Analýza vztahů mezi ziskovostí zákazníků a jejich přínosem k finanční pozici podniku[#]

Artur Rutkouski[*]

Úvod

Všeobecně je známý slogan: „any color as long as it is black“, který se používal pro legendární Ford-T. Tento výraz dosti přesně podchycuje podnikatelský duch těch časů, kdy se takový přístup ještě dal uplatnit ve vztahu k zákazníkovi. V porovnání s dneškem byla éra industrializace poznamenána relativně vysokou poptávkou a omezenou nabídkou na konečném trhu. V těchto podmínkách výrobce nebo dodavatel snadno zajistil odbyt svých produktů, což je zásadní pro existenci a prosperitu každé společnosti.

Tyto časy jsou dávno pryč a pro přežití podniku v dnešních vysoce konkurenčních podmínkách je nezbytné naslouchat požadavkům zákazníka daleko výrazněji, a to až do té míry, aby dodavatel respektoval zásadu: „Nech svého zákazníka tvořit svůj produkt“ a zajistit kompletní zákaznický servis, který se k tomuto produktu vztahuje.

Tato skutečnost dnes prolíná řadou inovativních koncepčních přístupů. Např. Kaplan s Nortonem (2000) věnují ve svém systému strategického řízení výkonnosti Balanced Scorecard řízení vztahů vůči zákazníkům samostatnou, byť s ostatními aspekty řízení systémově propojenou vizi (perspektivu), Král (2010) uvádí, že dnešní multidimenzonální pohled na řízení zisku se projevuje v tom, že ho progresivní firmy sledují až v pěti významných průřezech, jejichž integritě – kromě pohledu na výkony, distribuční kanály, teritoria prodeje a obchodníky – významně přispívá analýza přínosu k zisku podle zákazníků a jejich skupin, Šoljaková (2009) věnuje pohledu na strategické řízení zákaznického segmentu z hlediska jeho informačního zajištění samostatnou kapitolu, jak získat konkurenční výhodu v boji o zákazníka podrobně řeší z věcného pohledu Vlček (2002) a z hlediska informační podpory při řízení výkonnosti i Wagner (2009). Odkazy na kritický význam řízení vztahů vůči zákazníkům lze však v současnosti nalézt prakticky v každém významném zahraničním i českém zdroji, který se zabývá firemním managementem, finančním řízením nebo (zejména v učebnicích manažerského účetnictví) jeho informačním zajištěním.

Základním cílem podniku ovšem není jen zajištění vysoce kvalitního produktu, služeb a servisu pro zákazníka, nýbrž také naplnění hlavního podnikatelského cíle ve finančním pojetí – maximalizace tržní hodnoty aktiv, který je v dlouhodobé perspektivě úzce propojen s problematikou finanční výkonnosti a pozice. Stručně řečeno: zákazník musí pochopit, že může si přát jen to, za co je ochoten zaplatit.

Právě proto ještě víc nabírají na významu otázky typu: Kolik zákazník je ochoten zaplatit za konkrétní produkt? Jaký vyžaduje dodatečný servis konkrétní produkt a konkrétní

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Analýza vztahů mezi ziskovostí zákazníků a jejich přínosem k finanční pozici podniku* registrovaného u Interní grantové agentury VŠE v Praze (FFU) pod evidenčním číslem 5/2011.

* Ing. Artur Rutkouski – doktorand; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <xruta01@vse.cz>.

zákazník? Kolik je ochoten za tento servis zaplatit a kolik tento servis stojí firmu? Jaká je hodnota produktu pro zákazníka a jakou hodnotu tento zákazník přináší firmě?

Ideální je taková situace, kdy zákazník dostává takovou hodnotu v podobě produktu, služeb a servisu spojeném s těmito produkty a službami, za kterou je ochoten zaplatit cenu, která umožňuje dodavateli zajištění, dosažení a udržení výše zmíněného hlavního podnikového cíle.

Ovšem cena, kterou je zákazník ochoten za výrobek nebo službu zaplatit, a náklady, vynaložené na tento produkt či službu dodavatelem, nejsou jediné parametry obchodu, které zajímají manažera. Kromě jiného je velice důležitou otázkou i profinancování tohoto obchodu. Tuto finanční stránku obchodu lze vnímat jako široký komplex otázek spojených s poskytnutím zboží nebo služby dodavatelem za určitých platebních podmínek, např. na bázi zálohové platby plné nebo částečné, nebo poskytnutí plnění proti faktuře s určitou splatností. Finanční stránka obchodu však může mít natolik významné finanční důsledky pro partnery obchodního vztahu, že za určitých podmínek může vést až k zamítnutí účasti ve zdánlivě výhodném projektu.

Cíl příspěvku

Výše uvedenými aspekty finanční výkonnosti se v současné době zabývají zejména dva modely, které se zaměřuji na hodnocení přínosu jednotlivých zákazníků pro firmu: model analýzy ziskovosti zákazníků – CPA (Customer Profitability Analysis) a CLTV (Customer Life Time Value) – kalkulace hodnoty životního cyklu zákazníka.

Ve svém příspěvku zaměřím se na zkoumání těchto dvou modelů. Ovšem větší pozornost bude věnována CPA modelu. S ohledem na

- na relativně malé zkušenosti s aplikací tohoto modelu v reálné praxi, a
- fakt, že se o něm uvažuje výhradně jako o modelu, který se výhradně zaměřuje na přínos zákazníků k podnikovému zisku, a který nebere v úvahu jejich přínos k finanční pozici,

je cílem mého příspěvku – na bázi využití údajů z reálného podniku - zhodnotit informační hodnotu výstupů tohoto modelu a zabudování informace o přínosu jednotlivých zákazníků k finanční pozici a finanční stabilitě firmy do tohoto modelu.

CLTV (Customer Life Time Value)

Jak uvádí např. Šoljaková (2009), vztah se zákazníkem prochází různými životními cykly (etapami). Pro všechny tyto etapy platí, že mohou motivovat obchodní partnery buď ke spolupráci a rozvoji obchodních vztahů, nebo naopak k zániku perspektiv těchto vztahů. Zákaznický životní cyklus lze následovně rozdělit do jednotlivých etap:

- začíná se u selekcí jednotlivých firem v určitém odvětví a zařazením konkrétní firmy mezi potenciální budoucí zákazníky,
- pokračuje přes předakviziční komunikaci s potencionálním zákazníkem a seznámením s ním a jeho potřebami,
- následuje samotná akvizice a zařazení do seznamu stávajících klientů firmy,
- pokračuje v rozvoji těchto vztahů prostřednictvím nabídky a prodeje nových produktů a služeb, nalezení nových řešení potřeb zákazníka (dokonce je možné formování

samotných potřeb pro zákazníka a návrh jejich řešení prostřednictvím nového produktu či služby),
- možným vztahem je i reklamace produktů či služeb a reklamační řízení, které může buď „vrátit“ nastavený vztah do výše zmíněného stavu pokračování a rozvoje spolupráce, nebo naopak může vést až k zániku tohoto vztahu,
- možnou, i když nikoliv žádoucí formou vztahu je i poškození vztahů se zákazníkem a tendence klienta k vyhledání náhradního dodavatele produktů či služeb, a posléze
- zánik vztahu se zákazníkem.

Základním cílem modelu CLTV je v tomto smyslu dlouhodobě – strategicky kvantifikovat potenciál zákazníka. V podstatě tento model stanovuje současnou hodnotu budoucích peněžních toků po celou dobu trvání vztahu se zákazníkem. Model přitom přihlíží k specifikům jednotlivých etap životního cyklu zákazníka a tak umožňuje, dle mého názoru, velice vhodným způsobem propojit marketingový a finanční pohled na hodnotu zákazníka.

Matematicky lze hodnotu zákazníka v životním cyklu vyjádřit následujícím způsobem:

$$CLTV = -I_0 + \sum_{t=0}^{T} \frac{\left(R_t - \sum_{i=1}^{N} k_{it}\right) - L_t - S_t}{(1+d)^t} \cdot P_t \qquad (1)$$

kde $CLTV$ = hodnota životního cyklu zákazníka,
I_0 = náklady akvizice,
Rt = výnos v roce t (od nulového roku (t=0) do roku T – rok ukončení vztahu se zákazníkem),
k_{it} = náklady produktu i v roce t,
L_t = retenční náklady v roce t,
S_t = náklady vynaložené v roce t na péči o zákazníka,
P_t = pravděpodobnost výnosů a nákladů v roce t,
d = diskontní míra, vyjadřující alternativní přínos zdrojů, vázaných ve spolupráci se zákazníkem.

CPA (Customer Profitability Analysis)

Návazný, spíše takticky orientovaný model, který se zabývá analýzou přínosu jednotlivých zákazníků pro firmu, je model CPA (Customer Profitability Analysis). Tento model hodnotí vztah výsledku z prodeje (definovaného jako rozdíl mezi výnosy z prodeje a relevantními náklady na tvorbu výkonu až do úrovně, kdy vzniká v zásadě jako anonymní produkt) a relevantních nákladů spojených s customizací a prodejem výkonu konkrétnímu zákazníkovi; příkladem těchto nákladů jsou náklady zakázkového řízení, dodatečné náklady na speciální balení, které konkrétní zákazník vyžaduje, transportní náklady, náklady celního řízení, dodatečné náklady spojené s potřebou zapojení doplňkových administrativních rezerv apod. (Král, 2010).

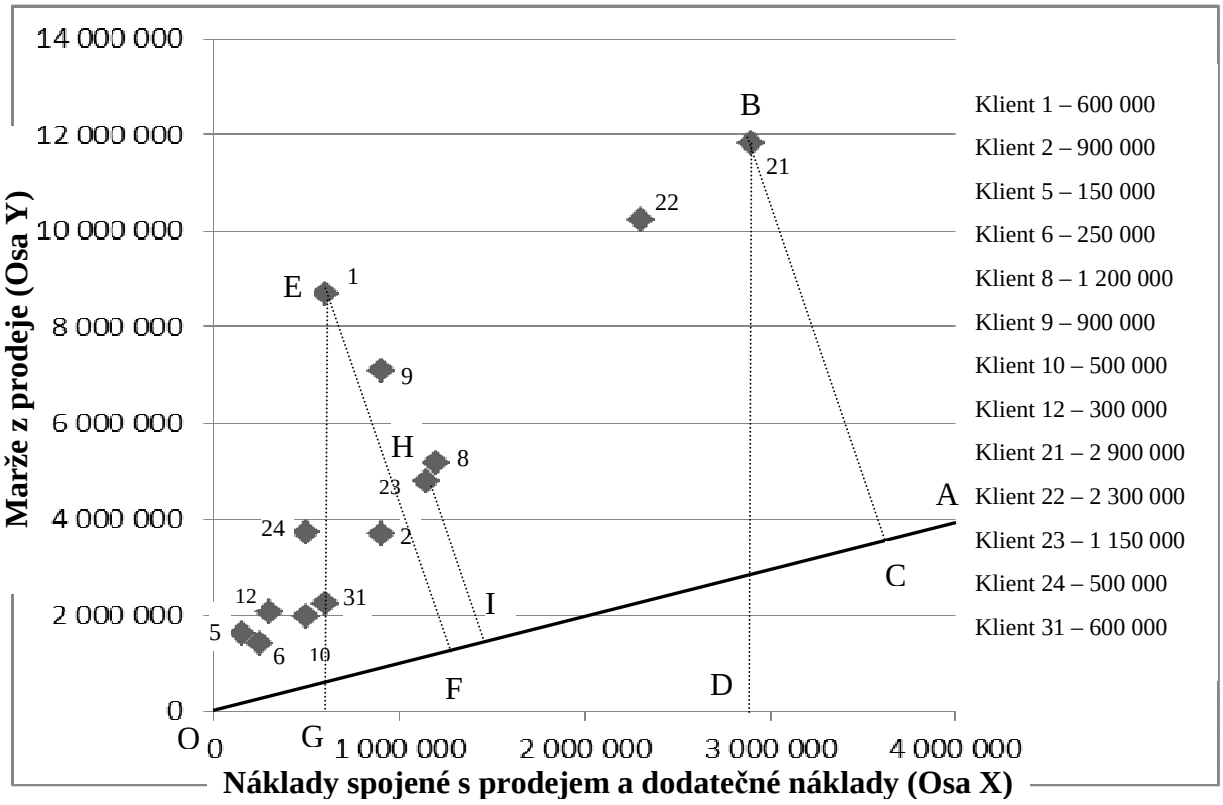
Logiku tohoto modelu lze nejlépe vysvětlit na konkrétním příkladu, s použitím reálných údajů z informačního systému podniku. Firma, na které ověřuji možnosti aplikace modelu CPA, je papírenským výrobcem speciálních druhů papírů a kartonů. V příloze 1 je uvedena tabulka s jednotlivými informacemi o klientech společnosti XYZ a. s.:

Pro analýzu ziskovostí zákazníků společnosti XYZ a.s. vybereme reprezentativní skupinu zákazníků (v tabulce zvýrazněnou šedou barvou). V grafu CPA jsou tito zákazníci označeni vzestupným číselným označením.

Za předpokladu správnosti vstupních dat umožňuje CPA managementu firmy relativně jednoznačně odpovědět na otázku: „Kolik firma utrácí z celkové marže, měřené rozdílem mezi výnosy z prodeje produktu a relevantními (v tomto konkrétním příkladu variabilními) náklady na prodané produkty, na úhradu nákladů spojených s prodejem produktů konkrétnímu zákazníkovi a dodatečných nákladů spojených s řízením vztahů se zákazníkem (v závislosti na tom jak jsou tyto náklady na prodej nebo dodatečné náklady definované)?“

Pro názornost příkladu uveďme, jaký je přínos klienta 21. Z Obr. 1 je zřejmé, že z celkové roční marže 11 815 340 Kč je vynaloženo dle kvalifikovaného odhadu 2 900 000 Kč na úhradu nákladů spojených s prodejem a dodatečných nákladů vyvolaných řízením vztahu s tímto zákazníkem. U klienta 1 z celkové roční marže 8 678 580 Kč, bylo použito 600 000 Kč na úhradu nákladů prodeje. Přímka OA je tvořena body, ve kterých se marže z prodeje rovna nákladům na prodej a dodatečným nákladům vyvolanými prodejem produktu nebo služby konkrétnímu klientu. Čím větší je vzdálenost bodu od linie OA, tím větší přínos pro společnost vykazuje zákazník. Tak zákazník 21 vykazuje větší přínos ve srovnání s klientem 23 (vzdálenost od přímky OA u klienta 21 – BC je větší než u klienta 23 - HI).

Obr. 1: Tradiční koncepce CPA



Osobně se domnívám, že takové kategorie nákladů jako náklady na prodej a dodatečné náklady, které se poměřují s marží z prodeje v CPA modelu, jsou velice specifické tím, že se na jedné straně jsou z velké části vynaloženy na zajištění tzv. nevnímané hodnoty pro zákazníka, ale na stranu druhé mohou zajišťovat dodavateli značnou strategickou konkurenční výhodu při správném nastavení vztahů se zákazníkem. Proto na jedné straně má management tendenci tyto náklady snižovat, na straně druhé však přitom musí postupovat velice opatrně,

neboť právě vynaložení těchto nákladů muže být základem dlouhodobé (a vzájemně výhodné) spolupráce s tímto klientem.

Takto jsme podrobně prozkoumali model CPA v jeho tradiční podobě, kdy současná aplikace v praxi vychází z explicitních nákladů na tvorbu a prodej výkonů, ale nezohledňuje finanční důsledky splatnosti pohledávek, resp. přínos jednotlivých zákazníků k finanční pozici podniku. V našem příspěvků pokusíme se vylepšit model CPA a zabudovat do něj analýzu přínosů zákazníků k finanční pozici firmy.

Celkové zhodnocení vypovídací schopnosti tradičního modelu

Vypovídací schopnost a informační hodnotu tradičně koncipovaného modelu CPA lze ohodnotit jako vysokou. Tento model podává přesné informace managementu společnosti o přínosu jednotlivých zákazníků nebo jejích skupinách k zisku společnosti a jejích nákladové náročnosti z hlediska prodejního servisů a jiných činnosti, které zákazník dodatečně vyžaduje. Takto management muže jednoznačně odpovědět na otázky (viz např. Šoljaková, 2009, Král, 2010 a další):

- Jak ziskové se jeví jednotlivé klienty, jejich skupiny, nebo regiony prodeje?
- Jak vysoké náklady jednotlivé klienty, jejich skupiny, nebo regiony prodeje vyvolávají v souvislosti se zákaznickým servisem, prodejní činnosti a jinými náklady dodatečně vyvolané řízením vztahu s konkrétním zákazníkem?
- Jsou-li tyto dodatečné náklady adekvátní relativně ziskovosti vybraného zákazníka atd.

Ovšem takto koncipovány model nehodnotí významnou stránku jednotlivých klientů a to jejích náročnost z hlediska splatnosti pohledávek a obecné náročnosti z hlediska pracovního kapitálu. Tento nedostatek se pokusíme odstranit drobnou modifikaci modelu.

Pracovní kapitál

Každá firma usiluje o vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který by zajišťoval dlouhodobou a vzájemně výhodnou spolupráci. Zákazník si uvědomuje, že pro dodavatele má takto nastavený vztah významnou hodnotu, kterou však lze jen těžko objektivně ocenit. Jak lze ocenit dodavatelem poskytované minimální termíny dodaní zboží, které často vyžaduje navýšení průměrného stavu zásob materiálu, rozpracované výroby nebo zásob hotových výrobků? Nebo obdobně - jak lze ocenit vzornou platební morálku klienta nebo dodání zboží za podmínek obchodního úvěru s devadesátidenní splatnosti?

Je zřejmé, že zákazník bude mít rozdílnou představu hodnoty těchto podmínek než dodavatel. Zároveň každý z těch účastníků obchodního vztahu musí mít přesnou představu, jakou cenu tato podmínka má pro jeho firmu.

Pokud se zamyslíme nad podstatou procesů, které v podniku probíhají, lze konstatovat, že existuje část oběžných aktiv, která neustále (nebo přesněji řečeno ve větší relativní míře k ostatním oběžným aktivům) vstupuje do jednotlivých podnikových procesů. Jestliže vedení firmy pečuje o plynulost a nepřetržitost těchto procesů, je úkolem managementu podniku zabezpečení této části oběžných aktiv odpovídající výší stabilních zdrojů financování. Právě proto se většina autorů shoduje na tom, že tato část oběžných aktiv by měla být kryta dlouhodobými pasivy. Otázkou však zůstává: jak tuto výši pracovního kapitálu určit?

Podle mého názoru není v tomto směru správné, že čím vyšší pracovní kapitál podnik udržuje, tím lépe z hlediska likvidity a výnosnosti. Nesporné je to, že vyšší pracovní kapitál je obecně příznivější pro platební schopnost podniku. Literatura v této souvislosti uvádí: „Přebytek krátkodobých aktiv (vhodně strukturovaných a ve zdravé míře likvidních) nad krátkodobými dluhy opravňuje k úsudku, že podnik má dobré finanční zázemí, že je likvidní. ČPK představuje finanční polštář, který podniku umožňuje pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ho potkala nějaká nepříznivá událost, jež by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost tohoto polštáře závisí na obratovosti krátkodobých aktiv podniku, ale i na vnějších okolnostech, jako např. konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa, celní předpisy ap.“ (Sedláček, 2003)

Tato úvaha však nebere v úvahu základní cíl podnikání – zvyšování výnosnosti zdrojů, vedoucí k vyšší tržní hodnotě podniku. Příliš vysoký pracovní kapitál může zbytečně vázat část dlouhodobých, zpravidla „drahých“ zdrojů v krátkodobých aktivech. Dlouhodobá pasiva jsou obecně dražší, a proto by měla být použita pro financování dlouhodobějších a výnosnějších aktiv, nebo financování krátkodobých aktiv může byt nahrazeno „levnějšími“ zdroji financování, například obchodní úvěrem. Proto finanční manažer stojí před otázkou nalezení optimální výše pracovního kapitálu, která by na jedné straně minimalizovala finanční riziko podniku, na druhé straně však maximalizovalo jeho celkový zisk.

V praxi je řešení otázky optimalizace výše pracovního kapitálu silně ovlivněno nejen oborem podnikáni, ale také vybranou strategií. V této souvislosti existují obecně dva krajní strategické přístupy k řízení pracovního kapitálu agresivní a konzervativní. „Při prosazování agresivní strategie má firma zájem financovat pouze minimální část oběžného majetku dlouhodobými zdroji. Zbývající část oběžných aktiv se bude snažit zajistit vhodnou obchodní a finanční politikou vůči odběratelům a dodavatelům. Při agresivní strategii je firma ochotna postoupit riziko i za cenu případných výkyvů a improvizací… (Naopak) při konzervativním přístupu se firma příliš nespoléhá na krátkodobé rizikové cizí zdroje, ale dává přednost vlastním či dlouhodobým cizím zdrojům, a to i za cenu nižší rentability. Její hlavní hodnotou je vysoký stupeň likvidity a stability…“ (Vosoba, 1998)

Z výše uvedeného lze vyvodit, že každý klient ovlivňuje pracovní kapitál dodavatele tím, že nakupuje v určitém objemu a za určitou cenu produkt, vyžaduje určitou splatnost faktur a vyžaduje určité terminy dodání produktů, který mají dopad na průměrný stav zásob. Zároveň si vedení musí uvědomit, že pracovní kapitál vyvolává vznik finančních nákladů s ním spojených.

Náklady pracovního kapitálu

Pokud se zamyslíme nad podstatou pracovního kapitálu, jak je výše definována, lze navrhnout následující způsoby stanovení nákladu, které udržování jeho výše vyvolává:

- Průměrné náklady dlouhodobého kapitálu

$$NPK_r = \left(\begin{array}{l} \left(\dfrac{DP_1}{DP_1 + DP_2 + ... + DP_n} \right) \cdot IR_1 + \left(\dfrac{DP_2}{DP_1 + DP_2 + ... + DP_n} \right) \cdot IR_2 \\ + ... + \left(\dfrac{DP_n}{DP_1 + DP_2 + ... + DP_n} \right) \cdot IR_n \end{array} \right) \cdot 100\% \qquad (2)$$

kde NPK_r = náklady pracovního kapitálu v relativním vyjádření v %,

$DP_1, DP_2, \ldots DP_n$ = účetní hodnota položky dlouhodobých pasiv 1, 2, ...*n*,
$IR_1, IR_2, \ldots IR_n$ = sazba nákladu položky dlouhodobých pasiv 1, 2, ...*n*.

Jelikož pracovní kapitál je definován jako část oběžných aktiv financovaných dlouhodobým, „o odměnu si říkajícím" kapitálem, stanovíme výši nákladů vyvolaných použitím toho zdroje. Jelikož nelze stanovit přesně položku dlouhodobého kapitálu, kterou je pracovní kapitál financován, a tak jednoduše určit náklady pracovního kapitálu, použijeme vážený aritmetický průměr těchto nákladů.

- Průměrné náklady celkového kapitálu

$$NPK_r = \left(\left(\frac{P_1}{P_1 + P_2 + \ldots + P_n} \right) \cdot IR_1 + \left(\frac{P_2}{P_1 + P_2 + \ldots + P_n} \right) \cdot IR_2 + \ldots + \left(\frac{P_n}{P_1 + P_2 + \ldots + P_n} \right) \cdot IR_n \right) \cdot 100\% \qquad (3)$$

Matematická logika vzorce zůstává stejná jako v případě stanovení průměrných nákladů dlouhodobého kapitálu. V tomto případě však předpokládáme, že zdroje financování aktiv a náklady těchto zdrojů jsou v těsné propojenosti, a tak nelze stanovit, který konkrétní zdroj nebo která část zdrojů financuje příslušné aktivum nebo jeho část. Proto stanovujeme náklady pracovního kapitálu na úrovni průměrných nákladů celkového kapitálu.

Náklady konkrétního zdroje financování

Může nastat situace, kdy realizace určité zakázky pro podnik znamená potřebu profinancování určité výše pracovního kapitálu. Například uzavření dlouhodobého kontraktu s klientem vyvolává potřebu navýšení nedokončené výroby a stavu hotových výrobků na skladě pro zajištění operativních termínů dodaní zboží.

Navíc se může stát, že zákazník prosadí do kontraktu nestandardní platební podmínky, např. devadesátidenní splatnost jednotlivých faktur, zatímco obvyklé platební podmínky předpokládají třicetidenní splatnost. Předpokládejte, že jedinou variantou, jak podnik může tento ochod profinancovat, je dlouhodobý bankovní úvěr.

V tomto případě lze náklady pracovního kapitálu stanovit na úrovni nákladů dlouhodobého bankovního úvěru. To ovšem jen za předpokladu, že přijetím dlouhodobého bankovního úvěru nedojde ke změně nákladů ostatních zdrojů financování, např. růstu požadované výnosnosti akciového kapitálu, způsobené růstem rizikovosti kontraktu.

Podle mého názoru nejvhodnější způsob určení nákladů pracovního kapitálu je metoda průměrných nákladů celkového kapitálu. Jednak z už dříve zmíněného důvodu nepřiřaditelnosti konkrétního zdroje financování konkrétnímu aktivu nebo častí aktiv, a jednak z důvodu respektovaní touto metodou zásady, že změna výše a struktury zdrojů financování má dopad na náklady každého konkrétního zdroje (např. zvýšení objemu bankovních úvěrů v pasivech společností za určitých okolností může vyvolávat tlak na zvýšení požadované výnosností vlastního kapitálu).

Modifikace CPA

Na základě kvalifikované analýzy byl stanoven podíl jednotlivých klientů na nákladech pracovního kapitálu, a to tak, že se stanovily průměrné náklady celkového kapitálu, byla stanovena roční průměrná výše pracovního kapitálu a odhadnut podíl jednotlivých klientů na jeho výše.

Výsledek kvalifikované analýzy je znázorněn v následující tabulce:

Tab. 1: Kvalifikovaný odhad podílu na nákladech pracovního kapitálu

Klient	Podíl na NPK v %	Absolutní výše NPK	Náklady prodeje a NPK
Klient 1	10,31	500 000	1 100 000
Klient 2	4,13	200 000	1 100 000
Klient 5	0	0	150 000
Klient 6	0	0	250 000
Klient 8	5,17	250 000	1 450 000
Klient 9	8,26	400 000	1 300 000

Klient	Podíl na NPK v %	Absolutní výše NPK	Náklady prodeje a NPK
Klient 12	0	0	300 000
Klient 21	16,51	800 000	3 700 000
Klient 22	35	1 700 000	4 000 000
Klient 23	10,31	500 000	1 650 000
Klient 24	10,31	500 000	1 000 000
Klient 31	0	0	600 000
Celkem	**100**	**4 850 000**	**17 100 000**

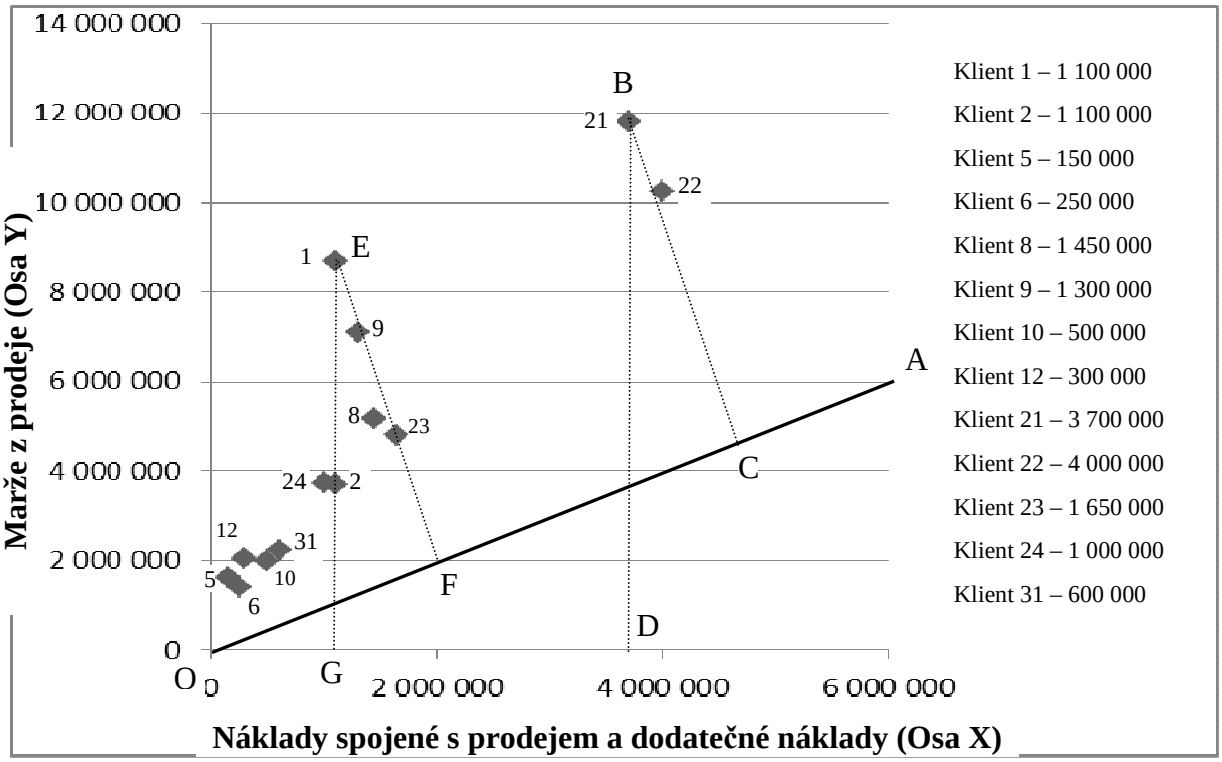
Zdroj: Podnikový informační systém firmy XYZ a.s.

Uvedené údaje doplníme do modelu CPA. Na ose X v modelu CPA tím budou znázorněny nejen náklady prodeje, ale i náklady spojené s financováním určité výše pracovního kapitálu, kterou podmínky kontraktu a obchodní vztah s klientem vyžaduje. Tímto do modelu zabudujeme analýzu přínosu jednotlivých zákazníku k finanční pozici firmy.

Porovnání výstupů tradičního a modifikovaného CPA modelu

Jak je patrné z Obr. 2, po doplnění do modelu informaci o nákladech pracovního kapitálu vyvolaných jednotlivými klienty, změnil se i pohled na přínos jednotlivých klientu pro společnost XYZ a.s. Například zákazník 22 v porovnání s klientem 9, před doplněním do modelu CPA nákladů pracovního kapitálu vykazoval relativně větší přínos pro společnost XYZ a.s.

Obr. 2: Modifikovaný CPA



Vybrané zákaznické portfolio společnosti XYZ a.s. vykazuje přebytek marže z prodeje nad náklady spojenými s prodejem, dodatečnými náklady a náklady pracovního kapitálu, proto rozdíl ve výstupech z modelu CPA před a po jeho modifikace se muže zdát bezvýznamný. Ovšem v jiných firmách může tato modifikace modelu vest k tomu, že na první pohled ziskové zákazníku budou objektivně vyhodnoceny jako ztrátové.

Model poskytuje managementu firmy i jiné užitečné informace, a to informace o rezervách a prostoru ke zvýšení podnikového zisku prostřednictvím snížení nákladů spojených s prodejem, dodatečných nákladů a nákladů pracovního kapitálu vyvolaných jednotlivými klienty. Tyto kategorie nákladů na jednu stranu nepřináší zákazníkovi tu část hodnoty, za kterou je ochoten zaplatit, na stranu druhou mohou zásadně ovlivňovat celkovou ziskovost klienta. Manažer obecně by měl mít tendenci ke snížení těchto nákladů, nebo k promítnutí těchto nákladů do ceny produktu. Ale současně musíme postupovat opatrně, neboť v dnešních vysoce konkurenčních podmínkách, vynaložení těchto nákladů může znamenat jedinou cestu k získání zákazníka.

Závěr

Je zcela zřejmé, že budování dlouhodobých vztahů vůči zákazníkům je v současné době klíčovým faktorem, ovlivňujícím strategicky chápanou prosperitu firmy. Jakkoli je otázka řízení vztahů vůči zákazníkům relativně složitým a navíc interdisciplinárním problémem, je nesporné, že jeho pozitivní řešení může pozitivně ovlivnit mimo jiné i analýza ziskovosti zákazníků a jejich skupin.

Hlavní přínos metody spatřuji v tom, že umožňuje nejen následnou strukturalizaci zákazníků, resp. jejich skupin podle jejich přínosu k zisku, ale zejména její informační využití v budoucích jednáních se zákazníky – a to s hlavním důrazem na ty skupiny, kde kombinace

marginálního výrobkového přínosu a vysokých nákladů na prodejní fázi vede k tomu, že celkový přínos těchto zákazníků k zisku je buď nepříliš významný, nebo dokonce záporný.

Metoda však potenciálně přináší informační hodnotu i v návazných průřezech – v tom, jak ziskové jsou jednotlivé skupiny produktů, distribučních kanálů a teritoria prodeje, na kterých firma operuje, a také v tom, jak efektivně jsou vynakládány náklady, resp. uplatňovány různé typy slev v prodejní fázi.

Zcela nesporný se jeví také rozšíření tradičně koncipovaného CPA modelu o náklady kapitálu, spojené s kratším či delším intervalem úhrady pohledávek nebo s dodatečně vázanými zdroji v nedokončené výrobě nebo skladovaných hotových výrobcích, které vyvolává konkrétní zákaznická potřeba. Zde však bude třeba podle mého názoru vycházet spíše z kvalifikovaných odhadů, než přesně zjišťovaných informací na bázi účetních informací.

Zcela v závěru chci také zdůraznit, že jakkoli významný je informační přínos metody, ani její výstupy nelze chápat jednoznačně a mechanicky např. tím způsobem, že by se firma měla jednoznačně zbavovat zákazníků, jejichž přínos k zisku je nízký nebo dokonce záporný; i v těchto případech platí, že posouzení přínosu zákazníků k rozvoji firmy je třeba posuzovat i v kontextu strategického rozvoje, který může být lépe patrný v navazujícím modelu Customer Life Time Value.

Literatura

[1] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): *Balance Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha, Management Press 2000.

[2] Král, B. aj. (2010): *Manažerské účetnictví.* Praha, Management Press, 2010.

[3] Sedláček, J. (2003): *Cash Flow*. Brno, Computer Press, 2003.

[4] Šoljaková, L. (2009): *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2009.

[5] Vlček, R. (2002): *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press, 2002.

[6] Vosoba, P. aj. (1998): *Řízení firemních financí*. Praha, Ekopress.1998.

[7] Wagner, J. (2009): *Měření výkonnosti*. Praha, Grada, 2009.

Příloha č. 1

Klient No.	Region	Produkt	Roční obrat v kg	Roční obrat v PJ	Spl-Fa	Spl -Sk	*JC*	*CN* na jednotku	Roční *CN*	*VN* na jednotku	Roční *VN*	Marže 1 (*JC – VN*)	Marže 1 v % k *JC*	Roční Marže 1	Skupiny M1	roční *NP*
1	B	Y	289 479	22 258 040	60	63	76,89	68,24	19 754 047	46,91	13 579 460	29,98	38,99%	8 678 580	3	600 000
2	B	Y	143 023	10 393 481	30	36	72,67	68,24	9 759 890	46,91	6 709 209	25,76	35,45%	3 684 272	2	900 000
3	B	Y	48 827	3 978 424	30	27	81,48	68,24	3 331 954	46,91	2 290 475	34,57	42,43%	1 687 949	4	
4	B	Z	36 023	3 385 081	0	0	93,97	82,85	2 984 506	61,52	2 216 135	32,45	34,53%	1 168 946	2	
5	B	X	61 932	3 708 488	30	27	59,88	55,26	3 422 362	33,93	2 101 353	25,95	43,34%	1 607 135	4	150 000
6	B	X	48 732	3 059 882	0	0	62,79	55,26	2 692 930	33,93	1 653 477	28,86	45,96%	1 406 406	4	250 000
7	B	X	11 080	991 771	0	0	89,51	55,26	612 281	33,93	375 944	55,58	62,09%	615 826	8	
8	A	Y	179 643	13 593 586	45	38	75,67	68,24	12 258 838	46,91	8 427 053	28,76	38,01%	5 166 533	3	1 200 000
9	A	Y	262 223	19 386 146	45	48	73,93	68,24	17 894 098	46,91	12 300 881	27,02	36,55%	7 085 265	2	900 000
10	A	Y	70 823	5 307 476	0	0	74,94	68,24	4 832 962	46,91	3 322 307	28,03	37,40%	1 985 169	2	500 000
11	A	Z	34 564	3 383 470	30	27	97,89	82,85	2 863 627	61,52	2 126 377	36,37	37,15%	1 257 093	2	
12	A	Z	42 526	4 676 584	30	27	109,97	82,85	3 523 279	61,52	2 616 200	48,45	44,06%	2 060 385	4	300 000
13	A	Y	20 967	1 611 524	30	26	76,86	68,24	1 430 788	46,91	983 562	29,95	38,97%	627 962	3	
14	A	Y	32 221	2 535 148	30	31	78,68	68,24	2 198 761	46,91	1 511 487	31,77	40,38%	1 023 661	3	
15	A	X	11 192	692 897	0	0	61,91	55,26	618 470	33,93	379 745	27,98	45,19%	313 152	4	
16	A	X	9 856	598 949	0	0	60,77	55,26	544 643	33,93	334 414	26,84	44,17%	264 535	4	
17	A	Z	10 985	1 370 379	30	35	124,75	82,85	910 107	61,52	675 797	63,23	50,69%	694 582	6	
18	A	X	35 987	2 256 025	30	28	62,69	55,26	1 988 642	33,93	1 221 039	28,76	45,88%	1 034 986	4	
19	A	Y	10 931	816 436	30	25	74,69	68,24	745 931	46,91	512 773	27,78	37,19%	303 663	2	
20	A	Z	42 046	3 782 879	0	0	89,97	82,85	3 483 511	61,52	2 586 670	28,45	31,62%	1 196 209	1	
21	C	Y	472 992	34 003 395	60	56	71,89	68,24	32 276 974	46,91	22 188 055	24,98	34,75%	11 815 340	2	2 900 000
22	C	Y	381 284	28 123 508	90	88	73,76	68,24	26 018 820	46,91	17 886 032	26,85	36,40%	10 237 475	2	2 300 000
23	C	Y	165 423	12 544 026	45	50	75,83	68,24	11 288 466	46,91	7 759 993	28,92	38,14%	4 784 033	3	1 150 000
24	C	Y	132 656	9 946 547	45	52	74,98	68,24	9 052 445	46,91	6 222 893	28,07	37,44%	3 723 654	2	500 000
25	C	X	59 848	3 665 092	60	67	61,24	55,26	3 307 200	33,93	2 030 643	27,31	44,60%	1 634 449	4	
26	C	Z	47 129	4 320 315	30	26	91,67	82,85	3 904 638	61,52	2 899 376	30,15	32,89%	1 420 939	1	
27	C	Z	11 465	1 064 869	0	0	92,88	82,85	949 875	61,52	705 327	31,36	33,76%	359 542	1	
28	C	Y	29 736	2 226 334	30	28	74,87	68,24	2 029 185	46,91	1 394 916	27,96	37,34%	831 419	2	
29	C	Y	36 976	2 708 862	30	28	73,26	68,24	2 523 242	46,91	1 734 544	26,35	35,97%	974 318	2	
30	C	Y	10 926	819 231	0	0	74,98	68,24	745 590	46,91	512 539	28,07	37,44%	306 693	2	
31	D		84 359	6 434 905	0	0	76,28	71,18	6 004 674	49,85	4 205 296	26,43	34,65%	2 229 608	2	600 000
∑			**2 835 854**	**213 643 751**					**193 952 736**		**133 463 970**			**80 179 780**		**12 250 000**

Vysvětlivky:

Sloupec	
1	Klient No. – Pořadové číslo klienta
2	Region – Trh, na kterém zákazník působí. Roční obrat v kg dle jednotlivých regionů (A – západní Evropa 763 964 kg, B – střední Evropa: 639 096 kg, C – východní Evropa:1 348 435 kg, D – ostatní: 84 359 kg, **Celkem: 2 835 854 kg).**
3	Produkt – Kategorie produktu dle složitosti jištění. Roční obrat v kg dle jednotlivých kategorií jištění (X – nízké jištění:238 627 kg, Y – střední jištění: 2 288 130 kg, Z – vysoké jištění: 224 738 kg, ostatní: 84 359 kg, **Celkem: 2 835 854 kg).**
4	Roční obrat v kg – Roční obrat v kilogramech dle jednotlivých zákazníků.
5	Roční obrat v PJ – Roční obrat v peněžním vyjádření (PJ) dle jednotlivých zákazníků.
6	Spl-Fa – S klientem sjednané platební podmínky ve smyslu splatnosti vystavené faktury.
7	Spl-Sk – Plnění platebních podmínek klientem, vyjádřené skutečnou průměrnou dobou splatnosti pohledávek.
8	*JC* – Průměrná jednotková cena kilogramu zboží.
9	*CN* na jednotku – Celkové náklady *CN* na jednotku produktu (kg), dle kategorie produktu, vyjádřených výslednou kalkulaci.
10	Roční *CN* – Roční celkové náklady *CN*, zjištěné jako součin celkových jednotkových nákladů a ročního obratu v kilogramech.
11	*VN* na jednotku – Variabilní náklady *VN* jednotky produkce (kg), dle kategorie produktu, vyjádřené výslednou kalkulaci.
12	Roční *VN* – Roční variabilní náklady *VN*, zjištěné jako součin variabilních nákladů jednotky produkce (kg) a ročního obratu v kilogramech.
13	Marže 1 (*JC* – *VN*) – Jednotková marže v absolutním vyjádření, zjištěná jako rozdíl mezi průměrnou jednotkovou cenou *JC* kilogramu produkce a variabilními náklady *VN* jednotky produkce.
14	Marže 1 v % k *JC* – Jednotková marže v procentech, vyjádřená podílem jednotkové marže v absolutním vyjádření k průměrné jednotkové ceně produkce = Marže / *JC*.
15	Roční Marže 1 – Roční marže, zjištěná jako součin jednotkové marže v absolutním vyjádření a ročního obratu v kilogramech.
16	Skupiny M1 – Skupiny tvořené dle výše jednotkové marže vyjádřené v procentech.

Skupina	**Marže 1 v % k *JC***	**Roční obrat v kg**	**Skupina**	**Marže 1 v % k *JC***	**Roční obrat v kg**
1	30-34	100 640	**5**	46-50	0
2	34-38	1 706 516	**6**	50-54	10 985
3	38-42	687 733	**7**	54-58	0
4	42-46	318 900	**8**	58-62	11 080
				Celkem	**2 835 854**

17	roční NP – Kvalifikovaný odhad nákladů spojených s podejem a dodatečných nákladů, vyvolaných zákazníky

Český finanční a účetní časopis, 2011, roč. 6, č. 4, s. 106-118.

Analýza vztahů mezi ziskovostí zákazníků a jejich přínosem k finanční pozici podniku

Artur Rutkouski

ABSTRAKT

Článek se zabývá možnostmi praktické aplikace tradičního modelu Customer Profitability Analysis a možnostmi jeho rozšíření o náklady kapitálu, spojené s kratším či delším intervalem úhrady pohledávek nebo s dodatečně vázanými zdroji v zásobách, které vyvolává konkrétní zákaznická potřeba. Dochází k závěru, že přínos metody spočívá zejména v jejím využití v budoucích jednáních se zákazníky – a to s hlavním důrazem na ty skupiny, kde kombinace marginálního výrobkového přínosu a vysokých nákladů na prodejní fázi vede k tomu, že celkový přínos těchto zákazníků k zisku je nevýznamný nebo dokonce záporný. Zcela nesporné dle článku se jeví také rozšíření tradičně koncipovaného CPA modelu o náklady kapitálu. Zde však bude třeba vycházet spíše z kvalifikovaných odhadů, než přesně zjišťovaných informací na bázi účetních dat.

Klíčová slova: Analýza ziskovosti zákazníků, náklady kapitálu, manažerské účetnictví

Analysis of the Relationship between the Profitability of Customers and their Contribution to the Company's Financial Position

ABSTRACT

This paper deals with the possibilities of practical application of the traditional model of Customer Profitability Analysis and possibilities of its extension of the capital costs related to a shorter or longer interval of payment of claims or additional resources of stocks, which are caused by specific customer need. Conclude is: the benefits of the method lies mainly in its use in future negotiations with customers - with general emphasis on those groups where a combination of marginal product benefits and high costs of sales phase leads to the fact that the total contribution of these customers to a profit is insignificant or even negative. According to the article seems quite indisputable also expansion of traditional CPA model by the cost of working capital. It is necessary to base on qualified estimate than exact information collected on the basis of accounting data.

Key words: Customer Profitability Analysis, Costs of Capital, Management Accounting

JEL classification: M41.