 Kč	7 204 Kč	0%	■	■
	2.	5 911 Kč	- Kč	- 5 911 Kč	0%	■			2.	374 Kč	5 932 Kč	5 558 Kč	1586%	■	
	3.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■			3.	2 958 Kč	729 Kč	- 2 229 Kč	25%	■	
	4.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■			4.	5 668 Kč	6 510 Kč	842 Kč	115%	■	
Celkem		11 000 Kč	- Kč	-11 000 Kč	0%	■		Celkem		9 000 Kč	20 375 Kč	11 375 Kč	226%	■	
Červen	1.	5 213 Kč	8 918 Kč	3 705 Kč	171%	■	■	Červen	1.	1 833 Kč	- Kč	- 1 833 Kč	0%	■	■
	2.	5 187 Kč	- Kč	- 5 187 Kč	0%	■			2.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■	
	3.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■			3.	4 058 Kč	- Kč	- 4 058 Kč	0%	■	
	4.	- Kč	5 940 Kč	5 940 Kč	100%	■			4.	2 809 Kč	8 579 Kč	5 770 Kč	305%	■	
Celkem		10 400 Kč	14 858 Kč	4 458 Kč	143%	■		Celkem		8 700 Kč	8 579 Kč	- 121 Kč	99%	■	
Července	1.	1 752 Kč	- Kč	- 1 752 Kč	0%	■	■	Července	1.	4 402 Kč	- Kč	- 4 402 Kč	0%	■	■
	2.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■			2.	5 098 Kč	6 771 Kč	1 673 Kč	133%	■	
	3.	10 185 Kč	- Kč	- 10 185 Kč	0%	■			3.	- Kč	14 295 Kč	14 295 Kč	100%	■	
	4.	8 063 Kč	15 025 Kč	6 962 Kč	186%	■			4.	- Kč	2 510 Kč	2 510 Kč	100%	■	
Celkem		20 000 Kč	15 025 Kč	- 4 975 Kč	75%	■		Celkem		9 500 Kč	23 576 Kč	14 076 Kč	248%	■	
Srpen	1.	2 000 Kč	- Kč	- 2 000 Kč	0%	■	■	Srpen	1.	7 085 Kč	- Kč	- 7 085 Kč	0%	■	■
	2.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■			2.	6 042 Kč	- Kč	- 6 042 Kč	0%	■	
	3.	12 500 Kč	- Kč	- 12 500 Kč	0%	■			3.	4 569 Kč	- Kč	- 4 569 Kč	0%	■	
	4.	15 500 Kč	- Kč	- 15 500 Kč	0%	■			4.	7 304 Kč	- Kč	- 7 304 Kč	0%	■	
Celkem		30 000 Kč	- Kč	-30 000 Kč	0%	■		Celkem		25 000 Kč	- Kč	- 25 000 Kč	0%	■	
Září	1.	2 256 Kč	- Kč	- 2 256 Kč	0%	■	■	Září	1.	- Kč	1 235 Kč	1 235 Kč	100%	■	■
	2.	3 065 Kč	4 259 Kč	1 194 Kč	139%	■			2.	- Kč	524 Kč	524 Kč	100%	■	
	3.	2 679 Kč	9 999 Kč	7 320 Kč	373%	■			3.	3 973 Kč	- Kč	- 3 973 Kč	0%	■	
	4.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■			4.	3 027 Kč	9 598 Kč	6 571 Kč	317%	■	
Celkem		8 000 Kč	14 258 Kč	6 258 Kč	178%	■		Celkem		7 000 Kč	11 357 Kč	4 357 Kč	162%	■	
Říjen	1.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■	■	Říjen	1.	6 624 Kč	12 242 Kč	5 618 Kč	185%	■	■
	2.	20 500 Kč	3 581 Kč	- 16 919 Kč	17%	■			2.	7 157 Kč	6 739 Kč	- 418 Kč	94%	■	
	3.	2 500 Kč	- Kč	- 2 500 Kč	0%	■			3.	7 343 Kč	11 374 Kč	4 031 Kč	155%	■	
	4.	7 500 Kč	8 784 Kč	1 284 Kč	117%	■			4.	4 176 Kč	- Kč	- 4 176 Kč	0%	■	
Celkem		30 500 Kč	12 365 Kč	- 18 135 Kč	41%	■		Celkem		25 300 Kč	30 355 Kč	5 055 Kč	120%	■	
Listopad	1.	2 500 Kč	- Kč	- 2 500 Kč	0%	■	■	Listopad	1.	2 084 Kč	- Kč	- 2 084 Kč	0%	■	■
	2.	2 500 Kč	- Kč	- 2 500 Kč	0%	■			2.	2 354 Kč	536 Kč	1 818 Kč	23%	■	
	3.	1 500 Kč	40 256 Kč	38 756 Kč	2684%	■			3.	1 524 Kč	18 819 Kč	17 295 Kč	1235%	■	
	4.	5 500 Kč	- Kč	- 5 500 Kč	0%	■			4.	2 038 Kč	- Kč	- 2 038 Kč	0%	■	
Celkem		12 000 Kč	40 256 Kč	28 256 Kč	335%	■		Celkem		8 000 Kč	19 355 Kč	11 355 Kč	242%	■	
Prosinec	1.	1 755 Kč	4 284 Kč	2 529 Kč	244%	■	■	Prosinec	1.	2 829 Kč	- Kč	- 2 829 Kč	0%	■	■
	2.	2 500 Kč	- Kč	- 2 500 Kč	0%	■			2.	2 954 Kč	- Kč	- 2 954 Kč	0%	■	
	3.	3 545 Kč	- Kč	- 3 545 Kč	0%	■			3.	- Kč	- Kč	- Kč	0%	■	
	4.	4 200 Kč	16 194 Kč	11 994 Kč	386%	■			4.	2 217 Kč	13 937 Kč	11 720 Kč	629%	■	
Celkem		12 000 Kč	20 478 Kč	8 478 Kč	171%	■		Celkem		8 000 Kč	13 937 Kč	5 937 Kč	174%	■	
Celkem za rok		180 900 Kč	188 456 Kč	7 556 Kč	104%	■		Celkem za rok		129 000 Kč	143 247 Kč	14 247 Kč	111%	■	