

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program : 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor : Podniková ekonomika

HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ V ZASILATELSKÉ FIRMĚ

Evaluation of costumers in forwarding firm

DP-PE-KPE-200606

MICHAELA HLÁVKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Jaroslav Staněk - finanční ředitel,
BOHEMIA CARGO s.r.o. Děčín

Počet stran 62

Počet příloh..... 0

Datum odevzdání... 11. 5. 2006

Prohlášení:

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

Poděkování:

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Miroslavu Žižkovi, Ph.D za četné náměty a odborné vedení mé bakalářské práce a čas strávený při konzultacích.

Ráda bych poděkovala také konzultantovi práce panu Ing. Jaroslavovi Staňkovi za poskytnutí odborné pomoci, cenných rad a firemních materiálů, které mi pomohly dokončit podobu této práce.

Resumé:

Tato diplomová práce pojednává o problematice hodnocení zákazníka v zasílatelské firmě, zejména pak hodnocení zákazníka v zasílatelské společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o. Cílem je navrhnout vhodné řešení hodnocení a provést analýzu největších zákazníků.

Práce vychází z teoretického základu o hodnocení zákazníků s odvoláním na odbornou literaturu. Jádrem práce je analýza změn v oboru zasílatelství v souvislosti se vstupem do EU a analýza klíčových zákazníků, ve které jsou podrobně vysvětleny jednotlivé kroky postupu hodnocení. Praktickým výstupem je stanovení nejvhodnější metodiky hodnocení a následně její aplikování na největší zákazníky společnosti. V diplomové práci jsou také popsány nejčastěji používané metody, přičemž důraz je kladen na obecné posouzení významu analýzy zákazníků.

Summary:

This graduation thesis deals with an evaluation of customers in a forwarding firm. It evaluates the clients in the forwarding company BOHEMIA CARGO s.r.o. The aim of the thesis is to assess the current situation and to propose a suitable solution of improvement including the analysis of the greatest patrons.

The thesis is based on a theoretical principle of evaluation of customers according to the professional literature. The main purpose is the change in a forwarding business connected with the entrance to the European Union and the analysis of current patrons where particular process of evaluation has been explained. The practical part is focused on a determination of the best method of evaluation and its application to the great patrons. There are described mostly used methods and the stress is put on a general analysis of customers.

Klíčová slova

ABC analýza

Analýza zákazníků

Doprava

Logistika

Metody hodnocení zákazníků

Zasílatelská firma

ABC analysis

analysis of costumers

forwarding

logistics

costumer evalution methods

forwarding company

Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	9
1 ÚVOD	10
2 ÚLOHA ZASILATELSTVÍ V LOGISTICE	11
2.1 Vymezení základních pojmů	11
2.2 Logistika a zasilatelství	12
2.2.1 <i>Úloha zasilatele</i>	13
3 BOHEMIA CARGO S.R.O.	15
3.1 Historie firmy	15
3.1.1 <i>Norma ISO 9001 : 2000</i>	16
3.2 Produkty společnosti [8]	17
3.2.1 <i>Mezinárodní sběrná služba v Evropě</i>	17
3.2.2 <i>Celokamiónová doprava zásilek</i>	17
3.2.3 <i>Tuzemská silniční doprava kusových i celovozových zásilek</i>	18
3.2.4 <i>Letecká a námořní doprava</i>	18
3.2.5 <i>Železniční a kontejnerové zásilky</i>	18
3.2.6 <i>Distribuční systémy</i>	18
3.2.7 <i>Skladování</i>	18
3.2.8 <i>Celní služby</i>	19
3.2.9 <i>Poradenská činnost v oblasti přepravy</i>	19
3.2.10 <i>Logistické projektování</i>	19
3.2.11 <i>Informační servis</i>	20
3.2.12 <i>Mytí průmyslových plastových přepravek</i>	20
3.3 Analýza ziskovosti jednotlivých služeb	21
4 ZMĚNY V OBORU ZASILATELSTVÍ PO VSTUPU ČR DO EU	23
4.1 Současný stav logistiky	23
4.2 Přínosy členství v EU	26
4.2.1 <i>Strukturální fondy</i>	27

4.2.2	<i>Fond soudržnosti</i>	29
5	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	31
	Analýza metod hodnocení zákazníků	32
5.1.1	<i>Stanovení vhodných ukazatelů</i>	32
5.1.2	<i>Popis jednotlivých analýz zákazníků</i>	33
5.1.2.1	Vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb	33
5.1.2.2	Struktura zákazníků podle kategorií ABC a XYZ.....	34
5.1.2.3	Vývoj loajality zákazníků	35
5.1.2.4	Analýza odchylky prodeje	36
5.1.2.5	Bodový systém	36
5.1.2.6	Metoda systematického vyhodnocování zákazníků	36
5.1.2.7	SCORING MODEL	38
5.2	Porozumění zákazníkovi	39
5.2.1	<i>Struktura zákazníků ve společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.</i>	40
5.3	Analýza obratu a ziskovosti zákazníků	41
5.3.1	<i>Analýza obratu zákazníků</i>	41
5.3.2	<i>Analýza ziskovosti zákazníků</i>	49
5.4	Analýza platební disciplíny	55
5.4.1	<i>Řízení pohledávek</i>	55
5.4.2	<i>ABC – analýza platební disciplíny</i>	57
5.4.3	<i>Předcházení a zajištění pohledávek</i>	60
5.4.3.1	Factoring.....	60
5.4.3.2	Vzájemný zápočet pohledávek a závazků	62
5.5	Potenciál do budoucna	63
5.6	Návrh vlastní metodiky hodnocení zákazníků	64
5.6.1	<i>Měření závislosti mezi výnosy a ziskem jednotlivých zákazníků</i>	64
5.6.2	<i>Vlastní metodika hodnocení zákazníků</i>	66
6	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75

Seznam použitých zkratek a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka (zhruba)
celk.	celkem
cit.	citované
CPA	analýza ziskovosti zákazníka
CÚ	Celní úřad
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
event.	eventuelně
fa	faktura
HK	hospodářská komora
ISO	International Organization for Standardization
Kč	korun českých
kg	kilogram
kumul.	kumulovaně
mil.	milión
mj.	mimo jiné
mld.	miliarda
MŽP	Ministerstvo Životního prostředí
obr.	obrázek
OP	operační program
plat.disc.	platební disciplína
prodl.	prodlení
QMS	systém managementu jakosti
resp.	respektive
SR	Slovenská republika
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv	takzvaný
€	EURO
+	plus
%	procento
Σ	suma

1 Úvod

Přechod na tržní hospodářství předpokládá změnu v aktivitách, v myšlení a v přístupu všech subjektů trhu, tj. domácností, podniků i státu. Myšlení orientované na trh je myšlením orientovaným především na zákazníka a v tvrdém konkurenčním boji je jediným možným způsobem myšlení podnikatelů, kteří chtějí mít na trhu dlouhodobý úspěch.

Dnešní doba se vyznačuje neustálou globalizací, kdy jsou podniky z důvodů dosažení co nejnižších cen, maximální kvality a splněním podmínek odběratele nuceni stále více řešit problém efektivního řízení materiálového toku a toku zboží mezi podniky jak na vnitrostátní, tak na mezinárodní úrovni. Se zvyšující se konkurencí si čím dál více ekonomických subjektů začíná uvědomovat klíčovou a nepostradatelnou roli logistiky při současném trendu snižování nákladů a logistika si získává stále důležitější postavení v podniku. To sebou nese také stále vyšší nároky na dopravu, jichž lze co nejefektivněji docílit využitím zasilatelských firem, které se specializují právě na přepravu a činnosti s ní související.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila právě na úlohu zasilatelství v logistice a na samotné zákazníky. První část obecně vysvětluje význam logistiky a zasilatelství. Druhá část stručně charakterizuje děčínskou společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. a analyzuje služby, které tato společnost nabízí. Ve třetí části jsou nastíněny uskutečněné změny v oboru zasilatelství po vstupu České republiky do Evropské unie. Ve čtvrté části je charakterizována analýza zákazníků, kde jsou popsány vybrané metody a příklady používané při hodnocení zákazníků, v páté části je pak provedena podrobná analýza největších zákazníků podle různých kritérií, a v poslední části je zhodnocena navržená metodika hodnocení zákazníka.

2 Úloha zasilatelství v logistice

2.1 Vymezení základních pojmů

Doprava – souhrn všech činností, jimiž se uskutečňuje pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách a přemístění věcí nebo osob dopravními prostředky či zařízením.

Dopravce – právnická osoba, která nabízí své přepravní služby veřejnosti, tedy uspokojuje přepravní služby buď jako komerční činnost za účelem zisku, nebo jako veřejnou službu na objednávku státu, nebo jiného veřejného rozpočtu.¹

Manipulační jednotka – jakýkoliv materiál (balený i nebalený, ložený na přepravním prostředku nebo i bez něho, svazkovaný apod.), který tvoří jednotku schopnou manipulace, aniž by bylo nutno ji dále upravovat.²

Přeprava – jedná se o přemístění zásilky, při kterém vzniká určitý právní vztah mezi subjektem, pro něhož je přemístění zajišťováno (přepravcem) a subjektem, který přemístění zajišťuje (dopravcem nebo zasilatelem). Jedná se o souhrn všech aktivit, zahrnující vlastní proces přemístování, ale i služby s tímto procesem související.³

Přepravce – subjekt na dopravním (přepravním) trhu na straně poptávky, zákazník, u něhož vzniká potřeba přemístění zboží, jehož je zpravidla vlastníkem.⁴

Přepravní jednotka – jakýkoliv materiál tvořící jednotku způsobilou bez dalších úprav k přepravě

¹ PERNICA, P. a kol. *Doprava a zasilatelství*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001. ISBN 80-86395-13-8, s.101

² PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1.vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 328

³ PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1.vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 337

⁴ PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1.vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 337

Služba – jakákoliv činnost nebo schopnost, které může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.⁵

Zásilka – jednotlivý kus materiálu (věc), přepravní jednotka nebo jejich soubor, podaný k přepravě u veřejného dopravce (nebo zasilatele, který přepravu zprostředkuje). Zásilky jsou kusové, vozové nebo sdružené (kombinace kusových a vozových).⁶

Zasílatelství – činnost, při které její provozovatel obstarává přepravu věcí vlastním jménem v zájmu příkazce na příkazcův účet.⁷

Zasílatel – subjekt, který svým jménem, ale na účet příkazce, a tudíž i v jeho zájmu, zajišťuje pro jeho potřeby přepravu zboží. Zprostředkovává či sám realizuje nákup přepravních nebo dopravních služeb.⁸

2.2 Logistika a zasílatelství

Obecná definice logistiky nám říká, že logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.⁹

Dopravní logistikou se rozumí koordinace, synchronizace a optimalizace pohybu zásilek po dopravní síti od okamžiku převzetí zásilky od odesílatele až po předání zásilky příjemci,

⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5, s. 411

⁶ PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1.vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 337

⁷ PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1.vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 383

⁸ PERNICA, P. a kol. *Doprava a zasílatelství*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001. ISBN 80-86395-13-8, s.22

⁹ PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1.vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s.36

a to za účasti jednoho či více druhu dopravy. Dopravní logistika se zabývá také koordinací, synchronizací a optimalizací prostorového rozmístění kapacit a pohybu všech prostředků a zařízení, jejich součinnost je nutná k uskutečnění přepravy určité zásilky.

Využívání logistiky umožňuje efektivní naplnění cílů podniku. Právě zasilatelské firmy poskytují nejefektivnější logistické služby v oblasti dopravy. Doprava totiž generuje jednu z největších nákladů logistiky a u některých výrobků může představovat významný podíl na jejich prodejní ceně a dochází ke stálému rozvoji, který je spojen s některými faktory vyplývajícími ze změn ve stylu života a změn v oběhu zboží. Patří k nim zejména:

- změny a větší variabilita v pracovních vztazích,
- nároky na snížení času spojené s přesuny z místa na místo,
- rozšíření tržních vztahů uvnitř státu i navenek,
- nutnost snižovat množství zboží v oběhu a uvolňovat v něm zmrazený kapitál.

Požadavky na rychlou, spolehlivou a bezpečnou dopravu a zmenšení objemu jednotlivých zásilek vedou k rozvoji zasilatelských firem, které zřizují nové dopravní trasy a spoje v rámci jednoho či několika dopravních oborů a starají se o veškeré náležitosti a formality spojené s přepravními službami a jejich realizací. Dochází tak ke zjednodušení a zrychlení toku informací a k minimalizaci přepravních nákladů a rizik.

2.2.1 Úloha zasilatele

V dopravní logistice sehrává zasilatel významnou roli. Zajišťuje dopravní a přepravní aktivity včetně organizace nakládky a vykládky, pronájmu dopravních prostředků, optimalizace dopravní trasy a fundovaného zpracování způsobu a podmínek dodání zboží. Provádí dopravu a přepravu včetně svozu a rozvozu zásilek, uskutečňuje nakládku a vykládku, sdružuje a rozděluje zásilky ve sběrné přepravě a mimo jiné skladuje zboží ve svých či cizích skladech a vystavuje patřičné dokumenty. Dále provádí zásobovací nebo distribuční logistické činnosti a poskytuje další navazovací služby, jako:

- přebírá manipulaci se zbožím, balení a přebalování zboží, jeho označení, zjišťování množství a kvality, čištění, sušení apod.,
- pronajímá a poskytuje různé manipulační prostředky,

- obstarává ověření dopravních dokladů a konzulátů, obchodních komor, celních úřadů apod.,
- vystavuje dopravní doklady a průvodní dokumenty jako konosamenty, nákladní listy pro kombinovanou dopravu, konzulární faktury, zdravotní atesty, celní dokumentaci a celní průvodky, zbožové průvodky, osvědčení o původu zboží, event. další,
- vystavuje speditérská potvrzení pro potřeby daně z přidané hodnoty,
- vystavuje speditérská potvrzení o převzetí, speditérské konosamenty a obchodní doklady,
- uzavírá nebo zprostředkuje přepravní pojištění včetně vystavování pojistných smluv,
- přijímá a podává zásilky,
- určuje hmotnosti a počty kusů zásilek, zabezpečuje předepsané označení zásilek,
- zabezpečuje clenění a vyřizování celních formalit,
- kalkuluje přepravné, prozkoumává správnost vyúčtování přepravy dopravcem,
- provádí reklamace škod z přepravy včetně uplatňování nároků na náhrady škody,
- doprovází zásilky nebo zprostředkuje jejich doprovod,
- poskytuje informace o dopravních předpisech, tarifech a cenách, poskytuje nabídky,
- platí výdaje a poplatky v souvislosti s přepravou zásilky, provádí inkaso pohledávek, zajišťuje styk s bankami apod.¹⁰

¹⁰ NOVÁK, R. *Mezinárodní přeprava a zasilatelství. I.* VŠE, Praha 1994, ISBN 80-7079-224-2, s. 9-11

3 BOHEMIA CARGO s.r.o.

3.1 Historie firmy

Firma byla založena v roce 1997 Janem Kučerou jako lokální spediční společnost se silným zaměřením na kvalitu poskytovaných služeb pro děčínské zákazníky činné v zahraničním obchodě. Záslouhou kolektivu aktivních a pro věc kvalitních služeb oddaných pracovníků se podařilo posunout firmu na významný post specialisty na přepravu menších zásilek a rychlého celního odbavení známého po celé České republice.

Dnes je již společnost významným poskytovatelem širokého spektra logistických služeb, včetně propojení na obchodní partnery ve všech světadílech. Z původních 9 zaměstnanců dnes pracuje ve firmě kolem 80 pracovníků v 9 specializovaných odděleních a denně je uskutečněno cca. 130 přeprav. Od počátku roku 2002 je v Děčíně v provozu nové překladiště, které bylo pořízeno nákladem cca 30 mil. Kč a které umožnilo další rozšíření poskytovaných služeb. Od roku 2005 je v činnosti nový logistický sklad o celkové kapacitě 13 000 paletových míst. Základní kapitál společnosti činí 5 mil. Kč. Využívá nejnovější informační technologie umožňující počítačové propojení se zákazníky, dopravci, zahraničními partnery i Celními úřady (jedna pobočka CÚ sousedí přímo se společností). Má uzavřeny rozsáhlé smluvní vztahy se spedičními firmami v Evropě, které zaručují poskytování služeb evropského standartu. Má také navázány kooperační vztahy s firmami v oblasti všech druhů dopravy a na žádné z nich není vázána, což jí umožňuje volit konkurenční ceny při odpovídající kvalitě, přičemž nejsilnější smluvní vazby má se silniční dopravou na severu Čech.

Posláním společnosti je poskytování širokého spektrum logistických služeb svým zákazníkům se snahou, aby jejich úspěšnému podnikání nebránily žádné další činnosti mimo jejich hlavní obor. Chce, aby byli kvalitou služeb nadšeni a zaručuje, že se bude rozvíjet v souladu s jejich potřebami. Společnost se dlouhodobě řídí heslem "Zákazník je u nás vždy na prvním místě".

Od května 2002 je držitelem certifikátu řízení kvality dle normy ISO 9001 : 2000. Je členem Okresní hospodářské komory Děčín¹¹, Svazu spedice a logistiky Praha, FIATA (mezinárodní federace speditérů) ZÜRICH a FORCE (Freight Organisation of Cargo Expres)¹². Toto členství společnosti umožňuje zajištění přepravy zásilek z nebo téměř do všech hospodářsky významných zemí světa.

3.1.1 Norma ISO 9001 : 2000

Normy ISO jsou mezinárodní normy, vydávané International Organization for Standardization (ISO) se sídlem v Ženevě. Tvorbou mezinárodních norem jsou pověřeny technické komise ISO.

Norma ISO 9001 : 2000 specifikuje požadavky na systém managementu jakosti v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt či službu v souladu s příslušnými předpisy a požadavky zákazníků a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka. Předpokládá orientaci podniku na zákazníka a v souvislosti s tím i nutnost zjišťování jeho spokojenosti jako míry výkonnosti systému managementu kvality. Základní požadavek normy je zavést, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti (QMS) a neustále jej zlepšovat.¹³

¹¹ OHK Děčín vznikla v roce 1994 jako samostatná instituce v rámci HK ČR. Je právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku a členem Krajské hospodářské komory Ústí nad Labem. Komora slouží k podpoře podnikatelských aktivit v regionu a ochraně zájmů svých členů. Poskytuje informační služby v otázkách spojených s podnikáním, poradenství a konzultace začínajícím podnikatelům, organizuje odborně vzdělávací, firemně propagační a výstavní akce, zastupuje zájmy podnikatelů před státní správou a samosprávou, zprostředkuje kontakty na tuzemské a zahraniční firmy. Prosazení těchto cílů umožňuje to, že okresní hospodářská komora sdružuje v současnosti více než 220 podnikatelských subjektů, v nichž je zaměstnána většina pracujících v tomto regionu.

Při OHK Děčín funguje Regionální poradenské a informační centrum (RPIC).

¹² FORCE je skupina středně velkých spedičních firem ze všech kontinentů světa, sdružených za účelem poskytování dopravních a celních služeb klientům.

¹³ TES Praha *ISO 9001:2000*. [online]. Praha: TES Praha, 2006 [cit. 10. 2. 2006]. Dostupné z: <<http://www.e-iso.cz> >

3.2 Produkty společnosti [13]

Společnost disponuje moderně vybavenými pracovišti pro usnadnění všech procedur v mezinárodním obchodě v Děčíně a v Ústí nad Labem. Pro manipulaci se zásilkami a jejich skladování je postaven v Děčíně nový terminál se skladovací plochou 1500 m², vybavený výbornou manipulační technikou.

Společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. nabízí k využití nový moderní velkokapacitní logistický areál (více než 13 tis. palet). V areálu jsou umístěny spediční a dopravní firmy, Celní úřad a odstavné plochy pro kamiony.

3.2.1 Mezinárodní sběrná služba v Evropě

Nabízí přepravu malých zásilek od 1 kg do 300 kg téměř do všech států v Evropě společně se zásilkami dalších zákazníků na jednom vozidle. Svozy a rozvozy v ČR a SR jsou zajišťovány několikrát denně malými auty s několikahodinovou dodací lhůtou. Přeprava terminál – terminál se zajišťuje většinou velkoobjemovými kamióny, které jezdí pravidelně několikrát týdně, dny jsou pro jednotlivé země předem stanoveny. Manipulaci se zbožím v Děčíně provádí zaměstnanci v moderním překladišti za použití kvalitní a udržované techniky. V zahraničí provádí svoz a rozvoz zahraniční partneři. Součástí této služby je samozřejmě celní odbavení při dovozu a vývozu.

3.2.2 Celokamiónová doprava zásilek

Do všech zemí Evropy jsou vypravovány kamióny vybaveny všemi potřebnými doklady a povoleními. Nakládky se uskutečňují na kterémkoliv místě v ČR, respektive v zahraničí. Kamióny jsou vybaveny poutacími pásy pro fixaci zboží a téměř všechny mají shrnovací plachty umožňující naložení a vyložení zásilky shora pomocí jeřábu. Řidiči jsou vybaveni mobilními telefony. Pracuje se na vývoji systému umožňující elektronické sledování zásilek na Internetu.

3.2.3 Tuzemská silniční doprava kusových i celovozových zásilek

Přestože podnik není zapojen do žádného dopravního systému, nabízí rychlé dodání po celém území ČR. Denně vypraví ze svého terminálu přibližně 20 menších aut a v oddělení v Ústí nad Labem nakládá více jak 40 nákladních aut od výrobců do různých koutů země. Zde se používají i tzv. příkládky, které jsou ekonomicky výhodnější, protože zákazník nemusí platit za celé vozidlo.

3.2.4 Letecká a námořní doprava

Podnik zajišťuje přepravu kusových zásilek nebo celých kontejnerů podle přání zákazníka v různých dodacích podmínkách a v různých přístavech a na letištích celého světa. Součástí servisu je i pojištění zásilek proti různým rizikům. Prostřednictvím členství ve skupině malých a středních firem FORCE je schopna poskytnout expediční služby v takřka celém světě. Svou geografickou působností je společnost mnohdy na širší úrovni než mají některé nadnárodní expediční koncerny.

3.2.5 Železniční a kontejnerové zásilky

Podnik zajišťuje kontejnerovou přepravu pomocí kontejnerů mezinárodně standardizovaných parametrů pomocí železniční dopravy.

3.2.6 Distribuční systémy

Dodávky zboží přímo ze skladu společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o., zboží je zde uskladněno a veškerý pohyb je evidován a hlášen. Zároveň společnost zajišťuje expedici, balení a doručení odběratelům. Jedná se o pravidelné rozvozy, expresní dodávky na zavolání a další služby šité na míru podle představ zákazníků.

3.2.7 Skladování

V současné době společnost využívá vlastní sklad pro poskytování skladových služeb svým zákazníkům. Sklad je vybaven nejmodernějšími bezpečnostními technologiemi, manipulační technikou a skladovým systémem (čtečky, software, hardware). Poskytuje

skladové služby na dobré úrovni, aby mohly být součástí celkových logistických řešení a mohly být tím správným článkem logistického řetězce.

Společnost investovala značné prostředky do výkonného komplexního informačního systému SW, který umožňuje poskytovat zákazníkům kdykoliv jakékoliv informace o jejich zboží na skladě. Udržování souborů dat o stavech i několika tisíců položek proto již není problém. Webové rozhraní s aktuálními informacemi je dnes již samozřejmostí.

3.2.8 Celní služby

Služby odbavení zásilek při dovozu, vývozu a tranzitu zboží na celém území ČR. Pro přesun informací používají celní deklaranti počítačového propojení s CÚ. V Děčíně má společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. vlastní oddělení celní deklarace se 3 celními deklaranty. Díky zjednodušeným postupům pomocí elektronického propojení s CÚ je možno odbavovat některé zásilky bez účasti celníků, což urychluje průběh odbavovacích procedur. Společnost také poskytuje ručení za celní dluh při dovozu a u některých zákazníků platí clo a DPH. Po vstupu do EU je také připravena poskytovat služby předávání statistických údajů zahraničního obchodu státu (dokument INTERSTAT) za své klienty včetně odpovědnosti za vyměřené sankce.

3.2.9 Poradenská činnost v oblasti přepravy

Jedná se o zpracování analýzy přepravních toků do a z firmy z hlediska možností snížení vázanosti finančních prostředků a z hlediska nákladovosti, posuzování vhodnosti současného způsobu zajištění přeprav a zpracovávání cenové kalkulace přeprav pro všechny druhy dopravy.

3.2.10 Logistické projektování

Navrhování logistických řešení pro výrobu a obchodní činnost zákazníků v oblasti:

- zvýšení kvality dodavatelského a odběratelského řetězce
- minimalizace skladovacích a manipulačních operací
- snížení vázanosti provozního kapitálu ve zboží

- optimalizace nákladů na jednotku výroby, obchodu

3.2.11 Informační servis

Pro konkrétní zásilku poskytuje společnost na přání různé informace během přepravy. Jedná se o časové a geografické údaje, přehled o nákladových položkách, postupnou historii kontraktu apod. Připravuje se sledování průběhu přepravy na www stránkách pomocí čipu na zásilce. Momentálně je sledována poloha vozidla pomocí mobilních telefonů. Je zde možnost obstarání informace o konkrétních podmínkách v daném regionu pomocí svých zahraničních partnerů. Např. jak má vypadat obchodní faktura, jak se prokazuje původ zboží, kdo je povinen zlikvidovat obaly při dovozu apod.

U všech přeprav nebezpečných zásilek dle režimu mezinárodní dohody ADR jsou odesílatelé povinni splnit celou řadu ustanovení dohody. Jedná se např. o vhodnost obalů, označení zásilek, vybavení řidičů pokyny pro případ nehody atd. Pro tyto případy je používán špičkový software, podle kterého se:

- zatřídí zásilka pod příslušnou třídu a písmeno
- vyhotoví obalový předpis
- vytisknou pokyny pro případ nehod v příslušných jazycích
- stanoví podlimitní množství
- stanoví minimální množství
- a poskytnou další informace vyžadované příslušnými předpisy pro odesílatele.

3.2.12 Mytí průmyslových plastových přepravek

V současné době automobilky požadují, aby byly všechny požadované obaly a přepravní prostředky udržovány v naprosto čistém stavu, aby čištění bylo součástí logistického řetězce. BOHEMIA CARGO s.r.o. proto nabízí mytí plastových přepravních beden a palet v automatickém stroji včetně sušení, třídění a skladování. Toto mytí je ekologicky nezávadné.

3.3 Analýza ziskovosti jednotlivých služeb

Pro správné fungování společnosti je důležité zjistit, které segmenty podnikání přinášejí vysokou míru zisku, které se jen tak drží na vodou a které nám přinášejí ztráty. K tomu nám poslouží analýza 80/20, zjišťující zisky v různých kategoriích podnikání.

Na základě dat uvedených v tabulce č. 1, kde jsou zaznamenávány výnosy a výsledky hospodaření jednotlivých středisek společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o. během roku 2004 a 2005, je možné zjistit, která střediska přinášejí nejvyšší zisk a která naopak ve skutečnosti prodělávají.

Tab. 1 Výnosy a výsledek hospodaření jednotlivých středisek pro rok 2004

	ROK 2004					ROK 2005				
	výnosy	%	výsledek hospodaření	%	rentabilita tržeb (%)	výnosy	%	výsledek hospodaření	%	rentabilita tržeb (%)
Evropa	17 912 116	5,64	5 410 703	12,45	30,21	29 136 322	8,32	7 141 242	13,81	24,51
Tuzemsko	17 343 326	5,46	1 842 629	4,24	10,62	11 071 466	3,16	1 706 002	3,30	15,41
Deklarace	4 496 052	1,42	1 723 186	3,97	38,33	1 760 172	0,50	694 341	1,34	39,45
Sběrka S	60 404 401	19,03	2 805 988	6,46	4,65	55 061 091	15,73	5 815 263	11,24	10,56
Německo	56 891 660	17,92	10 361 940	23,85	18,21	65 043 297	18,58	11 288 840	21,83	17,36
Sklad	6 845 921	2,16	-697 659	-1,61	-10,19	13 484 598	3,85	2 123 164	4,11	15,75
Překlad	5 960 253	1,88	2 896 191	6,67	48,59	2 973 617	0,85	352 595	0,68	11,86
Myčka	932 135	0,29	-137 947	-0,32	-14,80	997 848	0,29	361 772	0,70	36,26
Ústí	146 659 691	46,20	19 239 550	44,29	13,12	170 541 155	48,72	22 237 140	42,99	13,04
Celkem	317 445 555	100	43 444 581	100		350 069 566	100	51 720 359	100	

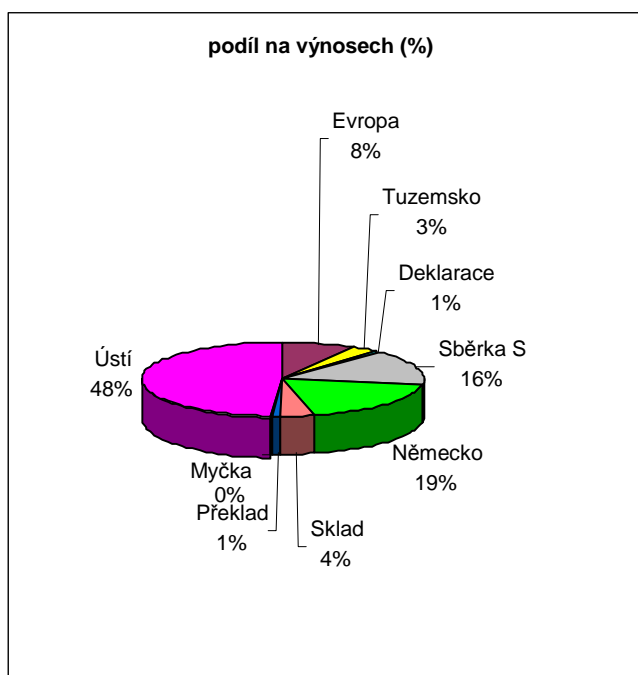
Zdroj: vlastní

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že nejvyšší výnosy nemusí vždy znamenat nejvyšší zisky, z tohoto důvodu je v tabulce č. 1 navíc uvedena rentabilita tržeb, která charakterizuje úspěšnost podniku na trhu a závisí na cenách poskytovaných služeb a na zisku zakalkulovaném do těchto cen, představuje míru zisku připadající na jednu korunu tržeb. Hodnota ukazatele vypovídá o tom, jak dokáže podnik kontrolovat své náklady.

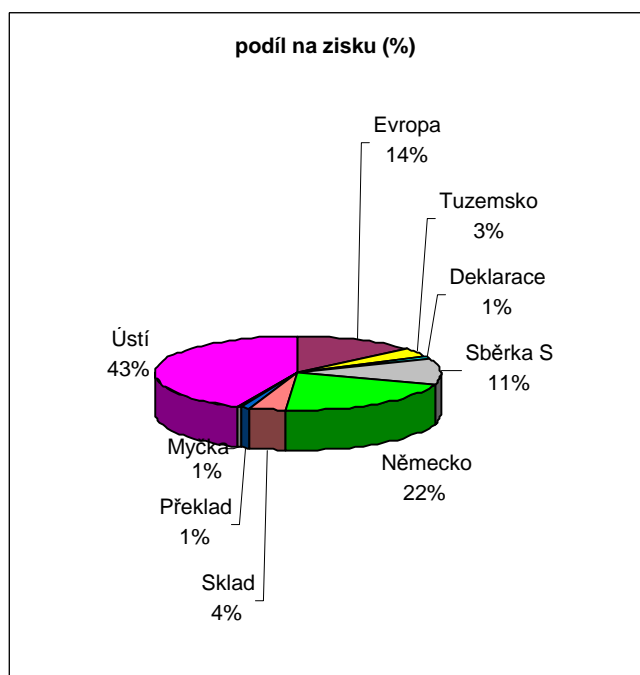
Z tohoto hlediska je patrné, že překvapivě nejrentabilnější v roce 2005 byla střediska, která nepřinášejí nejvyšší zisky – deklarace, sklad, překlád a do popředí se též dostává myčka. Dalšími rentabilními středisky jsou Evropa a Německo. Naproti tomu středisko Ústí, které přináší vysoké zisky, má pouze průměrnou rentabilitu. Zde je nutné podotknout, že když se zdá být středisko v Ústí nad Labem mnohem přínosnější než ostatní střediska, při bližší kalkulaci rozpočítané na jednici, tomu tak není.

Obrázky 1 a 2 zobrazují stejná data pro rok 2005 jako tabulka 1, v podobě grafů, které názorněji zaznamenávají podíl jednotlivých středisek na obratu i na zisku společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o. Z obrázků je patrné, že oddělení Ústí, Německo a sběrka tvoří 83 % obratu a 76 % zisku, jinými slovy: 27 % středisek tvoří 76 % zisku.

Obr.1 Podíl středisek na obratu



Obr.2 Podíl středisek na zisku



Zdroj: vlastní

4 Změny v oboru zasilatelství po vstupu ČR do EU

4.1 Současný stav logistiky

Logistika se stala jedním ze strategických nástrojů klíčového významu. Jejím pověřením je rozmísťovat zdroje – kapacity včetně výrobních kapacit, zboží, pracovníky a informace – resp. strategicky řídit integrované procesní řetězce, které prostřednictvím dopravy, logistických center a skladů propojují výrobce s jejich dodavateli a distribučními a obchodními partnery do jednoho celistvého konkurenceschopného celku.

Obsluha logistických center a skladů se uskutečňuje takřka výlučně silniční dopravou. Tato skutečnost dělá jimi procházející logistické řetězce vysoce rizikovými z hlediska spolehlivosti dodávek v případech narušení silniční dopravy stávkami řidičů, blokádami, či v důsledku klimatických a jiných vlivů. V budoucnosti také ovlivní logistické náklady při očekávaném růstu cen pohonných hmot a ekologickém daňovém zatížení. Vede rovněž k negativním vlivům na životní prostředí, a to nejen v místech soustředění logistických center a skladů, ale i na hlavních dálničních a silničních komunikacích, do jejichž blízkosti jsou centra a sklady situovány.

Tabulka č.2 charakterizuje vývoj provozu na dopravních sítích v České republice v období let 1995 – 2005. Tento podíl se vyznačoval celkovým mírným nárůstem přepravních výkonů, rychlým růstem nákladní silniční dopravy (především do roku 2002) a také poklesem přepravy na železnici. Celkové přepravní výkony v posledních letech již neklesaly a dělba přepravní práce v nákladní dopravě dosahuje mezi silniční a železniční přepravou již poměru 75:25 (3:1).

Tab. 2 Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy¹⁴

Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy

	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Přeprava věcí celkem (tis. tun)	699 208	523 252	546 501	577 390	551 511	565 363
Železniční doprava	108 871	98 255	97 218	91 989	93 297	88 843
Silniční doprava	578 796	414 725	438 683	474 883	447 956	466 034
Vnitrozemská vodní doprava	4 441	1 907	1 910	1 686	1 276	1 274
Letecká doprava	18	19	16	18	20	21
Ropovody	7 083	8 346	8 674	8 815	8 962	9 192
Přepravní výkon celkem (mil. tkm)	57 549	58 955	59 538	63 206	64 796	63 456
Železniční doprava	22 623	17 496	16 882	15 810	15 862	15 092
Silniční doprava	31 268	39 036	40 260	45 059	46 564	46 010
Vnitrozemská vodní doprava	1 348	773	705	587	509	406
Letecká doprava	33	38	29	32	42	46
Ropovody	2 276	1 612	1 661	1 717	1 820	1 902
Průměrná přepravní vzdálenost celkem (km)	82,3	112,7	108,9	109,5	117,5	112,2
Železniční doprava	207,8	178,1	173,7	171,9	170,0	169,9
Silniční doprava	54,0	94,1	91,8	94,9	103,9	98,7
Vnitrozemská vodní doprava	303,6	405,4	369,1	348,4	398,5	318,6
Letecká doprava	1 906,0	1 994,0	1 816,6	1 766,3	2 093,6	2 156,6
Ropovody	321,3	193,1	191,5	194,8	203,1	206,9

Zdroj: resortní statistika MD

I když ČR disponuje železniční sítí patřící k nejhustším v Evropě a probíhá výstavba železničních koridorů, na mnoha tratích dochází k omezování železničního provozu, dopravní a přepravní služby Českých drah nejsou v řadě případů srovnatelné s jejich úrovní ve státech EU. Zásadní problém shledávám v malé pružnosti a ve výši železničního přepravního, které je ve většině případů vyšší než v silniční přepravě. Tabulka 3 zaznamenává procentuální nárůst či pokles silniční a železniční dopravy v uplynulém desetiletí.

¹⁴ Výše uvedené údaje vycházejí ze statistického šetření ministerstva dopravy v EUROSTAT. V případě silniční dopravy se jedná o přepravní výkony uskutečněné vozidly registrovanými na území ČR, avšak včetně jejich výkonů mimo území ČR. Tyto údaje nezahrnují výkony zahraničních dopravců z a do ČR a v tranzitu.

Tab. 3 Vývoj provozu na dopravních sítích v ČR

Vývoj provozu na dopravních sítích v České republice 1995-2004	
↑ Významné nárůsty	
↑ Přepravní výkony v osobní dopravě	cca o 17 %
↑ Přepravní výkony v nákladní dopravě	cca o 10 %
↑ Podíl silniční dopravy na přepravním výkonu	z 54 na 73 %
↑ Výkony individuální automobilové dopravy	o 25 %
↑ Podíl individuální automobilové dopravy na přepravní práci	z 59 % na 63 %
↑ Výkony v nákladní silniční dopravě	o 47 %
↑ Výkony letecké dopravy	o 290 %
↑ Výkony ve veřejné osobní dopravě	o 5 %
↓ Významné poklesy	
↓ Výkony v osobní železniční dopravě	o 18 %, v posledních 3 letech již přeprava neklesala
↓ Výkony v nákladní železniční dopravě	o 33 %
↓ Výkony v nákladní vodní dopravě	o 70 %

Zdroj: Ročenka dopravy 2004

Setrvalý stav s možností mírného růstu počínaje rokem 2007 lze velmi orientačně předpovědět i do budoucna. Za předpokladu postupného zvýšení kvality služeb železniční dopravy provozované na modernizované dopravní infrastruktuře je však možné předpokládat postupný nárůst obrátu v železniční dopravě.

Rostoucí využívání dálnic a silnic nákladní dopravou však výrazně zvyšuje náklady na údržbu a externality jako jsou emise a nehodovost bez toho, aniž by prostředky na jejich odstranění byly zahrnovány do ceny přepravy. Žádoucí by proto bylo usilovat o využití kapacity železniční i vodní dopravy, což ovšem není možné bez jejich vyššího zapojení do logistických řetězců. Trend byl však v minulých deseti letech zcela opačný a celkový přepravní výkon až na výjimky meziročně soustavně klesá. Investice do modernizace

železničních koridorů odstraňují zanedbanou údržbu, a mírně zvyšují technické parametry dopravní cesty.

Co se týče vlastní náplně zasilatelské činnosti jednotlivých firem, je dnes možno charakterizovat vývoj zasilatelských firem těmito směry:

- cestou úzké specializace na konkrétní, i když relativně širší spektrum tzv. hlavních zasilatelských činností, ale i orientací na zajišťování celé řady služeb s přepravou souvisejících,
- nárůstem zájmu o kombinované přepravní služby včetně služeb doplňkových,
- nástupem systémových aplikací logistiky v zasilatelství,
- přechodem zasilatelských firem bez vlastních automobilů na zasilatelské služby s použitím vlastního vozového parku,
- jednoznačným celosvětovým nárůstem významu přepravní, resp. zasilatelské informatiky.

V návaznosti na tyto tendence stále roste tlak na zefektivnění dílčích služeb zasilatelských firem, s čímž je úzce svázána nevyhnutelnost vysoké odbornosti zasilatelů a jejich průběžné zvyšování kvalifikace.

Význam kvalifikace a růstu odbornosti a dovednosti roste i s požadavky na certifikaci zasilatelských firem podle norem ISO.

4.2 Přínosy členství v EU

Členství ČR v EU přineslo úplnou liberalizaci vzájemné, tranzitní a třetizemní dopravy v rámci států Unie, avšak vyvolalo také požadavky na harmonizaci českého právního řádu a právním řádem EU. Výchozím principem je garance kvality a rozsahu služeb jejich producentem za předpokladu dodržení norem ISO. Základní normou postihující i problematiku zasilatelství je norma ČSN EN ISO 9002, kladoucí základní požadavek na všeobecné uspokojení potřeb zákazníka, resp. přepravce. Splněním těchto požadavků a získáním Certifikátu kvality ISO 9002 zasilatel získává osvědčení o jeho způsobilosti a o shodě jím poskytovaných služeb i s normami kvality platnými v EU.

Po vstupu do EU může Česká republika čerpat stejně jako ostatní členské státy finanční prostředky ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU, které jsou základem evropské strukturální politiky a napomáhají podpoře harmonického, vyváženého a udržitelného rozvoje všech členských zemí.

4.2.1 Strukturální fondy

Strukturální politika Evropské unie je založena na finanční solidaritě mezi jednotlivými členy EU. Část všech příspěvků do společného rozpočtu EU je určeno pro strukturální fondy na podporu méně rozvinutých regionů a znevýhodněných skupin obyvatel v rámci EU. Hlavním programovým dokumentem pro využívání prostředků z Evropského fondu pro regionální rozvoj pro sektor dopravy je Operační program Infrastruktura.

Operační program Infrastruktura

Ministerstvo dopravy zpracovalo Sektorový operační program Infrastruktura, který sloužil jako výchozí podklad pro možnost spolufinancování ze strukturálních fondů Evropské unie. Operační program (OP) Infrastruktura je dokumentem reagujícím na doporučení Evropské komise pro období let 2004 – 2006 předložit za ČR operační program zahrnující rozvojové priority resortu dopravy a resortu životního prostředí, které mohou být financovány ze strukturálních fondů EU.

OP Infrastruktura je dělen na 4 priority:

1. prioritá – Modernizace a rozvoj dopravní infrastruktury celostátního významu, která zahrnuje čtyři opatření týkající se:

- modernizace železničních tratí a uzlů celostátního významu,
- výstavby a modernizace silnic 1. třídy, silnic v příhraničních oblastech a napojení vybraných průmyslových zón,
- modernizace civilních letišť nadregionálního významu,
- výstavbu přístavní infrastruktury a modernizaci vodních cest.

2. prioritá - Snížení negativních důsledků dopravy na životní prostředí zahrnuje rovněž čtyři opatření:

- realizaci ochranných opatření na dopravní síti k zabezpečení ochrany životního prostředí,
- podporu kombinované dopravy,
- podporu zavádění alternativních paliv,
- studijní a výzkumné projekty k zabezpečování problematiky zlepšování životního prostředí z hlediska dopravy.

3. priorita – Zlepšování environmentální infrastruktury (gesce MŽP) zahrnuje rovněž čtyři opatření:

- obnovu environmentálních funkcí území,
- zlepšování infrastruktury ve vodním hospodářství,
- zlepšování infrastruktury ochrany ovzduší, nakládání s odpady,
- odstraňování starých zátěží.

4. priorita – Technická pomoc je společná pro oba resorty, neboť se týká řízení, realizace, monitorování a kontrole operací OP včetně ostatní technické pomoci.

Předpokládaná orientační finanční spoluúčast EU pro jednotlivé priority je následující¹⁵:

1. priorita - 74,366 tis. €
2. priorita - 13,123 tis. €
3. priorita - 80,824 tis. €
4. priorita - 4,743 tis. €

Projekty naplňující uvedené priority bude nezbytné spolufinancovat ze zdrojů České republiky a to formou státních prostředků, fondů, zdrojů obcí, krajů, soukromých prostředků, případně i půjček. Tato spoluúčast musí být nejméně 25 %, reálný předpoklad však je cca 33 %. Tento dokument je členěn pouze na opatření a nezahrnuje konkrétní investiční akce. Podrobný návrh na rozdělení finančních prostředků a návrh na čerpání pro jednotlivá opatření obsahuje následný dokument Programový dodatek. Financování

¹⁵ MDČR *Fondy EU*. [online]. Praha: MDČR, 2006 [cit. 10. 2. 2006]. Dostupné z: <<http://www.mdcr.cz>>

strukturální politiky závisí také na jednotlivých nástrojích, фондах a podílech stanovených jednotlivými předpisy ES a v rámci nich na konkrétních projektech.

4.2.2 Fond soudržnosti

Fond soudržnosti poskytuje prostředky na velké investiční projekty (v hodnotě minimálně 10 mil. EUR) v oblastech životního prostředí a dopravy těm členským státům, jejichž HNP na 1 obyvatele měřený paritou kupní síly je nižší než 90 % průměru EU a které realizují program vedoucí ke splnění podmínek hospodářské konvergence. Byl zřízen k posilování hospodářské a sociální soudržnosti Společenství. Projekty financované z tohoto fondu v sektoru dopravy tvoří součást transevropské dopravní sítě.

Míra pomoci EU poskytovaná Fondem soudržnosti činí cca. 50 % - 85 % celkových uznatelných nákladů projektu. Pomoc z Fondu soudržnosti tak přímo navazuje na předvstupní pomoc EU pomocí nástroje ISPA, který byl analogií Fondu soudržnosti před vstupem ČR do EU.

Vstupem České republiky do EU byly projekty ISPA převedeny do režimu Fondu soudržnosti. Dále tedy pokračuje realizace 10 projektů ISPA (nyní již v režimu Fondu soudržnosti) a ČR je zároveň oprávněna podávat Evropské komisi žádosti o spolufinancování z Fondu soudržnosti. Pro období 2004 - 2006 bylo Evropskou komisí pro ČR stanoveno rozpětí čerpání z Fondu soudržnosti 9,76 - 12,28 %. Střední hodnota tohoto rozpětí činí 11,02 %, pro sektor dopravy tedy 472,5 mil. EUR. Po odečtení alokací na již probíhající projekty ISPA na léta 2004 - 2006 bude mít sektor dopravy z Fondu soudržnosti k dispozici zhruba 358,7 mil. EUR.

Pro čerpání prostředků z Fondu soudržnosti je důležité, že na žádnou výdajovou položku nesmí být čerpáno zároveň z Fondu a z Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu, Evropského sociálního fondu, Evropského fondu pro regionální rozvoj nebo z Finančního nástroje pro orientaci rybolovu.

Za účelem využívání finančních prostředků z Fondu soudržnosti zpracovalo Ministerstvo dopravy "Strategický dokument pro Fond soudržnosti (2004 - 2006)", kterým bylo

Evropské komisi navrženo 16 prioritních projektů. Tento dokument byl po konzultacích s Evropskou komisí v březnu 2004 aktualizován s ohledem na připravenost jednotlivých prioritních projektů a schválen vládou ČR dne 12. 5. 2004.

V současné době má Česká republika vyčerpanou alokaci všech finančních prostředků z Fondu soudržnosti a téměř šedesát procent ze strukturálních fondů určených pro rozvoj dopravní infrastruktury pro léta 2004 až 2006. Dohromady již získala na české silnice a dálnice téměř 11 miliard Kč. Dosud nevyužitou miliardu ze strukturálních fondů začne postupně využívat letos a celou ji využije v následujících letech. Tato bilance svědčí o tom, že je Česká republika připravena pro maximální využití evropské finanční podpory i v následujících letech. Pro příští programovací období Evropské unie by se mělo jednat o téměř dvacet miliard korun ročně.

V případě strukturálních fondů bylo vydáno 32 rozhodnutí o poskytnutí dotace na dopravní projekty v úhrnné výši 1,819 mld. Kč, což představuje 58 % z celkové alokace. Dosud nevyčerpaná alokace ze strukturálních fondů bude schválena do října roku 2006. Resort dopravy podporuje zejména velké infrastrukturní projekty, které se průběžně kofinancují několik let. [15]

Jak ukazuje vývoj v posledním roce, rostoucí počet zahraničních investorů považuje Českou republiku za atraktivní lokalitu pro distribuční a skladovací centra. Česko obsadilo čtvrtou příčku v tomto hodnocení. Samotné odvětví expresních a kurýrních služeb patří mezi nejrychleji rostoucí odvětví ekonomiky.

V letech 2007 až 2010 by mělo jít ročně minimálně 10 mld. Kč na dopravní infrastrukturu. Evropská unie v budoucnu chystá masivní podporu zejména říční dopravy, jelikož je zde obava z velkého nárůstu kamionové dopravy, jejíž nárůst je odhadován o 5 až 6 % ročně. V novodobém rozpočtu EU, tedy do roku 2010 by měly investice do silničních, železničních a vodních cest dosahovat ještě o 50 mld. Kč ročně víc.

5 Analýza zákazníků

Firmy se v současnosti stále více orientují na budování, rozvoj a efektivní řízení vztahů se svými zákazníky. Jednou z příčin zvýšené orientace na kvalitní uspokojování potřeb klientů byla změna charakteru konkurenčního prostředí v 90. letech, mimo jiné i v důsledku rozvoje informačních technologií. Nástup internetu posílil všudypřítomnost konkurence. V posledním desetiletí zároveň dochází k výrazné konvergenci nabídky jak produktů, tak cen. Jednou z nejúčinnějších cest, jak se podnik může odlišit od konkurence, je dokonalé porozumění jednotlivým zákazníkům a jejich potřebám, osobní přístup a vynikající úroveň služeb.

Zasílatelské firmy se z větší části pohybují na trhu průmyslovém. Tento trh zahrnuje všechny organizace, které potřebují zboží a služby pro tvorbu jiných produktů nebo služeb, které prodávají, pronajímají nebo dodávají ostatním. Průmyslové trhy mají některá specifika, kterými se liší od spotřebitelských trhů: ¹⁶

- Méně zákazníků.
- Větší zákazníci – výskyt velkých firem, které uskutečňují rozhodující podíl nákupů.
- Úzké dodavatelsko - odběratelské vztahy – vlivem menší odběratelské základny, důležitosti a moci větších odběratelů je možné pozorovat úzké vztahy mezi dodavatelem a odběratelem.
- Závislost poptávky – poptávka po službách na průmyslových trzích je přímo závislá na poptávce na spotřebních trzích.
- Nepružnost poptávky – celková poptávka po průmyslových službách jen nepatrně reaguje na cenové změny.
- Profesionální nakupování – služby nakupují profesionální nákupčí, kteří musí respektovat obchodní taktiku firmy, její omezení a požadavky. Jsou při tom využívány např. nákupní kvóty, vyžadování nabídek a dodavatelsko - odběratelské kontrakty.

¹⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600, s.15

Analýza metod hodnocení zákazníků

5.1.1 Stanovení vhodných ukazatelů

Účelná analýza a interpretace hodnot ukazatelů se může provádět pouze na pořadí struktur pozorované oblasti. Základním vstupem do analýzy ukazatelů je vytvoření strukturálních a rámcových ukazatelů. S cílem zabezpečit efektivní používání ukazatelů je třeba, aby odpovídaly individuálním potřebám jednotlivých podniků. Jaké otázky je třeba při výběru ukazatelů určených k aplikaci zodpovědět, vymezuje obr. 3 prostřednictvím reprodukováného kontrolního seznamu.

Obr. 3 Seznam k vytváření individuálního systému ukazatelů

- **Použitelnost**
 - Jsou potřebná aktuální data pro ukazatele interně použitelná?
 - Jsou data z minulosti potřebná pro časové srovnání interně použitelná?
 - Je použitelnost daná přímo nebo je možná až po dodatečných propočtech?
 - Jsou plánovací data potřebná pro srovnání plánu a skutečnosti interně použitelná?
 - Jsou data z jiných podniků, resp. svazů potřebná pro podnikové srovnání použitelná?
- **Náklad/užitek**
 - Jaká časová náročnost je spojena se zjišťováním ukazatele?
 - Jaké náklady jsou se zjišťováním bezprostředně spojeny?
 - Jaké náklady jsou spojeny s vytvářením předpokladů pro zjištění ukazatele?
 - Jaké problémy nebo racionalizační rezervy lze předpokládat na úseku zobrazeném ukazateli?
 - Kolik ukazatelů je připraveno pro zobrazení odpovídajícího úseku?
 - Jaké se předpokládají překážky vznikající z hlediska použití ukazatelů?
- **Způsobilost**
 - Jak dobře zobrazuje ukazatel danou oblast, resp. situaci?
 - Jaký význam připadá na ukazatelem zobrazenou oblast či cíl?
 - Jaké zdroje chyb se vyskytují při zjišťování ukazatele?
 - Do jaké míry dovoluje ukazatel jednoznačnou interpretaci?
 - Jsou již u pracovníků podniku zkušenosti s ukazatelem?
 - Používá se ukazatel ve srovnatelném podniku?
- **Účel**
 - Může ukazatel sloužit k řízení nebo analýze?
 - Je ukazatel použitelný pro podnikové vedení nebo pro jednotlivou oblast úkolů?
 - K jakému analytickému účelu může ukazatel sloužit? (Strukturální analýza, sledování vývoje, analýza slabých míst, analýza hospodárnosti, měření výsledku/hodnocení výkonů)?
 - Může být ukazatel použit pro porovnání plán-skutečnost, časové porovnání anebo podnikové srovnání?
 - Může být ukazatel dále členěn (např. podle úseků odpovědnosti, pracovníků)?
 - Může být ukazatel zjišťován pravidelně /periodicky nebo podle případu/ periodicky?
 - Jak často (měsíčně, kvartálně, pololetně, ročně) může být ukazatel zjišťován?
- **Organizace**
 - Kteří pracovníci musí ukazatel zjišťovat?
 - Z jakých informačních zdrojů musí být ukazatel zjišťován?
 - Kdo musí výsledky ukazatelů vyhodnocovat?
 - Komu musí být ukazatelé dále předloženy?
 - Jak se musí výsledky dokumentovat?
 - Kdo je zodpovědný za dodržení hodnoty ukazatelů?

Zdroj: SCHULZE, CH.: cit. dílo, s.289

5.1.2 Popis jednotlivých analýz zákazníků

Při analýze zákazníků je možné použít více různých metod. V této kapitole se pokusím přiblížit alespoň některé z nich, které se nejvíce používají. Jedná se o tzv. systematicky orientované metody. Tyto metody můžeme charakterizovat jako shromáždění všech potřebných, účelně vybraných vstupních informací, jejich přehledné zaznamenání do připravených tabulek či formulářů, prověření a zpracování, postupné provedení rozborů a výpočtů a přehledné prezentování výsledků. Postup vede od základních problémů týkajících se celku směrem k detailním problémům týkajícím se jednotlivých částí. Řešení se postupně zpřesňuje, přičemž se navrhuje a zpracovávají různé varianty. Všechny varianty a zahrnuté faktory jsou podrobeny objektivnímu hodnocení pomocí dohodnutých kritérií a škál. Některé z těchto níže uvedených metod pak budou dále použity v následujících kapitolách při analýze zákazníků společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.

Některé z analýz jsou nezbytné pro každou firmu, jiné jsou shodné pro firmy určitého typu. Nyní se zmíním o nejdůležitějších analýzách, které by měla provádět každá firma. Těmito analýzami jsou :

- Vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb
- Struktura zákazníků podle kategorií ABC
- Vývoj loajality zákazníků
- Analýza odchylky prodeje

5.1.2.1 Vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb

Řízení prodeje v této oblasti sleduje, jak se vyvíjí počty zákazníků v jednotlivých segmentech a jak se mění zákaznická struktura podle docilovaných tržeb.

Postup při analýze:

Nejdříve uspořádáme přehledy zákazníků podle jednotlivých segmentů a zjistíme změny jejich počtu v jednotlivých obdobích. V dalším kroku provedeme analýzu jednotlivých segmentů, s cílem identifikovat slabá místa.

5.1.2.2 Struktura zákazníků podle kategorií ABC a XYZ

Cílem této analýzy je třídění portfolia podle:

- tržeb
- objemu
- krycích příspěvků

a to v absolutním vyjádření (hodnotové meze) nebo relativním (procentuální meze).

Funkce modulu ABC nám dávají odpovědi na následující důležité otázky:

1. S kým firma vydělala peníze (ABC-Analýza zákazníků) ?
2. Jaké jsou tendence obrátu u jednotlivých zákazníků za poslední rok ?
3. Jaké služby využil konkrétní zákazník ?
4. S čím firma vydělala peníze (ABC-Analýza služeb, skupin služeb) ?
5. Jaké jsou tendence prodeje jednotlivých druhů služeb ?
6. Kterí zákazníci odebrali konkrétní službu?

Z uvedených okruhů otázek je jasné, že ABC analýza slouží pro podrobnou analýzu zákazníků a prodeje služeb za dané časové období. Pomocí ABC analýzy je možno zachytit klesající zájem některých důležitých zákazníků. Dále zaznamenat pokles nebo nárůst zájmu o konkrétní službu.

Na chování zákazníků většiny organizací lze aplikovat tzv. **Paretovo pravidlo**¹⁷. Toto pravidlo říká, že zhruba 20 % z celkového počtu zákazníků realizuje cca. 80 % tržeb organizace.

Těchto 20 % zákazníků zařazujeme do kategorie A, a jsou zárukou finanční stability podniku. Ztráta nebo získání každého z nich má velký vliv na tržní úspěšnost firmy.

¹⁷ Autorem tohoto pravidla je italský ekonom Vilfred Paret (1848 – 1923). Pravidlo vyjadřuje tezi, že v určité množině se několik málo prvků vyznačuje mnohem větší hodnotou, než odpovídá jejich procentuálnímu podílu z celkového počtu prvků dané množiny. Tuto hypotézu potvrzuje mnoho praktických příkladů z podnikové praxe. Proto se někdy se v souvislosti s Paretovým pravidlem hovoří o pravidle 80:20.

Další skupina zákazníků je nazývána kategorií B. Do této kategorie jsou zařazeni zákazníci, kteří nemají tak velký význam z hlediska tržeb, ale jsou to zákazníci s vysokým stupněm loajality, kteří uskutečňují opakovaně nákupy. Tuto kategorii je třeba odlišit od zbytku zákazníků o kategorii C, kam patří zákazníci realizující jednorázové a nepravidelné nákupy.

Analýza XYZ se používá pro detailnější identifikaci a slouží jako doplněk analýzy ABC. Pomocí této metody lze zákazníky ještě dále rozdělit podle stability vztahů, zda se jedná o trvalé a pravidelné zákazníky s uzavřenými dlouhodobými smlouvami, kteří jsou v kategorii X, nebo o trvalé, avšak příležitostné zákazníky, ti spadají do kategorie Y. V kategorii Z se nachází zákazníci, kteří využívají služeb jen jednorázově.

Kombinací analýzy ABC s XYZ-analýzou získáme přehled o největších zákaznících jak z pohledu obratu, tak i z pohledu intenzity spolupráce – těmi jsou zákazníci v oblastech AX a BX. Naopak zákazníci CZ jsou pro společnost téměř bezvýznamní.

Postup při analýze:

Nejprve uspořádáme podle sestupného pořadí přehled zákazníků podle realizovaných tržeb a vypočítáme procentuální podíl jednotlivých zákazníků na celkovém obratu a kumulaci procentních hodnot. Nakonec nadefinujeme meze třídních intervalů a rozčleníme je na kategorie A, B, C.

5.1.2.3 Vývoj loajality zákazníků

Loajalitu zákazníků lze definovat jako způsob chování, jež se projevuje dlouhodobými vztahy a poskytováním pozitivních referencí o společnosti.

Postup při analýze:

Vyhodnotíme průběh tržeb od jednotlivých zákazníků s využitím kategorizace ABC. Dále upřesníme počet ztracených zákazníků a vypočítáme sumu tržeb od nově získaných zákazníků.

5.1.2.4 Analýza odchylky prodeje

Aby firma dostala výsledky prodeje pod kontrolu, musí v první řadě sledovat nákupní chování zákazníka a co nejpohotověji rozpoznat jakékoliv odchylky v jejich obvyklých nákupních cyklech a platbách. Pokud firma zaznamená nové odchylky dostatečně rychle a projedná je se zákazníkem, mohou najít společné řešení a zabránit odchodu zákazníka.

5.1.2.5 Bodový systém

Bodový systém je v dnešní době jednou z nejpoužívanějších metod. Může být různě modifikován, ale postup je vždy stejný: stanovení kritérií, přiřazení vah důležitosti a bodové ohodnocení jednotlivých zákazníků. Kritéria nejsou vždy vzájemně nezávislá, ale jsou i konfliktní a často se vyznačují rozdílným vyjádřením. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Obrat, ziskovost a platební disciplína mohou být jedny z kritérií.

Tab. 4 Bodové hodnocení zákazníků

	5 bodů velmi dobré	4 body dobré	3 body neutrální	2 body přijatelné	1 bod špatné
Ziskovost	Více než 60 %	40 až 60 %	20 až 40 %	5 až 20 %	Méně než 5 %
Podíl na zisku	Více než 30 %	20 až 30 %	10 až 20 %	0 až 10 %	Méně než 0 %
Podíl na obratu	Více než 15 %	7 až 15 %	2 až 7 %	0,5 až 2 %	Méně než 0,5 %
Platební disciplína	Zpoždění platby do 3 dnů	Využívání služeb factoringu	Zpoždění platby do 30 dnů	Zpoždění platby do 60 dnů	Zpoždění platby nad 60 dnů

Zdroj: vlastní

5.1.2.6 Metoda systematického vyhodnocování zákazníků

Metoda systematického vyhodnocování zákazníků dokumentuje hledání nejvýznamnějších zákazníků a také jej dovoluje později hodnověrně zdůvodnit. Tato metoda je také založena

na systému bodového hodnocení a umožňuje srovnávat zákazníky, kteří využívají zcela rozdílné výrobky či služby.

Postup při analýze: [5]

Krok 1: Určení závažných kritérií

Kritéria je nutné nadefinovat například v brainstormingu. Jde o techniku, s jejíž pomocí tým vyvolává originální nápady v naprosto nespoutané atmosféře. V první fázi se tým zaměří na množství nápadů. Ve druhé fázi se zhodnotí, zda nápady všichni pochopili a ve třetí fázi se dalším hodnocením vyloučí duplicity a na první pohled nefunkční nápady. Brainstorming tedy přinese seznam nápadů, které je možno kritizovat, zveřejnit nebo jim přidělit prioritu.

Kritéria je třeba zvolit tak, aby měla silnou vypovídací schopnost. Při hodnocení zákazníků to mohou být například: včasnost plateb, ziskovost, podíl na obratu, finanční síla, komunikace, četnost objednávek, pružnost, kvalita balení, blízkost míst, všeobecný image zákazníka apod.

Krok 2: Vážení kritérií podle jejich důležitosti

Obvykle se kritériím přidělují váhy od 1 do 3 s významem: 1 – malá, 2 – střední, 3 – velká důležitost. U významnějších činitelů může být použita škála do 5.

Krok 3: Stanovení hodnotící stupnice (systém známkování)

Stanovení rozpětí známek pro jednotlivá kritéria musí umožnit snadné odstupňování. Osvědčily se známky v mezích od 0 do 10. Znamka 0 znamená, že zákazník dané kritérium vůbec nesplňuje, známka 10 reprezentuje nejlepší splnění kritéria.

Krok 4: Bodovací systém a provádění vyhodnocení

Každý zákazník se nyní podle každého kritéria ohodnotí pomocí známky 0 až 10. Počet bodů za kritérium se dostane vynásobením známky (0 až 10) vahou kritéria (1 až 3). Součet za všechna kritéria dává celkový počet bodů pro zákazníka.

Nejvýše dosažitelný počet bodů je dán součtem součinů jednotlivých vah a maximálního možného počtu bodů pro kritéria. Nejlépe ohodnocená alternativa by se měla blížit maximálnímu počtu bodů. Tuto metodu ve své práci však nebudu aplikovat, jelikož pro její užití nemám k dispozici dostatečné množství informací. V tabulce 5 je uveden příklad systematického hodnocení zákazníků:

Tab. 5 Systematické hodnocení dodavatelů

Kritérium	Váha	Zákazník A		Zákazník B		Zákazník C	
		známka	body	známka	body	známka	body
Ziskovost	3	4	12	7	21	8	24
Kvalita balení	2	10	20	2	4	6	12
Komunikace	1	9	9	5	5	7	7
Finanční síla	2	5	10	9	18	2	4
Podíl na obratu	3	3	9	6	18	8	24
Součet bodů		60		66		71	
Maximálně dosažitelné body: 110							

Zdroj: HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J.: cit. dílo, s. 47

Výsledek tohoto systematického hodnocení odhaluje silné a slabé stránky jednotlivých zákazníků.

5.1.2.7 SCORING MODEL

Scoring je metoda, která každému hodnocenému subjektu přiřadí podle předem definované metodiky určitý počet bodů – skóre. Zákazníci jsou hodnoceni bodovacím způsobem podle soustavy kritérií, z nichž každé má určitou váhu. Celkové bodové ohodnocení každého zákazníka se získá vynásobením bodové hodnoty každého kritéria individuální vahou a následným sečtením všech kritériálních hodnot. Výsledné skóre může být převedeno pomocí stupnice na slovní interpretaci.

Zvolená kritéria nejsou vždy vzájemně nezávislá, ale konfliktní a kromě toho se často vyznačují rozdílným vyjádřením. Pro dosažení srovnatelnosti musí být označeny na srovnatelné základně. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Příklady kritérií pro hodnocení zákazníků jsou uvedeny v následující tabulce 6.

Tab. 6 Kritéria hodnocení zákazníků a jejich váhy

kritérium	Bližší specifikace	Váha v %
Podíl na zisku	% podíl na zisku společnosti	50
Podíl na obratu	% podíl na obratu společnosti	30
Platební disciplína	Časová přesnost platby – ne dříve ani později	20

Zdroj: vlastní

Každý zákazník je ohodnocen těmito kritérii 1 (zcela nevyhovující) až 6 (vynikající). Dle váženého průměru obdrží zákazník celkovou známku, podle které je zařazen do některé ze skupin zákazníků A, B, C viz Tabulka 7.

Tab. 7 Dělení zákazníků dle váženého průměru bodů

Skupina	Vážený průměr bodů	Hodnocení
A	3,6 až 6,0	vyhovuje
B	2,1 až 3,5	vyhovuje s výhradami
C	1,0 až 2,0	nevyhovuje

Zdroj: vlastní

V praxi dochází často ke kombinaci různých metod a nebude tomu jinak ani v mé diplomové práci.

5.2 Porozumění zákazníkovi

Prvním, a rozhodně nikoli triviálním krokem k porozumění zákazníkovi, je vědomí o všech produktech a službách, které využívá a všech uskutečněných kontaktech. To je obzvlášť komplikované, pokud zákazník komunikuje s firmou mnoha různými způsoby. Produkty a služby může například nakupovat osobně, poštou, faxem, telefonem, e-mailem nebo přes internet, může využívat několika poboček či externích dealerů. Stejně tak může všemi těmito cestami požadovat změny služeb či podávat stížnosti a žádosti o řešení problémů.

Zákazník přitom očekává, že všechny tyto tzv. kanály jsou rovnocenné a že o všech jeho kontaktech uskutečněných kterýmkoliv z nich budou zástupci firmy, s nimiž průběžně přichází do styku, vědět. Pokud například obchodník neví, že si klient v poslední době několikrát stěžovat na kvalitu služeb, a pokusí se mu prodat další (dražší) služby, je jeho šance na úspěch malá, a může naopak klienta rozzlobit a způsobit jeho odchod ke konkurenci. Je nutné vědět, kteří klienti preferují jaké produkty a jakým způsobem a kdy jim je nabídnout.

Sledování všech údajů o zákaznících se může zdát velmi náročné, avšak k vytvoření databáze zákazníků postačí menším a středním podnikům jen osobní počítač a software. Tato úroveň technicky snadno uloží a zpracuje veškeré potřebné informace. Proces zpracování informací o zákaznících se skládá z následujících tří kroků:

1. Sestavit profily zákazníků k identifikaci jejich nákupních vzorců, postojů a hodnot.
2. Získat informace o použití služeb, aby se zjistilo, jak a kdy zákazníci skutečně používají podnikové služby.
3. Sledovat nakupovací návyky zákazníků a jejich spokojenost, aby se určilo, jaké aspekty služeb zákazníci nejvíce oceňují.

Podnik zaměřený na zákazníka by kromě tradičního hodnocení finančních výsledků měl identifikovat faktory, na kterých jeho členům nejvíce záleží. To neznamená, že finanční statistiky mají význam pouze pro podnikové auditory a akcionáře, ale výhodu nad konkurencí získá ten podnik, který se dívá oběma směry. Finanční audit řekne manažerům a akcionářům, kde podnik byl, zatímco průzkumy zákazníků jim řeknou, kam by podnik měl směřovat. Avšak marketingová studie není předmětem mé diplomové práce, proto se zaměřím zejména na finanční ukazatele společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.

5.2.1 Struktura zákazníků ve společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.

Jak již bylo zmíněno, zasílatelské firmy se pohybují především na průmyslových trzích, není tomu jinak ani u společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o. Tato společnost má přibližně 600 tuzemských i zahraničních zákazníků z různých průmyslových oblastí. Velkou skupinu zákazníků též tvoří zahraniční zasílatelské a logistické firmy. Jedná se jak o velké nadnárodní společnosti, tak i o malé podniky, přičemž někteří zákazníci využívají služeb

více středisek najednou a někteří jen jednoho. S některými zákazníky, kteří využívají služeb dlouhodobě a pravidelně, společnost uzavírá dlouhodobé smlouvy, většinou na dobu trvání jeden rok.

5.3 Analýza obratu a ziskovosti zákazníků

5.3.1 Analýza obratu zákazníků

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 5.1.2.2, analýza obratu je důležitou metodou hodnocení zákazníka. Velikost a podíl na obratu jednotlivých zákazníků má velkou vypovídací schopnost.

ABC - analýza obratu. Při klasické ABC - analýze se zákazníci, resp. střediska rozdělí do tří kategorií¹⁸:

A – Zákazníci, pro které firma dosáhla prvních 70 % obratu.

B – Zákazníci, pro které firma dosáhla dalších 20 % obratu.

C - Zákazníci, pro které firma dosáhla zbývajících 10 % obratu.

V modulu jsou zákazníci seřazeni v letech 2004 a 2005 od největšího obratu, resp. podílu na obratu k nejmenšímu. V tabulce 8 je uveden obrat, podíl obratu na celkové sumě v procentech a kumulativní vyjádření obratu v % od počátku tabulky. Firmy jsou zde číslovány podle podílu na obratu v roce 2005.

¹⁸ běžně se v praxi užívají jiné hodnoty kritérií: pro skupinu A 80 % podíl, pro skupinu B 15 % podíl a pro skupinu C 5 % podíl na obratu. Pro lepší názornost jsem ale raději zvolila jiné hodnoty, jelikož v tabulce 8 je uvedeno pouze 30 největších zákazníků, jejichž celkový podíl na obratu tvoří téměř 80 %.

Tab. 8 ABC - analýza obratu v letech 2004 a 2005

2004					2005				
		Obrat	%	kumul. %			Obrat	%	kumul. %
A	Firma 01	65 619 067	19,36	19,36	A	Firma 01	62 539 978	17,89	17,89
	Firma 02	26 332 682	7,77	27,13		Firma 02	27 104 327	7,75	25,64
	Firma 03	21 960 194	6,48	33,61		Firma 03	21 078 395	6,03	31,67
	Firma 29	21 281 862	6,26	39,87		Firma 04	20 587 749	5,89	37,56
	Firma 04	19 077 126	5,63	45,50		Firma 05	18 085 825	5,17	42,74
	Firma 08	15 353 395	4,53	50,03		Firma 06	14 203 965	4,06	46,80
	Firma 05	13 856 324	4,09	54,12		Firma 07	13 338 451	3,82	50,62
	Firma 06	13 855 858	4,09	58,21		Firma 08	12 772 348	3,65	54,27
	Firma 07	11 443 360	3,38	61,59		Firma 09	7 254 235	2,08	56,35
	Firma 11	5 823 152	1,72	63,31		Firma 10	7 077 435	2,02	58,37
	Firma 10	5 175 393	1,53	64,84		Firma 11	6 238 010	1,78	60,16
	Firma 09	3 684 058	1,09	65,93		Firma 12	5 302 191	1,52	61,67
	Firma 13	3 210 521	0,95	66,88		Firma 13	4 768 092	1,36	63,04
	Firma 57	3 172 733	0,94	67,82		Firma 14	4 509 872	1,29	64,33
	Firma 32	3 043 020	0,90	68,72		Firma 15	4 398 704	1,26	65,58
	Firma 56	2 881 802	0,85	69,57		Firma 16	4 000 834	1,14	66,72
	Firma 15	2 531 796	0,75	70,32		Firma 17	3 936 073	1,13	67,85
B	Firma 34	2 317 865	0,68	71,00	Firma 18	3 554 847	1,02	68,87	
	Firma 17	2 307 314	0,68	71,68	Firma 19	3 222 955	0,92	69,79	
	Firma 48	2 303 217	0,68	72,36	Firma 20	3 137 346	0,90	70,69	
	Firma 14	2 291 048	0,68	73,04	Firma 21	3 133 003	0,90	71,58	
	Firma 20	2 218 742	0,65	73,69	Firma 22	3 074 256	0,88	72,46	
	Firma 38	2 071 703	0,61	74,30	Firma 23	2 568 330	0,73	73,20	
	Firma 26	1 986 887	0,59	74,89	Firma 24	2 558 361	0,73	73,93	
	Firma 25	1 948 197	0,57	75,46	Firma 25	2 467 708	0,71	74,64	
	Firma 36	1 880 303	0,55	76,01	Firma 26	2 192 813	0,63	75,26	
	Firma 47	1 627 160	0,48	76,49	Firma 27	2 176 856	0,62	75,89	
	Firma 58	1 604 790	0,47	76,96	Firma 28	1 946 694	0,56	76,44	
	Firma 30	1 549 100	0,46	77,42	Firma 29	1 904 620	0,54	76,99	
	Firma 41	1 494 983	0,44	77,86	Firma 30	1 796 684	0,51	77,50	
	Celkem	338 941 462	100		Celkem	349 564 360	100		

Zdroj: vlastní

Díky této metodě můžeme odpovědět na dříve položené otázky:

- S kým firma vydělala peníze (ABC-analýza zákazníků)?

Přestože tabulka 8 uvádí pouze 30 zákazníků z celkového počtu zhruba 600, je možné přesně říct, že ve skupině A, která tvoří 70 % obratu, je 15 firem a prvních 35 firem tvoří cca. 80 % obratu¹⁹. Jinými slovy lze říct, že 6 % zákazníků tvoří 80 % obratu.

Dominantní postavení zde má **Firma 1**, jejíž podíl na obratu se v obou letech blíží ke 20 %, a počet objednávek dosahuje téměř 2000, což by v případě ztráty tohoto zákazníka mohlo společnosti způsobit značné problémy.

- Jaké jsou tendence obratu u jednotlivých zákazníků za poslední rok ?

Ve skupině A došlo k výraznému snížení obratu pouze u čtyř firem, u **Firmy 29**, **Firmy 32**, **Firmy 56** a **Firmy 57**. Tito zákazníci se rozhodli nadále již nevyužívat služeb společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o. Naopak v roce 2005 společnost získala dva nové významné zákazníky **Firmu 12** a **Firmu 14**. Ostatní firmy si udržely podobné pozice v obou letech. Ve skupině B však došlo k mnohým změnám, což naznačuje značnou fluktuaci zákazníků, což však může být způsobeno i nepravidelností zakázek. Lze z toho tedy usuzovat, že firmy ve skupině A patří ke stálým a pravidelným zákazníkům, se kterými má společnost nasmlouvané dlouhodobé kontrakty.

- Jaké služby využil konkrétní zákazník ?

V tabulce 9 jsou označena střediska, která jednotliví zákazníci využívají a ve kterých se nacházejí mezi Top 15 firmami s největším obratem v daném středisku. Je zřejmé, že podle tohoto kritéria nelze firmy podrobněji analyzovat, jelikož požadavky na služby jsou různorodé a neexistuje zde žádná závislost mezi výší obratu a různou kombinací služeb.

¹⁹ Tento údaj vychází z podkladů společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.

Tab. 9 Služby poskytované jednotlivým zákazníkům

	Evropa	Tuzemsko	Deklarace	Sběrka S.	Německo	Sklad	Ústí
Firma 01		•	•			•	•
Firma 02	•	•	•	•	•	•	
Firma 03				•			•
Firma 04						•	•
Firma 05			•				
Firma 06			•			•	•
Firma 07		•		•		•	
Firma 08	•					•	
Firma 09					•		
Firma 10					•		•
Firma 11					•		
Firma 12	•						
Firma 13							•
Firma 14							•
Firma 15							•
Firma 16	•						
Firma 17			•			•	•
Firma 18					•		
Firma 19	•				•		
Firma 20						•	•
Firma 21		•	•				
Firma 22				•			•
Firma 23							•
Firma 24		•				•	•
Firma 25							•
Firma 26							•
Firma 27	•	•	•				
Firma 28	•			•			
Firma 29				•			
Firma 30	•					•	

Zdroj: vlastní

- S čím firma vydělala peníze (ABC-Analýza služeb, skupin služeb)?

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3, oddělení Ústí, Německo a sběrná služba tvoří 83 % obrátu a 76 % zisku, jinými slovy: 27 % středisek tvoří 76 % zisku. Zde je však důležité se zmínit, že střediskem Ústí se rozumí pobočka v Ústí nad Labem, jejíž náplň práce je obdobná jako v Děčíně, obsahuje stejnou nabídku služeb jako ostatní střediska, která jsou

pro Děčín uváděna jednotlivě. Tzn., že Děčín je „rozdroben“ do více kategorií a Ústí agregované, takže vychází jen opticky lépe.

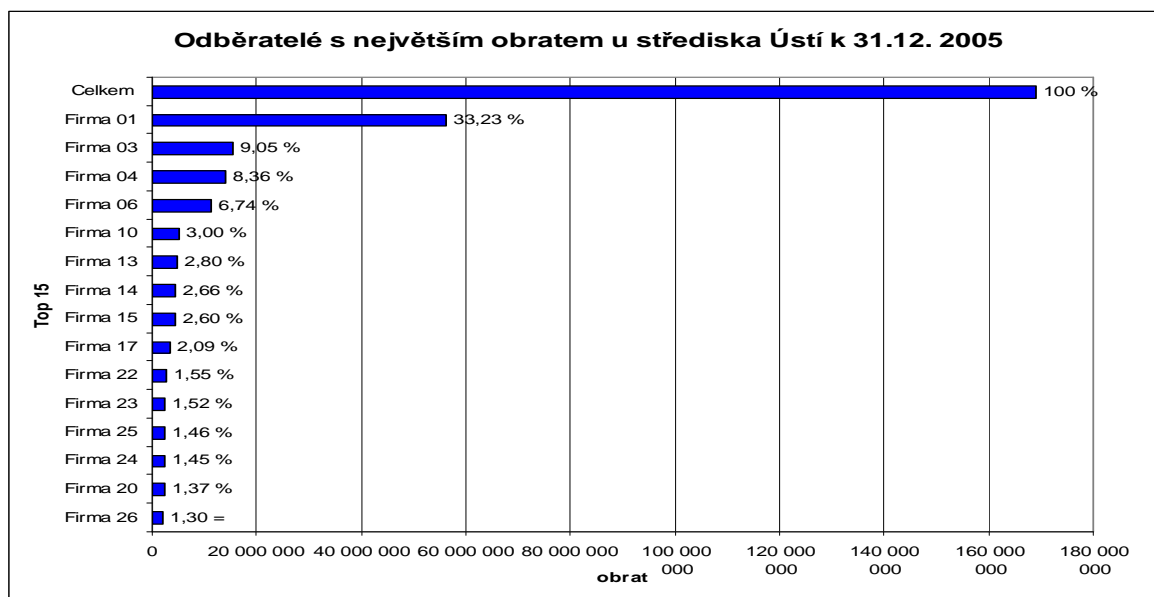
- Jaké jsou tendence prodeje jednotlivých druhů služeb?

Ve střediscích Evropa a Německo se obrat zvyšuje, do popředí se též dostává služba skladování. Naopak si pohoršila střediska tuzemsko, deklarace, sběrná služba a překlád.

- Kteří zákazníci odebrali konkrétní službu?

Na tuto otázku nám může odpovědět analýza obratu jednotlivých středisek. V následujících obrázcích 4-1 až 4-7 je sestupně zařazeno 15 firem s největším obratem ke dni 31.12. 2005 dle splatnosti vystavených faktur a také kumulovaný procentuální podíl na obratu prvních deseti, dvaceti a třiceti firem.

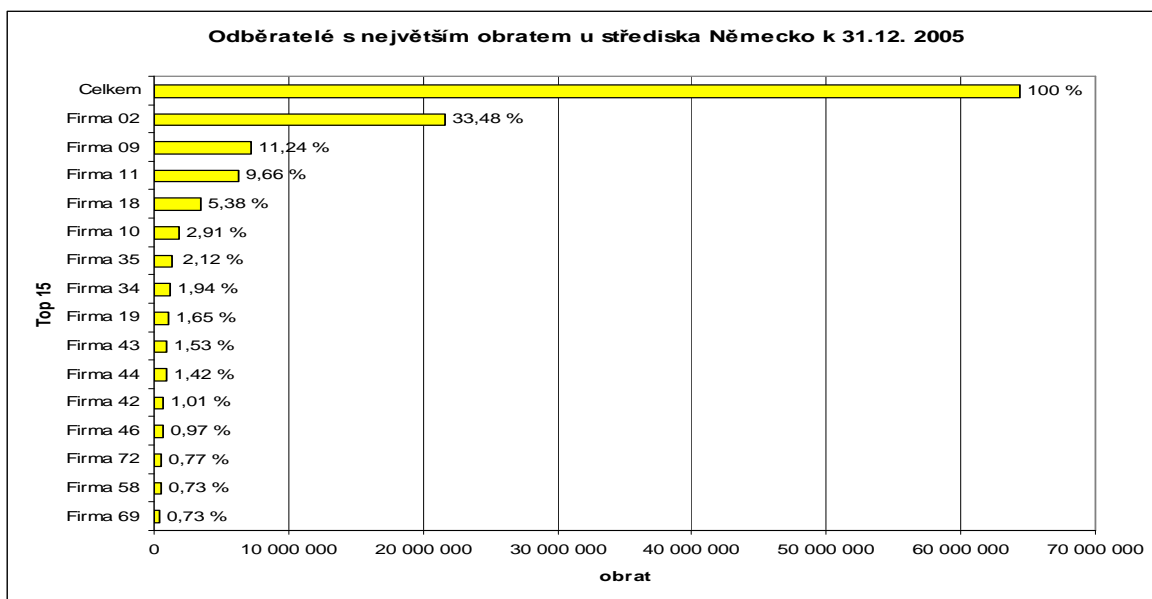
Obr. 4-1 Nejvýznamnější zákazníci střediska Ústí



	Obrat	%
prvních 10 celkem	121 861 720	72,08
prvních 20 celkem	142 429 219	84,25
prvních 30 celkem	150 923 791	89,28

Zdroj: vlastní

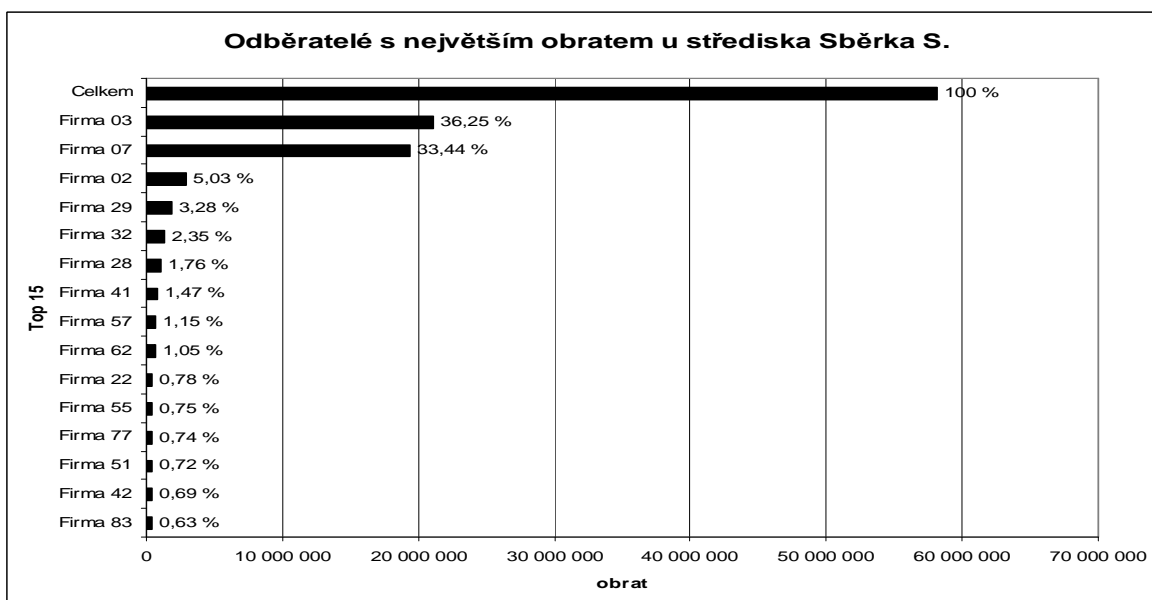
Obr. 4-2 Nejvýznamnější zákazníci střediska Německo



	Obrat	%
prvních 10 celkem	45 979 371	71,35
prvních 20 celkem	50 812 899	78,85
prvních 30 celkem	54 023 561	83,83

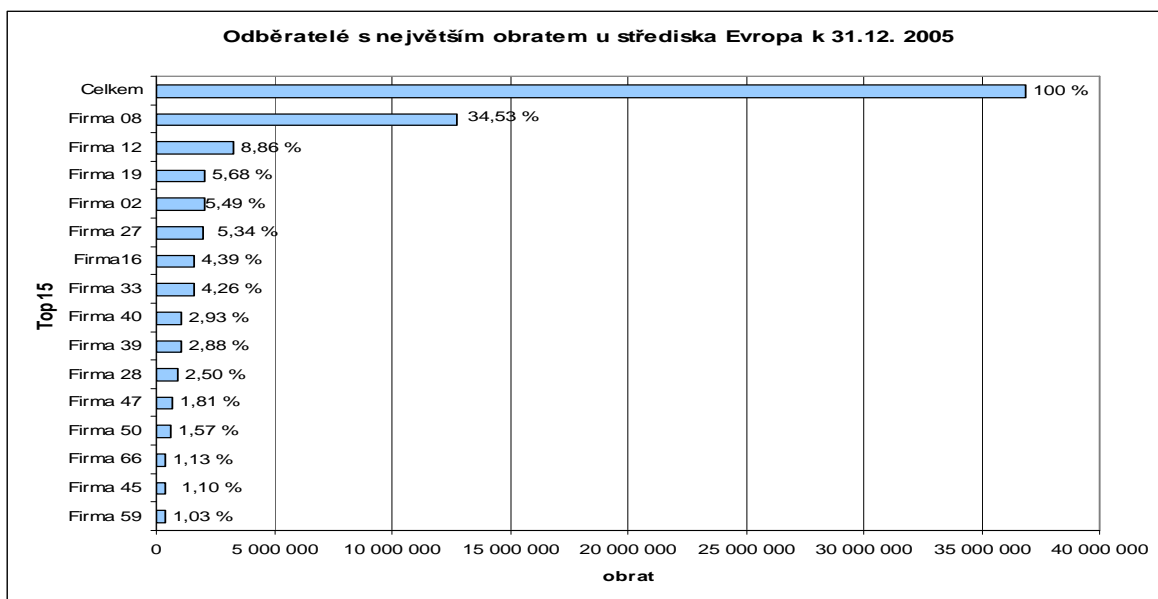
Zdroj: vlastní

Obr. 4-3 Nejvýznamnější zákazníci střediska sběrka S.



	Obrat	%
prvních 10 celkem	50 271 519	86,57
prvních 20 celkem	53 622 321	92,34
prvních 30 celkem	55 120 769	94,92

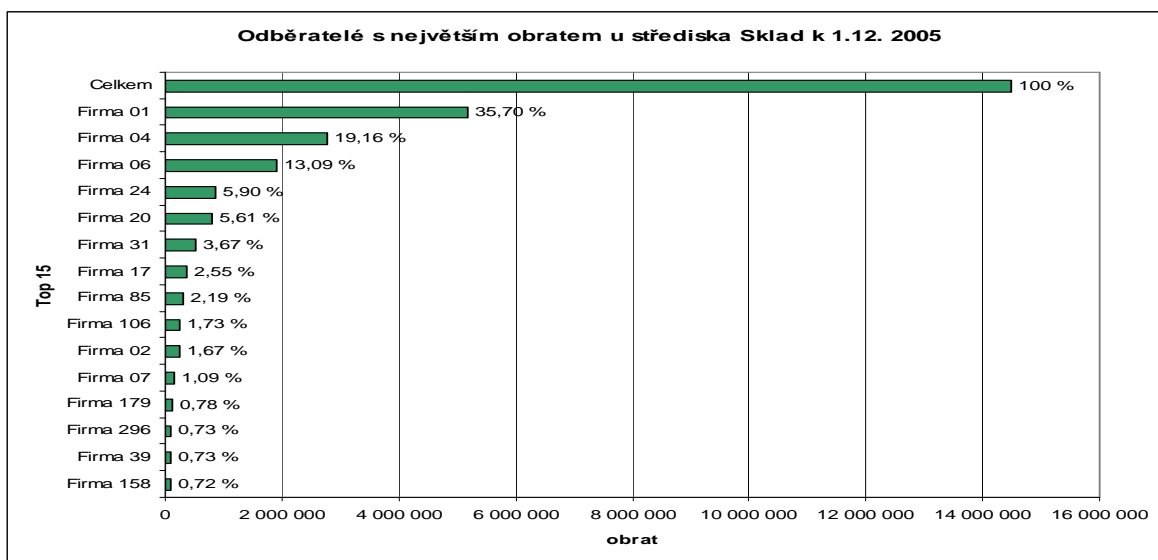
Obr. 4-4 Nejvýznamnější zákazníci střediska Evropa



	Obrát	%
prvních 10 celkem	28 348 534	76,85
prvních 20 celkem	32 388 242	87,80
prvních 30 celkem	34 134 835	92,53

Zdroj: vlastní

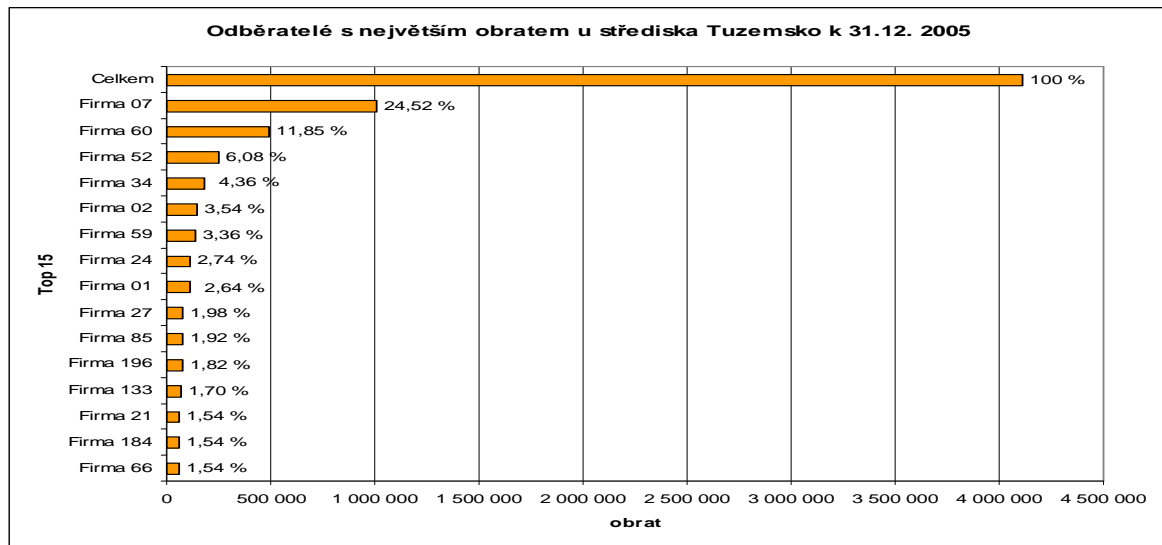
Obr. 4-5 Nejvýznamnější zákazníci střediska sklad



	obrat	%
prvních 10 celkem	12 416 005	85,68
prvních 20 celkem	13 710 424	94,62
prvních 30 celkem	14 141 923	97,59

Zdroj: vlastní

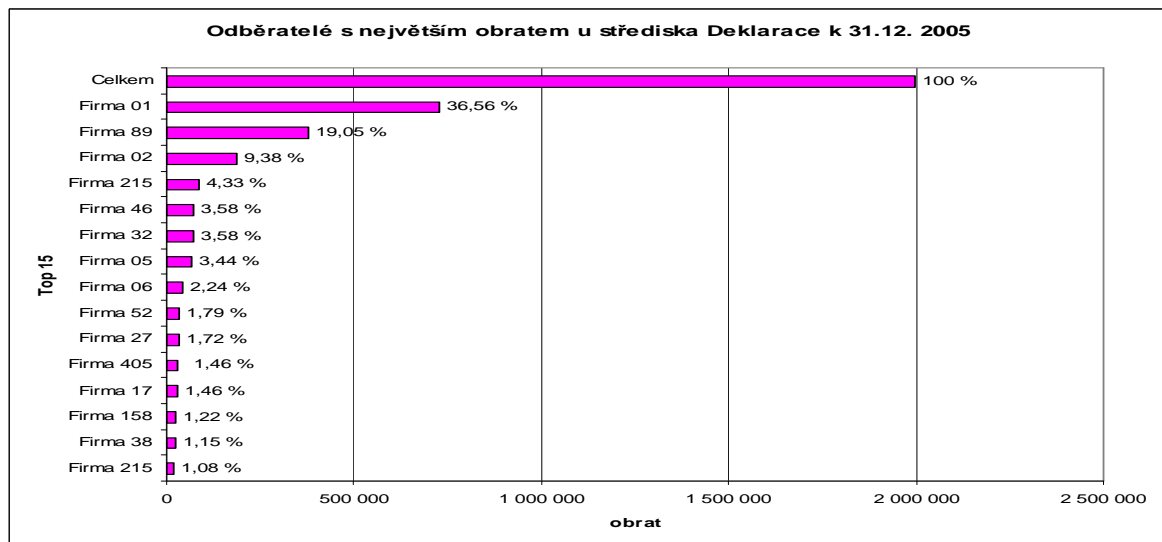
Obr. 4-6 Nejvýznamnější zákazníci střediska tuzemsko



	obrat	%
prvních 10 celkem	2 592 998	63,00
prvních 20 celkem	3 174 833	77,14
prvních 30 celkem	3 498 102	84,99

Zdroj: vlastní

Obr. 4-7 Nejvýznamnější zákazníci střediska deklarace



	obrat	%
prvních 10 celkem	1 709 047	85,68
prvních 20 celkem	1 922 537	96,38
prvních 30 celkem	1 970 324	98,77

Zdroj: vlastní

Můžeme si povšimnout, že v jednotlivých střediscích jsou mezi odběrateli nejen firmy, které se nejvíce podílejí i na celkovém obratu společnosti, ale také firmy, které se na celkovém obratu podílejí minimálně. Podle uvedených tabulek lze obecně říci, že ve všech střediscích se nalézají vždy jedna dominantní firma, jejíž podíl na obratu je více jak 30 %. Pouze sběrka S. má klíčové zákazníky dva. Ve všech případech podíl na obratu jednotlivých středisek prvních dvaceti firem přesahuje 70 % a prvních třiceti firem se blíží 90 % obratu, u deklarace a skladu je to téměř 100 %. Ve středisku Ústí se nachází klíčový zákazník - **Firma 01**, který tvoří 33 % podílu na obratu v daném středisku a 16 % z celkového obratu společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.

5.3.2 Analýza ziskovosti zákazníků

Ne každý zákazník je však pro firmu stejně přínosný. Někteří zákazníci např. využívají mnoho velmi ziskových produktů, aniž by způsobovali vysoké náklady, a přinášejí tak firmě velké zisky. Jiní naopak kupují jen velmi málo, vyžadují častou podporu a informace a ve výsledku jsou pro firmu ztrátoví. Znalost ziskovosti každého klienta je proto pro firmu klíčová, neboť umožňuje diferenciaci strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům. Společnost tak může minimalizovat náklady na neziskové klienty nebo se může pokusit přimět je k používání ziskovějších produktů. Ziskové zákazníky se pak bude snažit udržet a bude jim co nejvíce vycházet vstříc. Zatímco zjistit příjmy plynoucí od daného klienta bývá relativně přímočaré, stanovení nákladů svázaných s jednotlivými klienty je mnohem komplikovanější. Nejde totiž jen o přímé náklady na výrobu a distribuci produktů či poskytování služeb. V úvahu je potřeba vzít i veškeré náklady na realizaci služby. Všechny činnosti spojené s konkrétním zákazníkem je proto nutné evidovat a příslušné náklady se musí přiřadit k danému zákazníkovi, aby obrázek o jeho ziskovosti odpovídal realitě.

Cílem analýzy ziskovosti zákazníků (CPA, anglicky Customer Profit Analysis) je měření přínosu, kterým jednotliví zákazníci přispívají k zisku podniku. Využívá se porovnání s marží z prodeje standardní verze výkonu, kterou lze kvantifikovat jako rozdíl mezi výnosy z prodeje a variabilními náklady tvorby základní resp. standardní verze výkonu. Marže z prodeje zákazníka je závislá na cenách, které zákazník akceptuje, a dále na objemu a sortimentu výkonů, které odebírá. Takto zjištěná marže se upravuje o náklady, které vznikají v souvislosti s požadavky jednotlivých zákazníků. Tyto náklady zahrnují náklady

spojené s dodávkou, náklady na přizpůsobení výkonu požadavkům zákazníka, dále by měly zohlednit rozdílné platební podmínky a platební morálku apod. Kvantifikace marže i nákladů je poměrně složitá a lze ji jen obtížně zobecnit; vždy bude závislá na konkrétních podmínkách a rozhodovací úloze. Cílem této analýzy je především oddělit „běžné náklady“ a náklady, které vznikají v souvislosti s konkrétním zákazníkem, a následně posoudit, zda všechny tyto náklady jsou „kompenzovány“ v realizovaných výnosech s daným zákazníkem.

Kalkulace ziskovosti zákazníků využívá podrobnějšího členění retrográdní kalkulace:

Tab. 10 Retrográdní kalkulace ziskovosti zákazníků

Brutto výnosy z prodeje výkonů konkrétního zákazníka - základní cenová úroveň Cenová diferenciacie (obecné podmínky slev za množství, platební a dodací podmínky)
Zvláštní cenová diferenciacie pro zákazníka
Netto výnosy z prodeje výkonů konkrétního zákazníka - po diferenciaci cen
Variabilní náklady prodaných výkonů (standardní verze)
Marže I
Variabilní náklady prodaných výkonů konkrétního zákazníka (přiřazení metodou ABC)
Marže II
Fixní náklady výkonu (značky)
Marže III
Fixní náklady skupiny výkonů (distribuční kanál)
Marže IV
Fixní náklady skupiny výkonů (standardní verze)
Marže V
Fixní náklady vnitropodnikových útvarů
Marže VI
Společné fixní náklady podniku
Zisk

Zdroj: FIBÍROVÁ, J.: cit. Dílo, s. 17

Výzkumy, které byly v této souvislosti prováděny²⁰, jednak potvrzují zvýšení zájmu manažerů o informace sledované po linii zákazníků a jednak se orientují i na ověřování závislostí a to především:

- vztahu ziskovosti zákazníků a objemu výnosů z prodeje realizovaných s konkrétním zákazníkem;
- vztah intuitivně předpokládané ziskovosti zákazníka a skutečně dosažené či zjištěné ziskovosti.

Výsledkem těchto analýz je, že neexistuje jednoznačně pozitivní závislost mezi rostoucími výnosy z prodeje a ziskovostí zákazníka, naopak se ukazuje, že překvapivě nízkých zisků (v absolutním i v relativním vyjádření ve vztahu k výnosům z prodeje) je dosahováno u zákazníků s největším objemem prodeje. V kapitole 5.6.1 budeme tuto závislost zkoumat pomocí Spearmanova koeficientu korelace. S rostoucím objemem prodeje dochází k rapidnímu zvyšování režijních nákladů a také ke značnému zvýšení požadavků zákazníka na individuální podmínky prodeje – zvýšení slev, delší lhůty splatnosti, kratší dodací lhůty, doplňkové služby atd. S přihlédnutím k těmto vlivům je skutečná ziskovost významných zákazníků relativně nízká. Toto tvrzení často platí pro pravidlo 80/20, které nám říká, že 80 % zisku tvoří 20 % zákazníků.

Tabulka 11 zaznamenává sestupně zákazníky dle absolutní výše zisků a dává je do porovnání s obratem. Tato tabulka je rozdělena do dvou částí. V první části je uvedeno 25 zákazníků přinášejících společnosti nejvyšší částky zisku a v druhé části 4 zákazníci, kteří se vyšší obratu řadí mezi největší zákazníky, avšak nepřinášejí žádné zisky, naopak jsou ztrátoví.

²⁰ FIBÍROVÁ, J. *Zdůraznění zákaznického přístupu v informacích manažerského účetnictví*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze – fakulta financí a účetnictví, 2003. s. 18

Tab. 11 Analýza zisku jednotlivých zákazníků

2005								
		Zisky	Zisky %	Kumul. %	Ziskovost	Obrat	Obrat %	Kumul. %
1.	Firma 08	5 719 635	52,08	52,08	44,78	12 772 348	3,65	3,65
2.	Firma 07	4 826 221	43,95	96,03	36,18	13 338 451	3,82	7,47
3.	Firma 02	4 001 592	36,44	132,47	14,76	27 104 327	7,75	15,22
4.	Firma 16	3 564 741	32,46	164,93	89,10	4 000 834	1,14	16,36
5.	Firma 09	2 028 889	18,48	183,40	27,97	7 254 235	2,08	18,44
6.	Firma 19	1 119 576	10,19	193,60	34,74	3 222 955	0,92	19,36
7.	Firma 05	1 076 034	9,80	203,40	5,95	18 085 825	5,17	24,53
8.	Firma 40	1 033 460	9,41	212,81	95,67	1 080 243	0,31	24,84
9.	Firma 28	894 749	8,15	220,96	45,96	1 946 694	0,56	25,40
10.	Firma 15	732 915	6,67	227,63	16,66	4 398 704	1,26	26,66
11.	Firma 10	619 898	5,64	233,28	8,76	7 077 435	2,02	28,68
12.	Firma 33	598 055	5,45	238,72	34,93	1 712 288	0,49	29,17
13.	Firma 13	577 695	5,26	243,98	12,12	4 768 092	1,36	30,54
14.	Firma 50	571 778	5,21	249,19	99,42	575 116	0,16	30,70
15.	Firma 32	569 495	5,19	254,37	32,65	1 744 191	0,50	31,20
16.	Firma 14	549 965	5,01	259,38	12,19	4 509 872	1,29	32,49
17.	Firma 06	431 911	3,93	263,32	3,04	14 203 965	4,06	36,55
18.	Firma 18	407 494	3,71	267,03	11,46	3 554 847	1,02	33,51
19.	Firma 25	385 502	3,51	270,54	15,62	2 467 708	0,71	34,21
20.	Firma 27	372 008	3,39	273,92	17,09	2 176 856	0,62	34,84
21.	Firma 12	354 712	3,23	277,15	6,69	5 302 191	1,52	36,35
22.	Firma 41	349 173	3,18	280,33	33,56	1 040 299	0,30	36,65
23.	Firma 39	343 932	3,13	283,47	30,73	1 119 123	0,32	36,97
24.	Firma 45	341 047	3,11	286,57	37,71	904 337	0,26	37,23
25.	Firma 17	329 385	3,00	289,57	8,37	3 936 073	1,13	38,36
Klíčoví zákazníci se záporným hospodářským výsledkem								
	Firma 01	-6 753 368	-61,50	-61,50	-10,80	62 539 978	17,89	17,89
	Firma 03	-1 789 340	-16,29	-77,79	-6,60	21 078 395	6,03	23,92
	Firma 04	-3 457 140	-31,48	-109,27	-20,30	20 587 749	5,89	29,81
	Firma 21	-649 569	-5,91	-115,18	-18,70	3 133 003	0,90	30,71
	Celkem	13 569 000	100			349 564 360	100	

Zdroj: vlastní

Z tabulky jedenáct je zřejmé, že firmy přinášející nejvyšší zisky nepatří mezi zákazníky s největším obratem, naopak tyto zákazníky jsou pro společnost často svou ziskovostí pouze průměrní, v některých případech i ztrátoví. Tento záporný hospodářský výsledek je z velké části způsoben tím, že jsou zde započítávány režijní náklady, které výrazně rostou s růstem

objemu prodeje. Jedná se o firmy, s nimiž společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. dlouhodobě spolupracuje na základě dlouhodobých smluv s předem stanovenými platebními podmínkami. Na základě této analýzy je zřejmé, že zde neplatí pravidlo 80/20. V našem případě lze tvrdit, že pouze z necelých 8 % obratu je tvořeno 96 % procent zisku. Tento zisk přitom přináší pouze dvě firmy - **Firma 08** a **Firma 07**. Naopak firmy uvedené v druhé části tabulky patří mezi firmy s nejvyššími ztrátami, které musí být kompenzovány ze zisku přinášeného ostatními firmami.

Tabulka 12 zaznamenává zákazníky s nejvyšší ziskovostí. Stejně jako je tomu u tabulky 11, je rozdělena do dvou částí. V první části je uvedeno 30 firem s nejvyšší ziskovostí a v druhé části opět 4 pro společnost důležité firmy s nejvyššími ztrátami.

Tab. 12 Analýza ziskovosti jednotlivých zákazníků

2005							
	Ziskovost	Zisky	Zisky %	Obrat	obrat %	Suma %	
1.	Firma 50	99,42	571 778	5,21	575 116	0,16	0,16
2.	Firma 40	95,67	1 033 460	9,41	1 080 243	0,31	0,47
3.	Firma 16	89,10	3 564 741	32,46	4 000 834	1,14	1,61
4.	Firma 54	80,52	268 097	2,44	332 947	0,10	1,71
5.	Firma 55	76,50	126 606	1,15	165 500	0,05	1,76
6.	Firma 52	66,50	281 359	2,56	423 121	0,12	1,88
7.	Firma 53	60,07	202 173	1,84	336 570	0,10	1,97
8.	Firma 28	45,96	894 749	8,15	1 946 694	0,56	2,53
9.	Firma 08	44,78	5 719 635	52,08	12 772 348	3,65	6,18
10.	Firma 46	40,24	319 902	2,91	795 019	0,23	6,41
11.	Firma 45	37,71	341 047	3,11	904 337	0,26	6,67
12.	Firma 07	36,18	4 826 221	43,95	13 338 451	3,82	10,49
13.	Firma 33	34,93	598 055	5,45	1 712 288	0,49	10,98
14.	Firma 19	34,74	1 119 576	10,19	3 222 955	0,92	11,90
15.	Firma 41	33,56	349 173	3,18	1 040 299	0,30	12,20
16.	Firma 32	32,65	569 495	5,19	1 744 191	0,50	12,69
17.	Firma 51	30,84	161 778	1,47	524 563	0,15	12,84
18.	Firma 39	30,73	343 932	3,13	1 119 123	0,32	13,16
19.	Firma 42	30,27	308 915	2,81	1 020 625	0,29	13,46
20.	Firma 09	27,97	2 028 889	18,48	7 254 235	2,08	15,53
21.	Firma 47	23,65	169 947	1,55	718 658	0,21	15,74
22.	Firma 49	22,39	137 909	1,26	615 900	0,18	15,91
23.	Firma 44	21,45	202 980	1,85	946 505	0,27	16,18
24.	Firma 38	20,18	226 976	2,07	1 124 764	0,32	16,51
25.	Firma 43	18,78	178 956	1,63	952 879	0,27	16,78
26.	Firma 27	17,09	372 008	3,39	2 176 856	0,62	17,40
27.	Firma 15	16,66	732 915	6,67	4 398 704	1,26	18,66
28.	Firma 25	15,62	385 502	3,51	2 467 708	0,71	19,37
29.	Firma 02	14,76	4 001 592	36,44	27 104 327	7,75	27,12
30.	Firma 14	12,19	549 965	5,01	4 509 872	1,29	28,41
Klíčoví zákazníci se záporným hospodářským výsledkem							
	Firma 01	-10,80	-6 753 368	-61,50	62 539 978	17,89	17,89
	Firma 03	-6,60	-1 789 340	-16,29	21 078 395	6,03	23,92
	Firma 04	-20,30	-3 457 140	-31,48	20 587 749	5,89	29,81
	Firma 21	-18,70	-649 569	-5,91	3 133 003	0,90	30,71

Zdroj: vlastní

I zde je zřejmé, že firmy s nejvyšším podílem na obratu nepřinášejí nejvyšší zisky. Naopak můžeme říct, že nejvyšší ziskovost přinášejí jen drobní zákazníci často s podílem na obratu nižším než 1 %. Mezi firmy se ziskovostí nad 30 % patří pouze čtyři firmy, které obsazují přední místa v podílu na obratu. Jsou jimi **Firma 07**, **Firma 07**, **Firma 16** a **Firma 19**. Ve většině ostatních případů je ziskovost firem s nejvyšším podílem na obratu nižší než 10 %, někdy i záporná (viz druhá část tabulky 12). Z této analýzy vyplývá, že je podstatné věnovat pozornost nejen klíčovým zákazníkům s nejvyšším obratem ale také menším zákazníkům, jejichž ziskovost je mnohonásobně vyšší.

5.4 Analýza platební disciplíny

5.4.1 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek je často nejméně pochopená, nevyužívaná a podhodnocená sféra podnikání. Přitom má každá firma možnost využít tzv. zlaté pravidlo řízení pohledávek:

- **Pravidlo první** – poznat své zákazníky. Zjistit, jak dlouho podnikají, kdo jsou jejich zákazníci, jak se jim dařilo v minulosti, jaké jsou jejich plány. Všechny informace systémově zaznamenávat a aktualizovat.
- **Pravidlo druhé** – pravidlo nedodávat neplatičům by mělo být svaté. Syndrom „ředitelův kamarád“ je snad to nejhorší, co může nastat.
- **Pravidlo třetí** – rozpoznat co možná nejdříve, proč zákazníci neplatí, a podle toho s nimi optimálním způsobem jednat.
- **Pravidlo čtvrté** – nejprve volat zákazníky, kteří dluží nejvyšší částky a pak podle výše dluhu ty ostatní. Tak bude postaráno o 80 % dlužné částky, když bude osloveno 20 % dlužníků.
- **Pravidlo páté** – hledat příležitost ke zlepšení ve vlastním podniku. Vystavené faktury musejí být účetně i obsahově v pořádku.
- **Pravidlo šesté** – odměny vyplácet podle skutečných příjmů dle zaplacených faktur.

Obrácená pyramida neplatičů²¹

Abe WalkingBear Sanchez, který je uznávaným odborníkem v oboru řízení úvěrů, vytvořil Vzorovou obrácenou pyramidu neplatičů, ve které zaznamenává tři typy zákazníků, kteří neplatí včas, a vhodný přístup k nim.

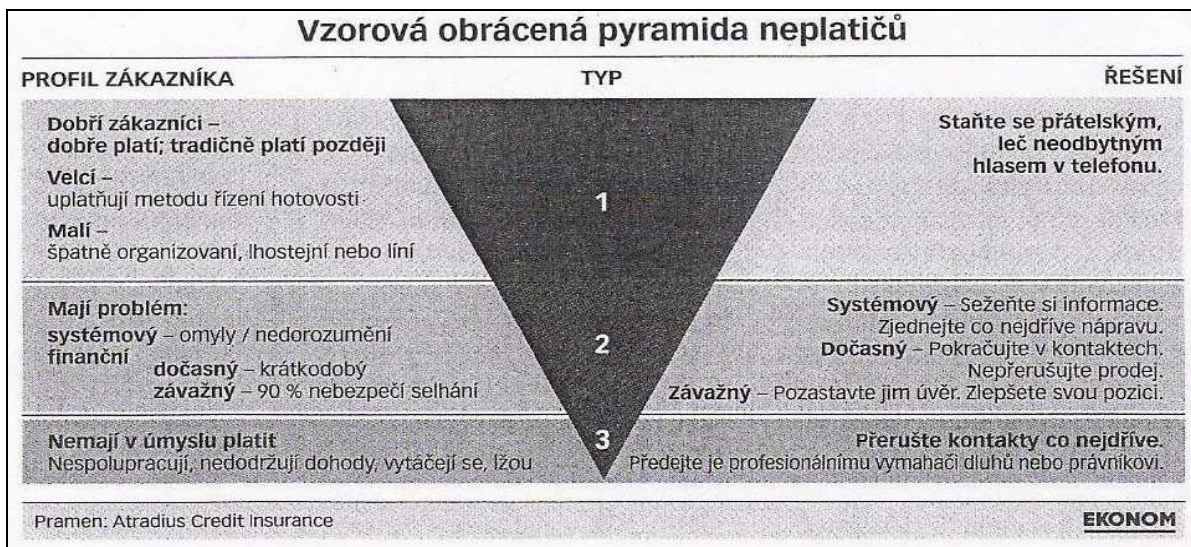
- **Typ jedna:** bývá stabilní zákazník, který je schopen zaplatit, ale platí pomalu. Je to způsobeno jeho špatnou organizací, netečností k placení včas, nebo uplatňuje řízení krátkodobých finančních aktiv. Nejlepší je budovat s ním dobré vztahy a volat mu často a včas.
- **Typ dva:** má buď systémový nebo finanční problém. Pokud je to systémový problém, který se skrývá za 70 a více procenty faktur, je potřeba ho rozpoznat brzy, aby bylo možno ho napravit a zajistit, aby se neopakoval. Typ dva s finančními problémy se dělí na dvě podkategorie: dočasné a závažné.

U dočasných potíží by měla být společnost vstřícná a se zákazníkem spolupracovat, aby neodešel. Závažné problémy jsou dlouhodobého charakteru. Zákazník není schopen platit a směřuje k bankrotu. Je třeba zamezit dalšímu zvyšování dluhu. Jednání by však mělo být s respektem a informovat ho o opatřeních.

- **Typ tři:** nemá vůbec v úmyslu platit. Nebere telefonáty, vymlouvá se, lže. Jeho případ by měl být rovnou předán advokátům nebo společnosti, která se zabývá inkasem pohledávek profesionálně. Nemá smysl plýtvat čas ve snaze s ním jednat.

²¹ *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Č.2. Praha: Economia. 2006 ISSN 1210-0714.

Obr. 5 Vzorová obrácená pyramida neplatičů



5.4.2 ABC – analýza platební disciplíny

Společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. má pohledávky s více než jednou fakturou vůči 437 firmám, 200 firem z tohoto celku má obrat vyšší než 100 000,- Kč. Na obrázku 6 je vidět podíl jednotlivých skupin analýzy ABC na celkovém počtu pohledávek vůči zákazníkům (obratu).

Průměrný počet dnů zpoždění platby na 1 fakturu:

do 3 dnů

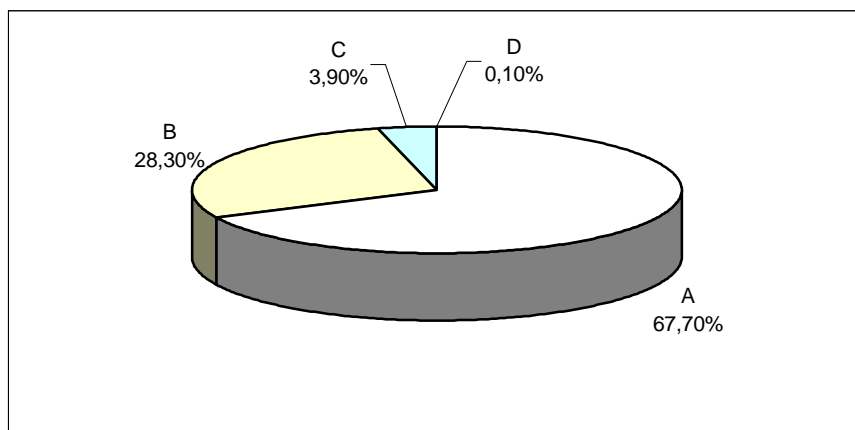
do 30 dnů

do 60 dnů

nad 60 dnů

A
B
C
D

Obr .6 ABC – analýza – struktura pohledávek a jejich podíl na obratu



Zdroj: vlastní

Je patrné, že největší podíl tvoří skupina zákazníků, jejichž zpoždění plateb nepřesahuje 3 dny, do této skupiny spadá 51 % firem a jejich podíl na obratu tvoří 67,7 %. Naopak do skupiny D se řadí pouze 4 firmy (necele 1 %), jejichž podíl je minimální, téměř nulový. V tabulce 13 je uvedeno prvních třicet firem s největším objemem pohledávek, jejichž celkový podíl tvoří 79 % a proto analýza právě těchto zákazníků je nejdůležitější. Pro zjednodušení nebudeme ostatní firmy brát v potaz, jelikož celková výše jejich pohledávek bezprostředně neovlivňuje likviditu společnosti. Firmy jsou v tabulce řazeny vzestupně dle platební disciplíny, přepočtené na jednu fakturu. Právě na těchto třicet firem by se měla společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. zaměřit při vymáhání pohledávek nejvíce.

Tab. 13 ABC – analýza platební disciplíny

Stav k 1.1. 2006						
	počet fa	částka MD	prodlení celk.(dny)	dny prodl. / 1 fa	plat.disc.	
1.	Firma 05*	440	16 739 866	-25 069	-57,0	A
2.	Firma 04*	394	20 814 802	-16 027	-40,7	
3.	Firma 13*	178	5 278 126	-6 557	-36,8	
4.	Firma 01*	2 076	69 093 638	-62 717	-30,2	
5.	Firma 02*	1 236	29 318 107	-34 207	-27,7	
6.	Firma 22*	135	3 176 477	-2 382	-17,6	
7.	Firma 17	178	4 273 329	-1 183	-6,6	
8.	Firma 20	179	3 421 161	-329	-1,8	
9.	Firma 21	125	3 171 618	-76	-0,6	
10.	Firma 25	168	2 694 968	-46	-0,3	
11.	Firma 36	103	1 795 910	-11	-0,1	
12.	Firma 10	122	7 637 568	19	0,2	
13.	Firma 23	128	2 860 730	41	0,3	
14.	Firma 18	292	3 651 237	163	0,6	
15.	Firma 14	164	5 285 157	96	0,6	
16.	Firma 09	256	7 803 492	200	0,8	
17.	Firma 30	89	1 863 414	149	1,7	
18.	Firma 11	479	7 571 958	838	1,7	
19.	Firma 28	122	1 995 955	222	1,8	
20.	Firma 15	19	4 398 704	35	1,8	
21.	Firma 03**	816	18 413 750	3 669	4,5	B
22.	Firma 19	103	3 170 000	564	5,5	
23.	Firma 24	219	2 310 128	1 299	5,9	
24.	Firma 26	136	2 340 611	1 585	11,7	
25.	Firma 29	73	3 111 700	923	12,6	
26.	Firma 07	663	21 089 588	10 616	16,0	
27.	Firma 06	1 604	13 599 197	34 890	21,8	
28.	Firma 12	151	3 124 143	3 310	21,9	
29.	Firma 27	65	2 102 639	1 882	29,0	
30.	Firma 08**	77	11 722 752	3 579	46,5	C
	Celkem		359 400 144			

* Využívání služeb factoringu

** Využívání vzájemného zápočtu pohledávek a závazků

Zdroj: vlastní

V tabulce 13 se nacházejí stejné firmy jako v tabulce, použité při analýze obrátu, pouze pořadí se tu mění. Těchto 30 firem tvoří 7 % všech firem, můžeme tedy říct, že 7 %

zákazníků tvoří 79 % pohledávek. Záporné hodnoty znamenají, že faktury jsou spláceny ještě před jejich dobou splatnosti, nebo že je u těchto firem využíváno faktoringových služeb (blíže viz následující kapitola 5.4.3.1). Společnost by se měla zaměřit zejména na vymáhání pohledávek **Firmy 06** a **Firmy 07**, jejichž platební disciplína není příliš dobrá, přičemž pohledávky tvoří téměř 10 % celkové hodnoty. **Firma 08** sice spadá do skupiny C, ale splacení pohledávek je zde řešeno formou zápočtu pohledávek a závazků (viz kapitola 5.4.3.2).

5.4.3 Předcházení a zajištění pohledávek

Základním cílem podnikání je dosažení zisku. K tomu je samozřejmě nutné zboží, služby či práci jiných podnikatelských subjektů. K dosažení dobrých výsledků a tím i zisku je předpokladem, že všechny závazky ve vzájemných vztazích mezi podnikateli budou plněny řádně a včas. Vzhledem k tomu, že zkušenosti většiny podnikatelů s prodejem služeb a zboží na "fakturu" jsou negativní, je nutné předcházet nezaplaceným pohledávkám. I společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. si je toho vědoma a proto při obchodování s některými svými klíčovými zákazníky využívá factoring či vzájemný zápočet pohledávek a závazků.

5.4.3.1 Factoring

Factoring je způsob financování dodavatelských činností, kdy jedna firma přebírá zodpovědnost za splacení pohledávek druhé firmy. Jedná se o finanční službu, spočívající v odkupu krátkodobých pohledávek (obvykle se splatností od 30 do 90 dnů) před dobou jejich splatnosti. Dodavatelé zboží nebo služeb postupují na factoringovou společnost - faktora - své pohledávky za odběrateli.

Faktor po prověření bonity prodávajícího (klienta) a kupujícího uzavře s klientem smlouvu. Ve smlouvě se klient zavazuje, že veškeré pohledávky vznikající za odběrateli bude postupovat factoringové společnosti. Ta naopak potvrzuje, že na postoupené pohledávky poskytne klientovi zálohy v dojednané výši (cca 60 až 90 % z hodnoty pohledávky, dle celkové kvality a možných rizik ve vztahu k odběrateli) bezprostředně po převzetí

příslušných faktur a současně se postará o jejich inkaso. Po úhradě pohledávek odběratelem na účet faktora, převádí factoringová společnost klientovi i doplatky postoupených pohledávek ponížené o finanční náklady. Vůči odběratelům vystupuje jako jejich nový věřitel a při nedodržení lhůty splatnosti zajišťuje upomínání a případný další postup až po soudní vymáhání.

Z právního a účetního hlediska je factoring služba postavená na postoupení pohledávek. Pohledávky klienta jsou poskytovány factoringové společnosti, čímž dochází k zásadní změně věřitele. Factoringová společnost se tak stává novým a výhradním majitelem pohledávky včetně jejího příslušenství. Pohledávky jsou financovány na základě posouzení své celkové kvality a možných rizik ve vztahu k jednotlivým odběratelům.

Cílem factoringu je stav, kdy dodavatel není odkázán na mnohdy několikaměsíční doby splatnosti a může se svými zdroji disponovat téměř ihned. Z praktického hlediska se tedy jedná o určitý druh překlenovacího úvěru. Toto financování není navíc omezeno žádným limitem, jeho výši ovlivňuje přímo klient tím, že je schopen vyrábět a prodávat své produkty, tj. vytvářet pohledávky vhodné pro financování.

Náklady, které klient vynaloží na využívání factoringových služeb, se skládají ze dvou částí:

- **factoringový poplatek** - odráží náklady faktora na administrativní zpracování faktur, evidenci a inkasní činnost. Stanovuje se na základě celkového plánovaného objemu dodávek, stupni rizika platební neschopnosti, analýze obchodního případu, zahrnuje náklady vynaložené na posouzení bonity klienta, na posouzení bonity odběratelů a další. Pohybuje se v rozmezí cca od 0,4 do 1,6 % z hodnoty fakturované částky. Konkrétní výše tohoto poplatku se vždy sjednává s ohledem na konkrétní obchodní případ.
- **úrok** - úroková sazba představuje cenu za vyplácené finanční prostředky ve formě záloh. Je přibližně shodná se sazbou, kterou aplikují komerční banky při poskytování krátkodobých úvěrů na financování pohledávek do lhůty splatnosti. Úrok se vypočítá za počet dnů od doby, kdy byla záloha převedena na účet

dodavatele (tj. odepsána z účtu faktora), do doby skutečné úhrady odběratelem na účet faktora.

Společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. využívá služeb factoringu u šesti odběratelů. Jedná se přitom o zákazníky, kteří patří do skupiny zákazníků s největším obratem, a jejichž platební disciplína byla v minulosti velmi špatná, a proto i náklady vzniklé využíváním faktoringových společností jsou nižší než náklady související s pořízením cizího kapitálu, který je nutný pro pokrytí nákladů v době, než budou pohledávky po splatnosti uhrazeny. Všichni tito odběratelé patří do skupiny A, a jejich celkový podíl na pohledávkách tvoří 40 %. Jsou jimi: **Firma 01, Firma 02, Firma 04, Firma 05, Firma 13 a Firma 22.**

5.4.3.2 Vzájemný zápočet pohledávek a závazků

Vzájemný zápočet pohledávek a závazků se využívá tehdy, pokud vůči jednomu obchodnímu partnerovi existuje současně závazek a pohledávka. V takovém případě je možné provést vzájemné započtení těchto závazků a pohledávek, příp. částečné započtení, kdy se následně hradí pouze rozdílová (tj. nezapočtená) částka. Výhodou je, že takto dochází k úhradě pohledávek, resp. závazků bez potřeby finančních prostředků.

Na základě dohody dvou obchodních partnerů lze započítat jakékoli vzájemné pohledávky. V praxi přitom většinou jeden z partnerů předloží písemný návrh zápočtu, druhá strana tento návrh schválí a zápočet se zrealizuje. Zápočet lze ovšem provést i jednostranně, tj. prostým oznámením této skutečnosti jednoho obchodního partnera druhému. Věřitel, resp. dlužník v tomto případě písemnou formou sdělí dlužníkovi, resp. věřiteli, že provedl jednostranné započtení, jde tedy pouze o oznámení, k zápočtu není třeba souhlas druhé strany. V případě jednostranného zápočtu však musí být splněny podmínky uvedené v § 358 až 363 obchodního zákoníku, tj. musí jít o pohledávky existující, splatné, vymahatelné a nepromlčené.

Společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. využívá vzájemný zápočet pohledávek a závazků vůči **Firmě 3** a **Firmě 8**. Jedná se o odběratele s vysokým podílem na obratu, kteří se rovněž řadí do skupiny A. Jejich podíl na pohledávkách tvoří 8 %.

5.5 Potenciál do budoucna

Aktuální ziskovost klienta je však jen jednou složkou jeho skutečné hodnoty pro firmu. Dalším důležitým údajem je jeho potenciál do budoucna. I klient, který je nyní ztrátový, může v budoucnu přinášet velké zisky. Znalost potenciálu jednotlivých klientů je pro firmy stejně důležitá jako znalost jejich současné ziskovosti. Společnosti proto musejí rozumět životnímu cyklu svých zákazníků, tj. poznat, jak se v průběhu času vyvíjejí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit. Někdy může životní cyklus zákazníka z hlediska organizace korespondovat s průběhem jeho skutečného životního cyklu, jindy je mnohem krátkodobější a představuje pouze typické pořadí využívání jednotlivých produktů či služeb. Odhalování takových cyklů je důležitou úlohou analýzy shromážděných zákaznických dat. Souhrn současné ziskovosti klienta a jeho potenciální ziskovosti v budoucnu po dobu celého jeho životního cyklu s organizací se nazývá celoživotní hodnota klienta (Customer Lifetime Value). Životní cyklus je rozdělen do čtyř základních segmentů a v každém z nich je vhodný jiný postup jednání se zákazníkem:

- Růstový segment – důraz na osobní přístup, nabízet ziskovější produkty.
- „Dojný“ segment – osobní přístup a nejkvalitnější služby.
- Udržovací segment – minimalizovat náklady.
- Útlumový – přenechat konkurenci.²²

Pokud jsme schopni včas předpovědět přechod ke konkurenci, lze reagovat vhodnou nabídkou a klienta udržet. Měli bychom znát náklonnost k nákupu určitého zboží či služeb, vyhledávání příležitostí pro další prodej a předpovídat reakce klienta na různé nabídky. Cílem je uzpůsobit nabídku produktů a služeb potřebám jednotlivých klientů a nabídnout produkty a služby „na míru“. Při tom je důležitá schopnost analýzy chování a vlastností klientů a modelování jejich chování do budoucna.

Zjišťování ziskovosti a celoživotní hodnoty klientů slouží k identifikaci těch nejlepších zákazníků.

²²ČÁBALA, M. *Jedno CMR nestačí*. [online]. Praha: ADASTRA, 2006 [cit. 15. 3. 2006]. Dostupné z: <<http://www.adastra.cz>>

5.6 Návrh vlastní metodiky hodnocení zákazníků

5.6.1 Měření závislosti mezi výnosy a ziskem jednotlivých zákazníků

Před samotným uvedením vlastní metodiky hodnocení zákazníků bych chtěla nejprve dokázat tvrzení z kapitoly 5.3.2, kde bylo uvedeno, že neexistuje jednoznačně pozitivní závislost mezi rostoucím obratem a ziskovostí (ziskem) zákazníka. V této kapitole bych chtěla toto tvrzení dokázat pomocí Spearmanova koeficientu korelace. Tento koeficient nám umožňuje sledovat závislost dvou pořadových proměnných u prvních třiceti zákazníků s největším obratem a porovnává se shoda. Může nabývat hodnot $< -1 ; 1 >$. Čím více se koeficient korelace blíží k 1, tím méně se od sebe proměnné liší. Jsou-li dvě proměnné negativně korelovány - vysoké hodnoty první proměnné jsou asociovány s nízkými hodnotami druhé proměnné a naopak - hovoříme o negativním koeficientu korelace. Je-li koeficient roven 0, pak jsou oba porovnávané vzorky nekorelovány (nezávislé).

Spearmanův koeficient korelace založený na pořadí získáme následovně:

$$r = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n \cdot (n-1)^2}$$

kde **d** je rozdíl mezi pořadím sledovaných hodnot, **n** je počet porovnávaných párů proměnných. Hodnoty proměnné **d**, získané při výpočtu koeficientu korelace pro výnosy a zisky, jsou uvedeny v tabulce 14.

Tab. 14 Korelační tabulka

Firma	Pořadí dle obrátu	Pořadí dle zisku	d	d ²
Firma 01	1	8	-7	49
Firma 02	2	7	-5	25
Firma 03	3	2	1	1
Firma 04	4	16	-12	144
Firma 05	5	9	-4	16
Firma 06	6	19	-13	169
Firma 07	7	5	2	4
Firma 08	8	28	-20	400
Firma 09	9	15	-6	36
Firma 10	10	10	0	0
Firma 11	11	13	-2	4
Firma 12	12	14	-2	4
Firma 13	13	6	7	49
Firma 14	14	18	-4	16
Firma 15	15	25	-10	100
Firma 16	16	27	-11	121
Firma 17	17	12	5	25
Firma 18	18	17	1	1
Firma 19	19	24	-5	25
Firma 20	20	29	-9	81
Firma 21	21	22	-1	1
Firma 22	22	20	2	4
Firma 23	23	11	12	144
Firma 24	24	30	-6	36
Firma 25	25	26	-1	1
Firma 26	26	23	3	9
Firma 27	27	21	6	36
Firma 28	28	3	25	625
Firma 29	29	4	25	625
Firma 30	30	1	29	841
Σ				3592

Zdroj: vlastní

$$r = 1 - \frac{6 \cdot 3592}{30 \cdot (30 - 1)^2} = 0,2009$$

Námi spočítaná hodnota koeficientu korelace je 0,2009, což znamená, že se jedná jen o velmi slabou závislost. Porovnáním vypočtené hodnoty korelačního koeficientu $r = 0,2009$ s příslušnou 5 % kritickou hodnotou 0,3620 dojdeme k závěru, že nemůžeme zamítnout

hypotézu o nezávislosti na 5 % hladině významnosti. Neprokázali jsme tak závislost mezi výší obrátu a zisku. Můžeme konstatovat, že závislost je statisticky nevýznamná. Prokázali jsme tedy tvrzení o neexistenci jednoznačně pozitivní závislosti mezi rostoucím obratem a ziskovostí (ziskem) zákazníka.

5.6.2 Vlastní metodika hodnocení zákazníků

Pro vlastní hodnocení zákazníků jsem zvolila metodu bodového systému popsanou v kapitole 5.1.2.5. Tato metoda se mi při zkoumání zákazníků jeví jako nejvhodnější a není ani přespříliš složitá a časově náročná. Kritéria ponechám stejná, jako jsou ve výše uvedeném příkladu, jen jim přiřadím různé váhy důležitosti. Váhy byly stanoveny expertním odhadem.

Kritériu „podíl na zisku“ byla přiřazena nejvyšší váha, každou společnost musí především zajímat zisk, jelikož ten je jeden z hlavních motivů podnikání, kritérium „obrat“ má na druhou stranu přiřazenou jen malou váhu, o zákazníkovi tolik nevyovídá, a jak bylo již řečeno v předchozích kapitolách, firmy s největším obratem často nepřinášejí příliš vysoké zisky, někdy jsou dokonce ztrátové. Důležitějšími kritérii jsou proto pro podnik „ziskovost“ a „platební disciplína“.

U kritéria „platební disciplína“ jsem firmám využívajícím factoring přiřazeny pouze čtyři body, jelikož společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o. vznikají náklady související s využíváním této služby.

V tabulce 15 jsou zákazníci seřazeni dle dosaženého váženého průměru včetně bodů přiřazených jednotlivým kritériím. Tabulka 16 pak stanovuje řazení do skupin A, B a C.

Tab. 15 Bodové hodnocení zákazníků společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.

KRITÉRIA						
	Podíl na zisku	Ziskovost	Platební disciplína	Podíl na obratu	Vážený průměr bodů	skupina
Váha	45 %	25 %	20 %	10 %	100 %	
Firma 16	5	5	3	2	4,3	A
Firma 02	5	2	4	4	3,95	
Firma 08	5	4	2	3	3,95	
Firma 07	5	3	3	3	3,9	
Firma 09	4	3	5	3	3,85	B
Firma 28	2	4	5	2	3,1	
Firma 19	3	3	3	2	2,9	
Firma 10	2	2	5	3	2,7	
Firma 14	2	2	5	2	2,6	
Firma 15	2	2	5	2	2,6	
Firma 17	2	2	5	2	2,6	
Firma 18	2	2	5	2	2,6	
Firma 22	2	2	5	2	2,6	
Firma 25	2	2	5	2	2,6	
Firma 30	2	2	5	2	2,6	
Firma 05	2	2	4	3	2,5	
Firma 27	2	3	3	2	2,45	C
Firma 13	2	2	4	2	2,4	
Firma 11	2	1	5	2	2,35	
Firma 20	2	1	5	2	2,35	
Firma 23	2	1	5	2	2,35	
Firma 06	2	1	4	3	2,25	
Firma 12	2	2	3	2	2,2	
Firma 24	2	2	3	2	2,2	
Firma 29	2	2	3	2	2,2	
Firma 26	2	1	3	2	1,95	
Firma 21	1	1	5	2	1,9	
Firma 01	0	1	4	5	1,55	
Firma 04	0	1	4	3	1,35	
Firma 03	0	1	3	3	1,15	
Maximální vážený průměr bodů: 5						

Zdroj: vlastní

Tab. 16 Dělení zákazníků společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o. dle váženého průměru bodů

Skupina	Vážený průměr bodů	Hodnocení
A	3,9 až 5,0	Nejlepší zákazníci
B	2,5 až 3,8	Významní, spolehliví zákazníci
C	1,0 až 2,4	Zákazníci s dobrým potenciálem, u nichž by bylo vhodné se zaměřit na zlepšení.

Zdroj: vlastní

Pomocí této metody můžeme zkoumat více ukazatelů najednou. Nabízí nám komplexnější pohled na jednotlivé zákazníky, přičemž tabulka 15 je zaznamenává postupně podle nejvýše dosaženého váženého průměru bodů.

Mezi nejlepší zákazníky s ohledem na daná kritéria patří **Firma 02**, **Firma 07**, **Firma 08** a **Firma 16**. Na druhou stranu zákazníci ve skupině C sice dosahují v některých kritériích výborné hodnoty, avšak v jiných jsou zcela podprůměrní. Jedná se především o zákazníky přinášející nízké zisky, v některých případech dokonce ztráty, u nichž by bylo třeba se zaměřit na zvýšení ziskovosti, jelikož nulová či dokonce záporná ziskovost vypovídají o nevhodně zvolené cenové politice.

Z této metody je opět zřejmé již výše zmiňované, že nejvyšší podíl na obratu nemusí automaticky znamenat nejvyšší zisky pro společnost, a proto je důležité se na zákazníka zaměřit z více hledisek najednou.

Společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. si již za dobu své působnosti na trhu dokázala vybudovat dobré jméno a získala řadu velkých dlouhodobých zákazníků. Problém je však v tom, že konkurence v oboru logistika a zásílatelství je veliká, a aby si udržela tyto zákazníky tvořící velký podíl na obratu, je nucena nabízet co nejnižší ceny, často i poskytovat nepřilíš výhodné dlouhodobé smlouvy nezaručující ani určitou výši odbytu. Společnost by se měla zaměřit na zvyšování podílu největších zákazníků, v současné době pouze jeden zákazník - **Firma 1** tvoří cca. 18 % obratu. Tento podíl je příliš vysoký a poukazuje na nebezpečí, které by vzniklo ztrátou tohoto zákazníka, i když zisky plynoucí

z poskytování služeb tomuto zákazníkovi jsou po konečném odečtení režijních nákladů záporné, což naznačuje, že v případě ztráty tohoto zákazníky by to nemuselo znamenat pro společnost existenční problémy, avšak režijní náklady mají fixní charakter, tzn., že po ztrátě tohoto zákazníka by se rozdělily mezi ostatní zákazníky a jejich ziskovost by se tak výrazně snížila.

Naopak by bylo ideální udržovat a prohlubovat obchodování s ostatními firmami ze skupiny A a B z tabulky 15. Důležité je věnovat se také zákazníkům, sice s malým podílem na zisku, ale s vysokou ziskovostí, tito zákazníci jsou často opomíjeni, přestože právě díky ziskům od nich plynoucím je možno pokrýt vzniklé ztráty.

6 Závěr

Následkem dynamiky dnešního obchodního prostředí jsou neustálé změny požadavků zákazníků, chování konkurence, vlastnických vztahů, legislativy atd. Tyto změny přinášejí nové příležitosti, ale i hrozby. V takovémto prostředí vzrůstá cena informací, které, jako jediné, mohou zabezpečit včasnou a správnou reakci na změnu. Zvláště důležitým faktorem úspěšného podnikání dneška je orientace na zákazníka, proto pokud chce firma na trhu uspět, musí své zákazníky dobře znát. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na hodnocení největších zákazníků společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.

Samotná evidence kontaktů a shromažďování dat o zákaznících sice pomáhá společnosti při interakci s klientem a zvyšuje konzistenci vzájemné komunikace, ale nevede ještě k plnému porozumění zákazníkovi a pochopení jeho potřeb a přání. Získané informace je potřebné dále analyzovat a hledat mezi nimi souvislosti a vazby. Je nutné vědět, kteří klienti upřednostňují jaké produkty a služby a jakým způsobem a kdy jim je nabídnout.

Někteří zákazníci přinášejí podniku velké zisky a nezpůsobují velké náklady, jiní naopak. Jedním z nejdůležitějších kritérií je ziskovost. Znalost ziskovosti každého zákazníka je pro podnik rozhodující, protože umožňuje rozlišit přístup k jednotlivým zákazníkům a podnik tak může minimalizovat náklady na neziskové klienty nebo jim může nabídnout více ziskové produkty. Určit příjmy plynoucí od jednotlivého zákazníka není relativně složité, stanovit náklady spojené s jednotlivými klienty je problematičtější. Je potřeba evidovat nejen přímé náklady na výrobu a dodání produktu či služeb, ale je nutné vzít v úvahu veškeré náklady na realizaci prodeje a náklady na podporu daného klienta. Ziskovost zákazníka musí odpovídat skutečnosti, proto je nutné evidovat všechny činnosti spojené s konkrétním klientem a přiřadit k němu příslušné náklady.

Současný ztrátový klient může v budoucnu přinášet velké zisky, proto mimo aktuální ziskovost klienta je důležitým údajem jeho budoucí potenciál. Společnosti musí porozumět životnímu cyklu svých zákazníků a analyzovat, jak se vyvíjí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit. Analýza shromážděných zákaznických dat umožňuje sledovat ziskovost během životního cyklu zákazníka, který je charakterizován typickým

pořadím využívání jednotlivých služeb nebo produktů. Pro identifikaci nejlepších zákazníků je důležité zjišťovat ziskovost a hodnotu klientů během životního cyklu. Dalším úkolem je předpovídat ztrátu klienta a tak umožnit včas zareagovat a pokusit se ho udržet nabídkou vhodného produktu.

Ziskovost však není jediné hledisko, na které jsem se zaměřila, pomocí ABC – analýzy jsem hodnotila i obrat a platební disciplínu jednotlivých zákazníků. Zároveň jsem jednotlivá kritéria porovnávala a pomocí Spearmanova koeficientu zkoumala závislost mezi výší obratu a zisku. Tato závislost nebyla potvrzena, z čehož lze vyvodit, že zákazníci s nejvyšším podílem na obratu často společnosti nepřinášejí příliš vysoké zisky, někdy jsou dokonce ztrátoví. ABC – analýza nám poskytla informace o třiceti největších zákaznících podle různých hledisek. Tyto hlediska jsou na sobě vzájemně nezávislá, někdy i konfliktní, avšak pro zjištění těch nejlepších zákazníků je třeba je do hodnocení zahrnout.

Při samotném vypracování návrhu hodnocení zákazníků jsem se snažila, aby byl systém co možná nejsnáze aplikovatelný pro společnost. Proto jsem zvolila bodový systém, který je v dnešní době jednou z nejpoužívanějších metod. Jako kritéria jsem stanovila: podíl na zisku, ziskovost, platební disciplínu a podíl na obratu.

Na základě této metody lze tvrdit, že firmy s největším obratem přinášejí minimální zisky a proto by společnost BOHEMIA CARGO s.r.o. měla usilovat o snižování nákladů u této kategorie zákazníků a dále se věnovat zejména zákazníkům s vyšší ziskovostí, jejichž podíl na obratu sice nedosahuje nejvyšších hodnot, avšak tyto firmy mohou výrazně přispívat na tvorbu zisku. Naopak **Firma 01** je dominantním zákazníkem, jehož ztráta by mohla společnost značně ohrozit a proto by bylo vhodné snažit se získat ještě několik dalších dominantních firem. Jsem přesvědčena, že tyto mé poznatky by mohly být využity při analýze zákazníků společnosti.

Seznam použité literatury

- [1] ANDERSEN, A. *Nejlepší řešení*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-644-1.
- [2] COYLE, J. J., BARDI, E. J., LANGLEY, C.J.: *The management of Business Logistics*. 6th ed. St. Paul: West Publishing Company. 1996. ISBN 0-314-06507-5.
- [3] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J.: *Řízení zásob*. 3. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 80-85235-55-2.
- [4] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [5] KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [7] PERNICA, P. a kol. *Doprava a zasílatelství*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001. ISBN 80-86395-13-8.
- [8] PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [9] SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [10] *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Č.2. Praha: Economia. 2006. ISSN 1210-0714.
- [11] AGES *Die Einnahmen aus der Lkw-Maut übertreffen die Vorjahreseinnahmen*. [online]. Düsseldorf: AGES International, 2006 [cit. 20. 3. 2006]. Dostupné z: <<http://www.maut.de/index.jsp>>
- [12] ASFINAG *Informationsmaterial zu Maut-Themen*. [online]. Wien: ASFINAG, 2006 [cit. 19. 1. 2006]. Dostupné z: <<http://www.oesag.at>>
- [13] BOHEMIA CARGO *Mezinárodní spedice a logistika* [online]. Děčín: BOHEMIA CARGO, 2006 [cit. 16. 1. 2006]. Dostupné z: <<http://www.bohemiacargo.cz>>
- [14] ČÁBALA, M. *Jedno CMR nestačí*. [online]. Praha: ADASTRA, 2006 [cit. 15. 3. 2006]. Dostupné z: <<http://www.adastra.cz>>

- [15] MDČR *Fondy EU*. [online]. Praha: MDČR, 2006 [cit. 10. 2. 2006]. Dostupné z: <http://www.mdcr.cz>
- [16] TES Praha *ISO 9001:2000*. [online]. Praha: TES Praha, 2006 [cit. 10. 2. 2006]. Dostupné z: <http://www.e-iso.cz>

Seznam tabulek

- Tabulka 1: Výnosy a výsledek hospodaření jednotlivých středisek pro rok 2004
- Tabulka 2: Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy
- Tabulka 3: Vývoj provozu na dopravních sítích v ČR
- Tabulka 4: Bodové hodnocení zákazníků
- Tabulka 5: Systematické hodnocení dodavatelů
- Tabulka 6: Kritéria hodnocení zákazníků a jejich váhy
- Tabulka 7: Dělení zákazníků dle váženého průměru bodů
- Tabulka 8: ABC - analýza obratu v letech 2004 a 2005
- Tabulka 9: Služby poskytované jednotlivým zákazníkům
- Tabulka 10: Retrogradní kalkulace ziskovosti zákazníků
- Tabulka 11: Analýza zisku jednotlivých zákazníků
- Tabulka 12: Analýza ziskovosti jednotlivých zákazníků
- Tabulka 13: ABC – analýza platební disciplíny
- Tabulka 14: Korelační tabulka
- Tabulka 15: Bodové hodnocení zákazníků společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o.
- Tabulka 16: Dělení zákazníků společnosti BOHEMIA CARGO s.r.o. dle váženého průměru bodů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podíl středisek na obratu

Obrázek 2: Podíl středisek na zisku

Obrázek 3: Seznam k vytváření individuálního systému ukazatelů

Obrázek 4-1: Nejvýznamnější zákazníci střediska Ústí

Obrázek 4-2: Nejvýznamnější zákazníci střediska Německo

Obrázek 4-3: Nejvýznamnější zákazníci střediska Sběrka S.

Obrázek 4-4: Nejvýznamnější zákazníci střediska Evropa

Obrázek 4-5: Nejvýznamnější zákazníci střediska Sklad

Obrázek 4-6: Nejvýznamnější zákazníci střediska Tuzemsko

Obrázek 4-7: Nejvýznamnější zákazníci střediska Deklarace

Obrázek 5: Vzorová obrácená pyramida neplatičů

Obrázek 6: ABC - analýza – struktura pohledávek a jejich podíl na obratu