

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza zákazníků

Analysis of Customers

Student: Blanka Cahlíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Blanka Cahlíková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza zákazníků**
Analysis of Customers

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska analýzy zákazníků
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza současného stavu zákaznických požadavků
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.

OUDOVÁ, Alena. *Logistika. Základy logistiky.* Kralice na Hané: Computer Media s.r.o, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně.

V Ostravě dne 6.5.2015



jméno a příjmení studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Leo Tvrdoňovi, Ph.D. za odborné vedení, konstruktivní připomínky, trpělivost a čas, který mi věnoval a rovněž paní Ing. Michaelae Bogárové ze společnosti Continental za její rady a připomínky k této bakalářské práci.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou zákazníků společnosti Continental Automotive Czech Republic s.r.o., která má bohatou historii a je jedním z předních dodavatelů automobilového průmyslu. Práce je zaměřena na složení zákaznického portfolia a zjištění přínosu jednotlivých zákazníků pro společnost. Je provedena ABC analýza zákazníků a na základě této analýzy je provedeno rozdělení zákazníků do skupin A, B, C podle výnosnosti.

Klíčová slova:

Logistika, tržby, obrat, příspěvek k zisku, služby zákazníkům, náklady, koncentrace.

Abstract

This bachelor thesis focuses on an analysis of customers in company Continental Automotive Czech Republic s.r.o. which has a rich history and is one of the leading suppliers in automotive industry. The project deals with the composition of the customer portfolio and the detection of profit of all customers for the company. ABC analysis has been carried out and based on this analysis a distribution of customers to the groups A, B, C according to the rate of profit has been provided.

Keywords:

Logistics, sales, turnover, contribution to profit, customer services, costs, focus.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretické řešení problematiky zákaznických požadavků.....	7
2.1 Podniková logistika a její cíle.....	7
2.1.1. Logistický řetězec.....	9
2.1.2 Logistické činnosti	10
2.1.3 Logistický mix.....	11
2.1.4 Incoterms	12
2.2 Budování obchodních vztahů zákazníky.....	18
2.2.1 Základní pojetí služby pro zákazníka.....	19
2.2.2 Definice hodnoty poskytované zákazníkovi.....	21
2.3 ABC analýza.....	21
2.3.1 Paretovo pravidlo.....	23
2.4. ABC analýza v praxi.....	24
2.5 Analýza X, Y, Z.....	27
2.6 Příspěvek k zisku.....	28
3. Představení vybrané společnosti.....	30
3.1 Závod Frenštát pod Radhoštěm.....	32
3.2 Focus Factory 3-Portfolio výrobků	33
4. Analýza současného stavu zákaznického portfolia.....	35
4.1 Základní soubor - dle obrátu za rok.....	35
4.2 Výpočet ukazatelů - dle obrátu za rok.....	36
4.3 ABC analýza-výsledky - dle obrátu za rok	38
4.4 Základní soubor – příspěveku k zisku.....	43
4.5 Výpočet ukazatelů - příspěvek k zisku.....	44
4.6 ABC analýza - výsledky dle příspěvku k zisku.....	47
4.7 Syntéza výsledků ABC analýzy dle ročního obrátu a příspěvku k zisku.....	50
4.8 Doplnující kritéria spojená s obsluhou jednotlivých zákazníků.....	52
4.9 Doporučení.....	54
5. Závěr.....	55

Seznam použité literatury.....	56
Seznam zkratek.....	57
Seznam tabulek.....	59
Seznam obrázků.....	60
Seznam grafů.....	61

1. Úvod

V mnoha vyspělých ekonomikách vzniká nové tržní prostředí – jeho hlavní charakteristikou jsou dobře informovaní a nároční zákazníci a spotřebitelé a celková proměnlivost a obtížná předvídatelnost konkurenční situace. Úspěšné jsou ty firmy, které dokáží zvýšit tempo inovací, stále rychleji přicházet na trh s novými výrobky a službami, uspokojit poptávku kratšími dodacími lhůtami vyšší spolehlivostí dodávek- tyto firmy jsou zkrátka schopny rychlejší reakce. Vytváření této schopnosti by mělo být hlavní prioritou podnikového vedení v jakémkoli odvětví, přičemž způsob, jakým lze této schopnosti dosáhnout, vyžaduje zlepšení procesů, které se zaměřují na uspokojování poptávky. A právě zde se dostává ke slovu logistika – kritické rozhraní mezi trhem a organizací, která usiluje o naplnění veškerých přání svých zákazníků. Služby zákazníkům představují nový konkurenční prostor. V případě standartního produktu mohou znamenat příležitost, jak jej odlišit od ostatních, pro celkovou nabídku firmy zase možnost, jak vyhovět specifickým požadavkům zákazníků.

Rostoucí citlivost zákazníků vůči kvalitě poskytovaných služeb je stejně patrná na průmyslových trzích jako na trzích spotřebních. Dodavatelé velkých automobilek musí být schopni zajistit dodávky typu: „just in time “ přímo k montážní lince. Stejně schopný v oblasti logistiky musí být i výrobce potravin zásobující rozsáhlý řetězec supermarketů, který usiluje o to, aby regály s jeho zbožím nebyly nikdy prázdné a aby stav jeho zásob byl minimální. Průzkumy provedené v celé řadě odvětví prozrazují, že kritickým faktorem, který ovlivňuje kupní rozhodnutí a tedy i rozhodnutí o volbě dodavatele, jsou právě služby poskytované zákazníkům. Čas se stal jednou z nejúčinnějších konkurenčních zbraní. Zákazníci na všech trzích požadují stále kratší dodací lhůty, dostupnost výrobků je dokonce důležitější než věrnost značce či dodavateli- pokud zákazník nedostane produkt své oblíbené značky a je-li současně k dispozici substituční produkt, zákazník s největší pravděpodobností sáhne po tomto obdobném produktu jiné značky.

V této bakalářské práci bude provedena analýza zákazníků společnosti Continental automotive systems s.r.o., která působí jako dodavatel v oblasti automobilového průmyslu pomocí Paretovy analýzy. Bude zjištěna skladba zákaznické základny, její podíl na tržbách za rok 2014. Zákazníci společnosti budou také analyzováni podle výše příspěvku k zisku, s cílem vyhodnotit, kteří z nich jsou pro firmu důležití z tohoto hlediska. Analýza výnosnosti zákazníků poskytne také podklady pro diferenciaci přístupu k jednotlivým skupinám zákazníků.

Cílem této práce bude zjistit složení zákaznického portfolia, vyhodnotit přínos jednotlivých zákazníků pro společnost z výše uvedených hledisek a zjistit, kde se vyplatí dále investovat, u kterých zákazníků je potřeba se zaměřit na prohloubení obchodních vztahů a u kterých bude naopak výhodné omezovat náklady na logistické služby nebo je zásadně nezvyšovat. Bude uplatněna Paretova analýza dle obou kritérií a následně provedena syntéza výsledků obou analýz, při níž budou zvažena ještě další neměřitelná kritéria, jako jsou dodací a platební podmínky, délka forecastu, služby týkající se obsluhy zákaznických portálů a vzdálenost zákazníka.

Analýza zákazníků bude provedena podle těchto kritérií:

- podle podílu zákazníka na celkových tržbách,
- podle podílu zákazníka na příspěvku k zisku,
- další kritéria související s obsluhou zákazníků.

2. Teoretické řešení problematiky zákaznických požadavků

Pod pojmem logistika je třeba si představit celou řadu činností, které jsou které jsou vzájemně provázané, ovlivňují se, existují mezi nimi vztahy a tvoří nedílnou součást moderního podniku a jeho fungování. Logistika se významně podílí na vstupech a výstupech každého podniku a její úspěšná integrace napomáhá podniku k dosahování jeho cílů a k uspokojování požadavků zákazníků. V dnešní době, globalizace trhu, velkých konkurenčních tlaků a prudkém rozvoji informačních a komunikačních technologií je proto propracovaný logistický systém nezbytný pro každý podnik.

Pojem logistika je slovo staré, řeckého původu, a v průběhu času nabývalo různých významů. Až do zhruba poloviny dvacátého století byl pojem spojen především s matematickou vědou (praktické počítání s číslicemi, matematická logika). Nyní již toto pojetí logistiky není běžné a pojem se týká hlavně hospodářské logistiky. Novodobý pojem logistika lze vyjádřit mnoha různými definicemi. Pojem byl definován mnoha autory a organizacemi, často i ve vztahu k činnosti jakou se autoři či dané organizace zabývali. Je možné použít následující definici, která v mnohém obsahuje základní myšlenky hlavních definic hospodářské logistiky.

Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavku finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku. (Sixta, Mačát, 2005, s. 8-15)

2.1 Podniková logistika a její cíle

Podnik je jednou ze základních organizačních jednotek každé ekonomiky. Jeho hlavním posláním je vyrábět a poskytovat svému okolí produkty (výrobky nebo služby). Některé podniky se soustřeďují do větších celků, vytvářejí tak formy koncentrace a kooperace, s cílem dosáhnout vyšší kapitálové síly podniku. Podniková logistika se zabývá logistickými

činnostmi a řetězci uvnitř podniku a významně tak ovlivňuje plnění strategie a cílů podniku a jeho ekonomickou úroveň. (Kožená, 2007, s. 1)

Základním principem existence každého podniku a jeho cílem je dosažení zisku. Dále se podnik snaží o plnění své vytyčené strategie a dílčích cílů jako jsou např. zvýšení obrátu, zvýšení podílu na trhu, rozvoj podniku a investice do nových technologií, vývoj nových produktů a služeb apod. Je nutné si tedy uvědomit, že logistika je tímto bezprostředně ovlivněna a základní cíle logistiky vycházejí z následujících dvou bodů:

- cíle podnikové logistiky musí vycházet (musí být odvozovány) z podnikové (globální) strategie a napomáhat splňovat podnikové cíle,
- a musí zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní a to při minimalizaci celkových nákladů.

Cíle, které se soustřeďují na snižování nákladů a napomáhají tak splňovat podnikové cíle se zaměřují na oblasti:

- zásob,
- dopravy,
- manipulace a skladování,
- výroby,
- řízení.

K cílům, které se zaměřují na uspokojování potřeb zákazníků patří:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek (tzv. „delivery reliability“ a „delivery ability“)
- zlepšování flexibility logistických služeb.

Jak již vyplývá z definice logistiky, jejím hlavním cílem je včasné uspokojení požadavků zákazníků. Je však třeba si uvědomit, že je nutné najít určitou rovnováhu mezi uspokojením potřeb zákazníků a náklady, které je nutné na splnění těchto požadavků vynaložit. Cíle

logistiky se tedy musí zaměřit na zajištění optimální úrovně služeb, tak aby požadované množství materiálu či zboží bylo v požadované jakosti, na správném místě, ve správný čas a také aby zabezpečení takových služeb bylo zajištěno s přiměřenými, optimálními náklady. (Sixta, Mačát, 2005, s. 41)

Logistiku lze dělit dle těchto hledisek:

- podle šíře zaměření na studium materiálových toků na mikrologistiku a makrologistiku,
- podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění na logistiku podnikovou, logistiku obchodní a logistiku dopravní.

Podnikovou logistiku zabývající se logistickými činnostmi a řetězci uvnitř podniku lze nazvat mikrologistikou. Mikrologistika se zabývá logistikou uvnitř určité organizace. Naproti tomu makrologistika překračuje hranice podniku a zabývá se logistickými řetězci, které jsou nutné pro výrobu určitých výrobků, od zajištění materiálu až po dodání zákazníkovi. Vedle těchto dvou pojmů a členění je nutné zmínit ještě jednu část, která se zabývá materiálovými toky, a to je logistický podnik. Logistický podnik realizuje propojení mezi dodavatelem a zákazníkem a funguje vně určité organizace. Následující obrázek zobrazuje jednoduché členění logistiky. (Sixta, Mačát, 2005, s. 49)

2.1.1 Logistický řetězec

Logistický řetězec je takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin a materiálu v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které je účelné od poptávky konečného zákazníka, jenž se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh a surovinu výrobku. Logistický řetězec je složen z dílčích hmotných a nehmotných toků, které jsou uskutečňovány mezi různými články ve výrobě, v dopravě a zasilatelství. Hmotná stránka logistického řetězce spočívá v uchovávání a přemísťování věcí schopných uspokojit potřebu konečného zákazníka. Nehmotná stránka logistického řetězce spočívá v přemísťování, popř. uchovávání informací potřebných k tomu, aby se mohla uskutečnit hmotná stránka logistického řetězce. Rozlišujeme tři základní typy logistických řetězců spojených s materiálovým a informačním tokem:

- logistický řetězec s přetržitými toky – v tomto typu řetězce jsou sestavovány predikce prodeje a následně uzavírány kontrakty s dodavateli na základě vyhodnocování současných prodejů, jedná se o velké dodávky,
- logistický řetězec s kontinuálními toky – materiál je dodáván na základě potřeb příjemce, mezi dodavatelem a výrobcem je vyloučen sklad surovin, články řetězce si předávají plynule menší dodávky,
- logistický řetězec se synchronním tokem – tok materiálu je zcela plynulý a vyvážený, mezi články řetězce se pohybuje vždy jen takové množství hotových výrobků, či surovin, které je k danému okamžiku požadováno. (Pernica, 2005, s. 209)

2.1.2 Logistické činnosti

Mezi hlavní logistické činnosti podniku, které jsou nutné pro bezproblémové zajištění materiálových, informačních a finančních toků a včasné splnění požadavků zákazníka patří:

- zákaznický servis (Customer service),
- prognózování/plánování poptávky (Demand forecasting/planning),
- řízení stavu zásob (Inventory management),
- logistická komunikace (Logistics communications),
- manipulace s materiálem (Material handling),
- vyřizování objednávek (Order Processing),
- balení (Packaging),
- podpora servisu a náhradní díly (Parts and service support),
- stanovení místa výroby a skladování (Plant and warehouse site selection),
- pořizování/nákup (Procurement),
- manipulace s vráceným zbožím (Return goods handling),
- zpětná logistika (Reverse logistics),
- doprava a přeprava (Traffic and transportation),
- skladování (Warehousing and storage).

Všechny tyto činnosti nemusí bezprostředně spadat do kompetence podnikového oddělení

logistiky, nicméně každá tato činnost ovlivňuje logistický proces jako celek.

(Lambert, 2005, s. 15)

2.1.3 Logistický mix

Všichni zákazníci nejsou pro podnik stejně výnosní. U zdánlivě stejných produktů se mohou významně lišit požadavky zákazníků v takových znacích, které usnadňují nebo znesnadňují průběh toků. Jde zejména o prvky tzv. logistického mixu. Logistický mix je množinou logisticky relevantních znaků průchodu požadavku logistickou sítí.

K prvkům logistického mixu patří:

- velikost objednávky,
- typ a jakost použitého materiálu (skladový materiál versus požadavkový materiál),
- povrchová úprava,
- způsob značení výrobku,
- počet a typ zkoušek jakosti a jejich zařazení v technologickém procesu,
- způsob manipulace a skladování,
- způsob balení
- typ dopravního prostředku,
- distribuční cesta (přímé dodávky, společný rozvoz více zákazníkům, dodávky přes skladové stupně,
- vzdálenost k zákazníkovi,
- přesnost a podrobnost informací požadovaných před sjednáním smlouvy,
- typ dokladů a technika přenosu informací v kontaktu se zákazníkem,
- platební lhůta,
- způsob placení.

Při organizování toků je potřeba rozlišovat mezi:

- standartním průchodem požadavku procesním řetězcem,
- speciálními průchody různých typů požadavků procesním řetězcem.

Speciální požadavky vedou zpravidla k vyšším nákladům, proto není vhodné při jednání se zákazníkem o dodacích podmínkách a o ceně pracovat s průměrnými náklady. Jestliže kalkulace nákladů nezahrne náklady na speciální požadavky, pak obsluha některých zákazníků bude ztrátová. Některé výzkumy ukazují tyto výsledky:

- jen 5-15% všech zákazníků generuje 100% čistého zisku,
- 50-60% zákazníků je neziskových,
- ziskoví zákazníci vytvářejí 70-90% tržeb,
- obsluha neziskových zákazníků vede k 35-45% nákladů všech procesů,
- neziskoví zákazníci spotřebují 25-55% celkových zdrojů,
- 25-45% všech zákazníků spotřebuje 12-28% všech zdrojů a současně se podílí jen
- 1-5% na tržbách,
- více zdrojů je spotřebováno velmi malými neziskovými zákazníky než všemi ziskovými zákazníky. (Macurová, 2010, s. 48)

2.1.4 Incoterms

Účelem Incoterms je poskytnout soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě. Jsou to mezinárodně uznávaná oficiální pravidla pro výklad obchodních doložek vydávaných Mezinárodní obchodní komorou, usnadňující provádění mezinárodního obchodu. Nicméně nadále nepředstavují závaznou normu ani z hlediska mezinárodního ani vnitrostátního práva.

- Specifikuje podmínky přepravy,
- využívá se v celém světě,
- ochraňuje přepravce i zákazníky.

Podmínky se stávají právně závaznými, když se na některých z nich shodnou prodávající a kupující v kupní smlouvě. Doložky Incoterms však neřeší otázku přechodu vlastnického práva ke zboží, řeší pouze přechod dispozičního práva k zásilce.

Doložky Incoterms upravují především:

- způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu,
- způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího,
- další povinnosti stran při zajišťování dopravy, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

Riziko ztráty a poškození zboží, ale i závazek nést náklady vztahující se ke zboží přechází z prodávajícího na kupujícího v okamžiku, kdy prodávající splnil svou povinnost dodání zboží. Protože by kupujícímu nemělo být umožněno zdržovat moment přechodu rizika a nákladů, stanoví se ve všech doložkách, že přechod rizika i nákladů může nastat i před dodáním zboží, jestliže kupující nepřevzme zboží, jak bylo dohodnuto. Tento požadavek je zvláště důležitý při použití doložky EXW, neboť ve všech ostatních doložkách by bylo zboží pravidelně identifikováno jako zboží určené pro kupujícího, pokud bylo učiněno opatření pro jeho naložení nebo odeslání (doložka kategorie F a C) nebo dodání do místa určení (doložka kategorie D).

Doložka E - EXW/ze závodu

Doložka odebrání představuje minimální závazky prodávajícího. Prodávající podle této doložky nemusí učinit nic víc, než dát zboží (identifikovatelné od dalšího zboží) k dispozici kupujícímu v dohodnutém místě, které je obvykle ve vlastním objektu prodávajícího a celně neodbavené ve vývozu. Pokud kupující požaduje něco více od prodávajícího, je třeba, aby tak jasně učinil v kupní smlouvě.

- Minimální závazek prodávajícího,
- prodávající pouze zboží předá kupujícímu,
- specifikace podmínek v kupní smlouvě.

Riziko i přepravní náklady přechází z prodávajícího na kupujícího okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu, jak je stanoveno v kontraktu (závod, sklad, továrna, atd.)

Doložka FOB/ vyplaceně loď

Doložky, u kterých není prodávajícím hrazeno hlavní dopravné, požadují od prodávajícího, aby dodal zboží k dopravě dopravci určenému kupujícím v dohodnutém místě dodání celně odbavené ve vývozu.

- Závazek přechází na kupující v momentě prodeje v určeném místě.

Riziko i přepravní náklady přechází z prodávajícího na kupujícího okamžikem, kdy prodávající dodá zboží ve jmenovaném místě do péče dopravce určeného kupujícím. V případě doložky FCA, pokud místem sjednaným ve smlouvě jako místo dodání je objekt prodávajícího, dodání je splněno nakládkou zboží na dopravní prostředek přistavený kupujícím k odběru zboží, ale ve všech ostatních případech je dodání splněno, pokud je zboží dáno k dispozici ve smluveném místě dodání kupujícímu nevyložené z dopravního prostředku prodávajícího a celně odbavené ve vývozu.

Dodací podmínka pouze pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu. Riziko i přepravní náklady přechází z prodávajícího na kupujícího okamžikem, kdy prodávající dodá zboží ve jmenovaném přístavu nalodění k boku lodi určené kupujícím.

CIF/ náklady, pojištění a přepravné

Doložky nalodovací nebo odesílací, u kterých je prodávajícím hrazeno hlavní přepravné) je uloženo prodávajícímu na vlastní náklad uzavřít přepravní smlouvu. Musí být dále určeno místo, do kterého musí prodávající zaplatit přepravní náklady. Lze říci, že doložky kategorie „C“ představují smlouvy o odeslání zboží. Riziko za zboží však přechází z prodávajícího na kupujícího již v okamžiku předání zboží prvnímu dopravci.

Riziko ztráty a poškození zboží i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce z prodávajícího na kupujícího přechází (jako u FCA) okamžikem dodání zboží prvnímu dopravci nebo jiné osobě jmenované prodávajícím ve sjednaném místě. Prodávající je však povinen sjednat přepravní smlouvu a zaplatit náklady spojené s přepravou zboží do jmenovaného místa určení.

CIP – CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO

- Named place of destination,
- přeprava a pojištění placeno do- jmenované místo určení.

Riziko ztráty a poškození zboží i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce z prodávajícího na kupujícího přechází (jako u CPT) okamžikem dodání zboží prvnímu dopravci nebo jiné osobě jmenované prodávajícím ve sjednaném místě a prodávající je povinen sjednat přepravní smlouvu a zaplatit náklady spojené s přepravou zboží do jmenovaného místa určení. Prodávající je rovněž povinen sjednat pojištění kryjící riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy na bázi minimálního krytí podle Institute Cargo Clauses (kategorie C) nebo s jinými podobnými podmínkami. Pojištění musí být sjednáno prodávajícím samostatnou pojistnou smlouvou na jménem kupujícího na 110% hodnoty zboží a v měně kontraktu a pojistná smlouva musí být předána kupujícímu minimálně při doručení zboží.

CFR – COST AND FREIGHT

- named port of destination
- náklady a přepravné - jmenovaný přístav určení

Dodací podmínka pouze pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu. Riziko ztráty a poškození zboží i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce z prodávajícího na kupujícího přechází (jako u FOB) okamžikem naložení zboží na palubu lodi v přístavu lodění. Prodávající je však povinen sjednat přepravní smlouvu a zaplatit náklady a přepravné nutné pro dodání zboží do jmenovaného přístavu určení.

CIF – COST, INSURANCE AND FREIGHT

- named port of destination
- náklady, pojištění a přepravné - jmenovaný přístav určení

Dodací podmínka pouze pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu. Riziko ztráty a poškození zboží i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce z prodávajícího na kupujícího přechází (jako u FOB) okamžikem naložení zboží na palubu lodi v přístavu lodění. Prodávající je však povinen sjednat přepravní smlouvu a zaplatit náklady a přepravné nutné pro dodání zboží do jmenovaného přístavu určení. Prodávající je rovněž povinen sjednat pojištění kryjící riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy na bázi minimálního krytí podle Institute Cargo Clauses (kategorie C) nebo s jinými podobnými podmínkami. Pojištění musí být sjednáno prodávajícím samostatnou pojistnou smlouvou na jméno kupujícího na 110% hodnoty zboží a v měně kontraktu a pojistná smlouva musí být předána kupujícímu minimálně při doručení zboží.

DAT – DELIVERED AT TERMINAL

- named terminal at port or place of destination
- s dodáním na překladiště - jmenované překladiště v přístavu nebo v místě určení

Nová doložka nahradila dřívější méně populární doložku DEQ a rozšířila její působnost na všechny druhy dopravy. Riziko i přepravní náklady přechází z prodávajícího na kupujícího okamžikem, kdy je zboží vyloženo z příchozího dopravního prostředku a dáno k dispozici kupujícímu ve jmenovaném překladišti ve jmenovaném přístavu anebo v místě určení. Je to jediná doložka, kdy má prodávající povinnost a odpovědnost za vykládku zboží z příchozího dopr. prostředku.

DAP – DELIVERED AT PLACE

- named place of destination,
- s dodáním v místě určení - jmenované místo určení.

Nová doložka v sobě sloučila dřívější doložky DAF, DES a DDU, které se lišily pouze v místě dodání). Riziko i přepravní náklady přechází z prodávajícího na kupujícího okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu na příchozím prostředku připravené k vykládce v

ujednaném místě určení. Importní celní odbavení včetně nákladů na clo je již na riziko a náklady kupujícího.

DDP – DELIVERED DUTY PAID

- named place of destination
- s dodáním clo placeno - jmenované místo určení

Riziko i přepravní náklady přechází z prodávajícího na kupujícího (jako u DAP) okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu na příchozím prostředku připravené k vykládce v ujednaném místě určení. Prodávající má však povinnost celně odbavit.

(Pernica, 1998, s. 410-414)

2.2 Budování obchodních vztahů se zákazníky

Zvyšující se nasycenost trhů způsobuje růst nákladů na získání nových zákazníků. Podniky by měly klást velký důraz na udržení dosavadních zákazníků a další rozvoj obchodních vztahů s nimi. Kritérium tržního podílu, jenž byl po dlouhá léta hlavním cílem většiny firem, je dnes nahrazováno kritériem zákaznického podílu. Ten určuje, jaké procento výdajů našich zákazníků obdržíme my a jaká je kvalita těchto zákazníků – jak věrní nám tito zákazníci jsou. Je zřejmé, že věrní zákazníci přinášejí firmě větší zisk než nově přichozí, a proto by mělo být vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky prvořadým cílem každé firmy. Přestože existuje celá řada faktorů, ovlivňujících kvalitu a délku trvání vztahu mezi firmou a jejím zákazníkem, kvalita služeb poskytovaných s výrobkem bude pravděpodobně tím nejdůležitějším. Výsledky mnoha výzkumů ukazují, že získat jednoho nového zákazníka stojí firmu přibližně pětkrát více než udržet jednoho existujícího zákazníka. V praxi je často velice obtížné určit přesné náklady na rozšíření tržního podílu, mnoho podniků však dnes lituje své slepé honby za maximalizací tržeb. Je samozřejmé, že existuje vysoká závislost mezi velikostí tržního podílu a velikostí zisku, nás by ale měla zajímat kvalita tohoto tržního podílu. Jinými slovy, jsou naši zákazníci převážně věrní nebo spíše přelétaví? Jestli jsou to spíše ti druhí, pak nedosáhneme nikdy takového zisku, kterého bychom mohli dosáhnout. Bylo zjištěno, že i relativně malé zlepšení ukazatele stálosti zákazníků, může mít významný vliv na růst ziskovosti firmy. Podle odhadů renomovaných společností může pětiprocentní nárůst počtu stálých zákazníků vyvolat růst čisté současné hodnoty budoucích příjmů firmy v rozmezí mezi 25 až 85%. Proč je stálý zákazník ziskovější než nově přichozí? Za prvé, náklady na získání nového zákazníka se mohou vrátit až za několik let. Za druhé, čím je s námi zákazník spokojenější, tím větší část nákupu uskuteční u nás a v nejlepším případě se staneme jeho jediným dodavatelem. Za třetí prodej stálým zákazníkům se neustále zlevňuje, průmysloví odběratelé jsou ochotni sdílet se svými dodavateli výrobní plány, plány zásobování materiálem a surovinami, což vede k dalšímu snížení nákladů. Doporučení spokojeného zákazníka bývá tou nejlepší reklamou – spokojený zákazník přivádí další zákazníky a přispívá tím k růstu naší ziskovosti. Další výhodou pevného vztahu k zákazníkovi je jeho menší citlivost vůči změně cen, která se projevuje menší ochotou přejít k jinému dodavateli při růstu cen nakupovaných výrobků.

Mezi ukazatelem stálosti zákazníka a průměrnou životností zákazníka existuje přímá závislost. Pokud stálost zákazníka činí ročně například 90% (to znamená, že každý rok ztratíme

10% svých stálých, pak průměrná životnost zákazníka bude 10 let. Když se nám podaří ukazatel stálosti zákazníka zlepšit na 95% za rok, pak se průměrná doba životnosti zvýší na 20 let. Jinými slovy i poměrně malé zlepšení ukazatele stálosti zákazníka vyvolalo dvojnásobné zvýšení životnosti zákazníka.

Důležitou, ale často opomíjenou statistikou je ukazatel přínosu zákazníka za dobu životnosti. Jednoduše řečeno tento ukazatel vyjadřuje finanční výnos organizace generovaný věrným zákazníkem. Stálý zákazník, který u nás hodlá nakupovat i v budoucnu, přinese firmě za dobu své životnosti mnohem více než ten, který koupí dvakrát a pak změní značku nebo dodavatele. (Christopher, 1997, s. 33)

2.2.1 Základní pojetí služby pro zákazníka

Logistika je disciplína, která se zabývá koordinací, synchronizací a optimalizací materiálových toků, procesů poskytování služeb a s tím souvisejících informačních a finančních toků z hlediska uspokojování potřeb zákazníků a s optimálním vynaložením nákladů. Úroveň logistického systému je zákazníky vnímána prostřednictvím rozsahu a kvality poskytovaných služeb. Spokojenost zákazníků je pro podnik a jeho logistický systém klíčovou oblastí. Služby pro zákazníka je možno chápat různě. Nejčastěji se vyskytuje toto základní pojetí služby:

- služba jako činnost,
- služba jako míra dosažení výkonů,
- služba jako filozofie řízení.

První pojetí služby představuje soubor aktivit, které musí být uskutečněny. Jde o proces, který je třeba řídit. Obsahová náplň logistické služby je prezentována nejznámějšími logistickými činnostmi, souvisejícími s realizací materiálových toků. Při realizaci procesu poskytování služby počet jednotlivých činností závisí na konkrétní službě a technologii její realizace.

Mezi požadavky na služby patří:

- termínová spolehlivost dodání,
- úplnost dodání,
- přiměřenost dodacích lhůt,
- předprodejní a poprodejní služby,
- kvalita distribuce,
- poskytování informací a další.

Druhé pojetí služby jako veličiny, kterou je možné měřit pomocí různých ukazatelů. Jedná se o logistické výkony. S logistickými výkony souvisí logistické náklady. Aby bylo možné stanovit potřebnou úroveň logistických služeb, je nutné jejich výši vhodným způsobem měřit. Jako vhodné míry můžeme použít:

1) Míry rozsahu logistických služeb:

- počet objednávek,
- velikost prodeje,
- přepravní výkon
- obrat skladu aj.

2) Míry úrovně logistických služeb:

- ukazatele úplnosti služeb (procento vyřízených objednávek, procento vyřízených položek, podíl hodnoty vyřízených položek, rozsah poprodejních služeb, dostupnost náhradních dílů),
- ukazatele pružnosti a rychlosti logistických služeb (délka dodacího cyklu, rychlost dopravy, rychlost reakce na mimořádné požadavky, schopnost poskytovat náhradní řešení aj.).

Třetí pojetí souvisí s nejnvýše postaveným pojetím chápání služby jako filozofie řízení materiálového i nemateriálového toku, případně řízení procesů poskytování služeb. Takto

pojatá služba se stává v současnosti základním kamenem při tvorbě globální strategie výrobních a obchodních společností.

Míra rozsahu logistických služeb patří do kategorie kvantitativních ukazatelů a jsou důležité pro stanovení logistických výkonů a tím i pro stanovení výkonových parametrů logistického systému podniku. Ukazatelé úrovně logistických služeb patří k veličinám, které jsou nedílnou součástí logistických cílů podniku. Jsou důležité při formulaci strategických záměrů podniku v oblasti nákupu, výroby a distribuce. Jejich vysoká úroveň může přinést konkurenční výhody pro podnik. Pro komplexní posouzení úrovně logistických služeb je třeba používat více ukazatelů. Zákazníka zajímá nejen, kdy výrobek dostane, ale i s jakou úrovní servisních služeb. Ukazatel může být buďto okamžikový nebo úsekový, případně obojí.

2.2.2 Definice hodnoty poskytované zákazníkovi

Hodnota poskytovaná zákazníkovi je o to vyšší, čím výše vnímané přínosy transakce převyšují celkové náklady na držení výrobku.

$$\text{Hodnota poskytovaná zákazníkovi} = \frac{\text{Vnímané přínosy}}{\text{Celkové náklady na držení výrobku}}$$

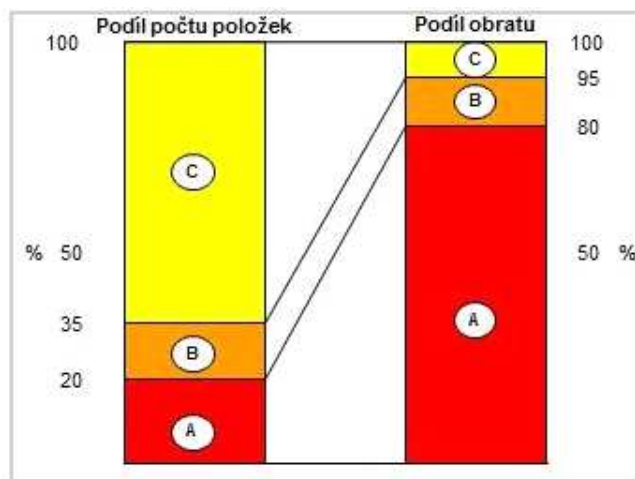
Proces tvorby hodnoty pro zákazníka musí vycházet ze spolupráce mezi marketingovým managementem a managementem kvality při tvorbě a procesu poskytování logistických služeb. Tyto vazby jsou jednou z důležitých podmínek budoucí spokojenosti a loajality zákazníků. Tohoto stavu bude dosaženo pouze za předpokladu, že poskytovatel logistických služeb nabídne zákazníkům hodnoty převyšující nabídky konkurence. (Christopher, 1997, s. 57-58)

2.3 ABC analýza

Základem metody ABC analýzy je tzv. „Paretovo pravidlo“, které říká, že ve většině případů pouze 20% všech možných příčin vyvolává 80% důsledků. Díky tomuto přístupu se rozdělují problémy podle významnosti. Tato metoda se v logistice velice hojně využívá. Metoda ABC aplikovaná na řízení zásob vychází ze sestupného uspořádání položek nakupovaného

materiálu podle hodnoty obratu a kumulovaných hodnot obratu od počátku posloupnosti. Pro zvolené kritérium se určí v této posloupnosti hranice mezi skupinami položek skupiny A, B a C.

Obr. č. 2.1: ABC analýza.



Zdroj: Analytické nástroje, 2013.

Aplikace metody ABC při řízení zásob tedy vyžaduje:

- rozdělit všechny skladované položky do několika kategorií, nejméně do tří (A, B, C), ale pokud je to vhodné může být těchto skupin i více,
- každou skupinu položek řídit odlišným způsobem.

Kategorie A

- často provádět inventury,
- u každé objednávky propočítávat očekávanou poptávku, velikost dávky a pojistnou zásobu,
- objednávat v malých množstvích ale poměrně často,
- pravidelně vyhodnocovat předpověď poptávky,
- sledovat nevyřízené objednávky a provádět vhodná opatření ihned, jakmile dojde překročení.

Kategorie B

- velikost objednacích dávek i pojistná zásoba budou vyšší než u položek skupiny A,
- ostatní opatření používat stejná jako u skupiny A, ale méně často,
- používat řídicí systém založený na objednávání v pevných okamžicích.

Kategorie C

- objednávat velká objednáací množství a tím zajišťovat vysokou úroveň dodavatelských služeb,
- inventury provádět nahodile, s větším časovým odstupem, například roční,
- používat řídicí systém založený na objednávání v pevných okamžicích nebo systém dvou zásobníků.

2.3.1 Paretovo pravidlo

Autorem Paretova pravidla je italský mikroekonom a socioekonom Vilfred Frederic Damas Pareto. Jeho hlavním zjištěním bylo, že ve všech zemích a dobách byla distribuce příjmů a bohatství vysoce asymetrická a že malá skupina lidí měla vždy v rukou většinu bohatství.

80 % výsledku své práce získáte za 20 % času

80 % skladových zásob má 20 % podíl na celkovém obratu

20 % vztahů (se zákazníky, či osobních) vám způsobí 80 % všech problémů

Toto konstatování má v praxi poměrně zásadní výsledky. Přestože se ne vždy zrovna jedná o poměr 80/20, tak faktem zůstává, že tato nelineární závislost se projevuje téměř ve všech oblastech lidské činnosti a samozřejmě také právě v podnikání. Následně budou popsány některé důležité praktické aplikace, které ovšem staví s ohledem na název pravidla 80/20 na obecném a nikoliv zcela přesném předpokladu o aplikaci právě tohoto rozložení sil. Takže například:

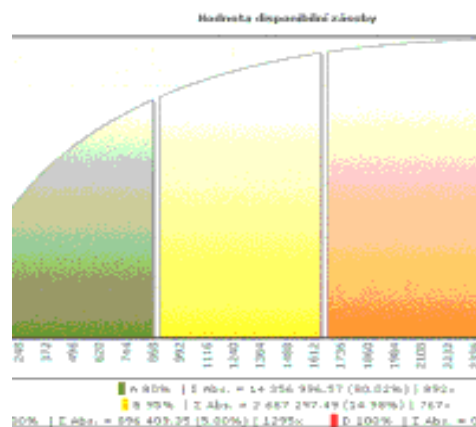
- 80% příjmů získáte od 20 % zákazníků,

- 80% skladové plochy vám zabere 20% skladových položek,
- 80 % tržeb vám přinese 20% zákazníků.

Lorenzova křivka

Pro zobrazení Paretova pravidla, potažmo výsledků Paretovy analýzy se nezdá využívat invertovaná Lorenzova křivka. Lorenzova křivka popisuje nerovnoměrnost rozdělení zákazníků či zásob v podniku. V praxi se ale Lorenzova křivka u Paretovy analýzy zobrazuje přesně inverzně – viz ilustrační obrázek zobrazující analýzu skladových, kde na ose x je uveden počet položek na skladu a na ose y jejich kumulovaná finanční hodnota.

Obr. č. 2.2: Lorenzova křivka



ZDROJ: Zikmund, 2011, Řízení a optimalizace

2.4 ABC analýza v praxi

V praxi už není vše až tak jednoduché a výsledky rozhodně nejsou jednoznačné. Pro jednotlivé kategorie je tak potřeba nastavit si individuálně pravidla. To lze nejlépe provést právě z grafického znázornění sledované závislosti, což platí zejména v situaci, kdy počet příčin (tj. např. zákazníků) je relativně malý. Pokud třeba tři největší zákazníci přinášejí každý po 20 % tržeb a

čtvrtý až osmý zákazník už přináší jen po 5 % tržeb, je zřejmé, že zákazníci číslo 4 až 8 už nemohou patřit do kategorie A, protože jejich faktický přínos pro firmu je čtyřikrát menší než u prvních tří. Přitom to může být zcela reálná situace reflektující specifické portfolio produktů zacílených na různě velké společnosti. Kdo je kategorie A a kdo B, případně C, je tak nutné volit s uvážením. Nemůžeme rozhodně říci, že uděláme v tomto případě řez přesně na 80 %. Tento striktní přístup se naopak velice dobře uplatňuje u skladových zásob, kdy sklad má například 10 000 položek, takže jestli jedna položka tvoří 0,02 % nebo 0,01 % celkové hodnoty skladových zásob, už je relativně zanedbatelný rozdíl. U větších počtů příčin (sklad, zaměstnanci apod.) se tak vyplatí pevně si stanovit hranici segmentace (obvykle 80 % pro A a 95 % pro B) a té se pak držet. (Zikmund, 2011)

Využití výsledků ABC analýzy

Je tedy možné říci, že sledované jevy se rozdělí na kategorie A, B a C a že jsou nastaveny váhy pro rozdělení do jednotlivých kategorií na základě podrobného uvážení. Zvolíme různý přístup k různým kategoriím. Chceme zde zmínit praktické ukázky:

- 80% rozpočtu na vývoj nového výrobku, věnujeme vývoji produktů v kategorii A, 15 % na kategorii B,
- při redukci stavu zásob soustředíme 80 % svého úsilí na jejich zmenšení ležáky (kategorie C, event. D), 15 % na kategorii B,
- 80 % finančních prostředků na odměny rozdělíme mezi zaměstnance kategorie A (ve smyslu jejich podílu na tržbách společnosti), 15 % na kategorii B.

Základní myšlenkou je, aby se úsilí a finanční prostředky soustředily zejména na ty kategorie zákazníků/produktů/zaměstnanců, které jsou pro firmu skutečně důležité. Anglicky se této aktivitě také říká *focus* neboli koncentrace. Tato koncentrace přitom může být v zásadě i inverzního charakteru, ale pak je třeba dávat velký pozor na praktickou aplikaci. Typickými příklady může být:

- Kategorii zákazníků C (co do podílu na tržbách) zcela vyloučíme, protože nám zabírá 80 % úsilí, což je naprosto typický přístup při odříznutí retailu anebo jeho přenechání resellerům.

- Kategorii zákazníků C (co do podílu na tržbách) necháme jít, protože nám přináší jen 5% tržeb. To je v zásadě správně, ale je třeba dbát extrémní pozornosti na to, koho konkrétně (myšleno v pracovním zařazení) vlastně propouštíme, protože typicky zaměstnanci, kteří poskytují zázemí svým kolegům (uklízečky, kuchařky, vrátný, mzdová účetní apod.) sice nemají žádný přímý podíl na tržbách, ale pro firmu jsou důležití. Lepší je proto využít ABC analýzu při propouštění v rámci jednoho oddělení. ABC analýzou se tak například řídil jeden z významných českých importérů nákladních automobilů a stavebních strojů při redukci stavů u svého obchodního oddělení. Výsledek byl více než uspokojivý, protože se firma zbavila těch neschopných a ti schopní ji podrželi i v době po krizového růstu ve stejném počtu zaměstnanců.

- Kategorii zásob C (co se obrátkovosti týče) vyprodáme a už ji vůbec nebudeme držet skladem. To je také správný přístup, ale v této kategorii C mohou být a často také jsou těžko sehnatelné díly, případně díly vyráběné pouze na objednávku a s dlouhou průběžnou dobou výroby, což může v případě akutní potřeby tohoto dílu vyvolat obrovské problémy a vícenáklady značně převyšující dosaženou úsporu na zlepšení cashflow.

- Kategorii zákazníků A (co se objemu datových přenosů týče) budeme regulovat objem přenesených dat, a to na úroveň kategorie zákazníků B. To je typický přístup v praxi zastoupený tzv. FUP (Fair Usage Policy), které stanoví určitou hranici maximálního objemu přenesených dat, která se většiny zákazníků vůbec nedotkne, ale určitou malou skupinu zákazníků někdy i výrazně omezí (to je ono 20 % zákazníků přeneslo 80 % dat). Je nutné prověřit, zda kategorie A nebyla například také velká firma typu Škoda Auto, která nám dělá kromě velkého podílu na objemu přenesených dat také velký podíl na tržbách.

- Kategorii zákazníků A (ve smyslu nejčastěji volajících) při volání na callcentrum nejprve nabídneme IVR systém (tj. „plechovou hubu“), což přirozeně povede k možnosti výrazně snížit počet operátorů v callcentru. Tímto krokem přitom zasáhneme jen malé procento zákazníků, protože 80 % všech požadavků na callcentrum generuje jen 20 % zákazníků. Velice nebezpečné však bude, pokud 1 z těchto 20 % zákazníků bude mít třeba 40 % podíl na našich tržbách. Mimochodem, právě proto třeba telekomunikační operátoři zavádějí zvláštní linky pro firemní zákazníky a dedikované obchodníky (či chcete-li account managery), aby k podobným situacím dojít prostě nemohlo.

Je možné tedy shrnutí, že Paretova (ABC) analýza je velice efektivním a zároveň jednoduchým nástrojem sloužícím k přesnému (ve smyslu vytyčení cílové skupiny i její matematicky exaktní definice) zaměření vašeho úsilí. Výhodou přitom je, že jakmile se podaří vysledovat a přesně definovat nějakou přímou závislost příčina – důsledek, tak při jejím grafickém znázornění pomocí Lorenzovy křivky (např. v Excelu), můžeme relativně rychle a snadno provést segmentaci příčin (zákazníků, zaměstnanců, produktů, položek na skladu, atd.) a můžeme získat i velice přesnou představu o tom, co se bude dít, pokud třeba kategorii C nebo B ztratíme nebo snížíme její podíl např. na tržbách o x % na úkor toho, že se soustředíme na kategorii A. Velice nebezpečná situace při použití Paretovy (ABC) analýzy však může nastat tehdy, kdy je opomenut nějaký důležitý jev (typicky sezónní a jednorázový výkyv) anebo se budeme při zavádění následných opatření striktně držet dělení pouze podle jednoho kritéria.

2.5 Analýza XYZ

Analýza XYZ je možným rozšířením analýzy ABC. Při použití této metody přiřazujeme jednotlivým položkám statistické váhy podle rozložení jejich potřeby v delším sledovaném období. Klasifikace podle obrátkovosti, neboli dle charakteru jejich spotřeby (položky se stálou spotřebou, s proměnlivou spotřebou a občasnou spotřebou).

Položky zásob tedy zařazujeme do skupin takto:

X – skupiny položek s konstantní spotřebou (hodně se prodá, málo se drží na skladě), které vykazují pouze malé výkyvy v porovnání s jejich absolutní výškou.

Budoucí spotřeba je snadno předvídatelná s vysokou statistickou přesností.

Y – skupiny položek s proměnlivou spotřebou ovlivněnou především sezónními výkyvy.

Jsou charakterizovány tendrem růstu či poklesu. Lze je předpovídat se střední přesností.

Z – nízká obrátkovost, položky s nízkou spotřebou. Nemá prakticky význam zde provádět jakékoliv předpovědi. Objednání se provádí až v případě potřeby.

Kombinace klasifikace ABC a XYZ

Vhodnost využití logistických technologií

AX – vhodné použít JIT (just in time), tolerance v řádu minut, maximálně hodin

AZ, BX – rozptyl dodávek v řádu hodin

CZ – dodání na náhodnou objednávku (např. letecky z centrálního skladu).

Obr. č. 2.3 : Analýza X, Y, Z.

Materiál	A	B	C
materiál X	Vysoká hodnota spotřeby	Střední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Vysoká kvalita prognózy	Vysoká kvalita prognózy	Vysoká kvalita prognózy
materiál Y	Vysoká hodnota spotřeby	Střední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Střední kvalita prognózy	Střední kvalita prognózy	Střední kvalita prognózy
materiál Z	Vysoká hodnota spotřeby	Střední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Nižší kvalita prognózy	Nižší kvalita prognózy	Nižší kvalita prognózy

ZDROJ: Vlastní zpracování.

2.6 Příspěvek k zisku

Krycí příspěvek velmi dobře poslouží při vyhodnocování ekonomických výsledků jednotlivých výkonů v rámci sortimentní skladby podniku. Krycím příspěvkem se zjišťuje, jak ziskové jsou vaše výrobky. Krycí příspěvek ukáže, který z produktů se vyplatí nabízet a který ne. A nepotřebuje k tomu vyčíslit zisk. Nejprínosnější by tedy logicky mohl být ten výrobek, jehož krycí příspěvek je nejvyšší. Nemusí to být ale vždy pravda, protože nejvyšší bude pravděpodobně u toho produktu, jehož se prodá nejvíce. Z tohoto důvodu je lepší zjišťovat krycí příspěvek na jednotku konkrétního výrobku. Tento výrobek (nebo službu) vymezíte druhem, jakostí a měrnou jednotkou (například počty kusů, kilogramů, člověkohodin).

Krycí příspěvek je vhodným ukazatelem pro průběžné sledování ekonomické situace podniku. Pokud dojde k poklesu krycího příspěvku, klesne i tvorba zisku proti plánu. Je vhodné tedy provádět rozbor a vyhodnocení příčin poklesu krycího příspěvku pravidelně. Pokles může být způsoben menším objemem prodeje, snížením prodejních cen nebo nárůstem nákladů na jednotku výroby. Zpravidla se však na poklesu krycího příspěvku podílí všechny tři faktory a jejich vliv se

vzájemně prolíná. Aby bylo možné navrhnout nápravné opatření, je potřeba posuzovat každý tento vliv odděleně.(Vančurová, 2014)

3. Představení vybrané společnosti

Společnost Continental dnes již není synonymem pouze pro pneumatiky, ale je součástí koncernu Continental AG, který je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů automobilového průmyslu. Společnost má téměř 140.000 zaměstnanců. V 36 zemích světa se nachází více než 200 lokací, vývojových center a testovacích okruhů. To vše činí z Continentalu pátého největšího světového dodavatele automobilového průmyslu.

Obr. č. 3.1: Continental- závod Frenštát pod Radhoštěm

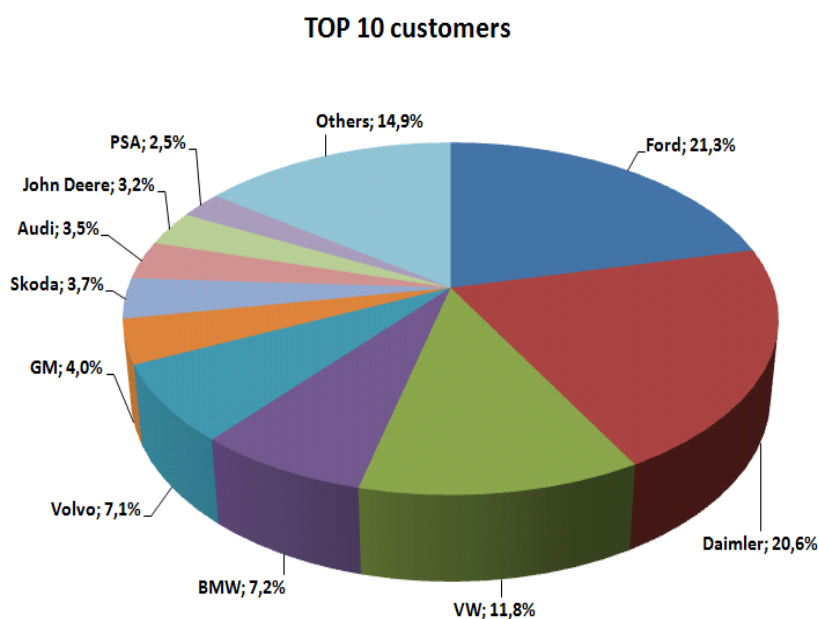


Zdroj: Interní materiál společnosti.

Continental je rozdělen na divize:

- Chassis & Safety (Podvozek a bezpečnost),
- Powertrain (Hnací ústrojí),
- Interior (Interiér),
- Pneumatiky pro osobní automobily,
- Pneumatiky pro nákladní vozidla,
- Contitech (např. dopravníkové pásy).

Obr. č. 3.2: Zákaznické portfolio společnosti Continental.



ZDROJ: Interní materiály společnosti.

Historie

Společnost vznikla jako Continental Teves Czech Republic, s.r.o. (dále jen společnost) dne 2. srpna 1994. V roce 2010 v důsledku fúze sloučením přešlo na společnost Continental Teves Czech republic s.r.o. jmění zanikající společnosti Continental Automotive Czech Republic s.r.o., se sídlem Brandýs nad Labem – Stará Boleslav. K 1. březnu 2011 došlo ke změně obchodního jména firmy na Continental Automotive Czech Republic s.r.o.

Informace o zaměstnanosti, personálním a sociálním rozvoji

Společnost patří v jednotlivých regionech k největším zaměstnavatelům. Počet kmenových zaměstnanců k 1. 12. 2013 činil 6951. V oblasti nadstandardní péče poskytuje společnost zaměstnancům týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní pojištění, rehabilitaci, dopravu, stravu a jiné. Zaměstnanci mají příležitost pro osobní rozvoj, kariérní růst, společnost podporuje vzdělávací programy (také v zahraničí), možnost cestování. Každoročně jsou společností osloveny regionální neziskové organizace, které mají možnost získat finanční prostředky na provoz, vybavení a další činnosti. Příspěvky jsou děleny do čtyř oblastí: sport, sociální oblast, kultura a

vzdělávání. Společnost také podporuje a spolupracuje se středními školami. Je zde možnost zpracování diplomových, bakalářských a absolventských prací v konkrétních podmínkách výrobního závodu.

Kvalita

System managementu kvality zajišťuje, aby výrobky podle měřítek politiky kvality splňovaly požadavky a očekávání zákazníků. Tento systém musí splňovat všechny příslušné mezinárodní normy a požadavky zákazníků a je základnou pro všechny interní a externí aktivity závodu. Ve všech závodech je společnost Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. certifikována podle normy ISO/TS 16949 od roku 2002 pro problematiku QMS.

3.1 Závod Frenštát pod Radhoštěm

Výroba v závodě ve Frenštátě pod Radhoštěm byla zahájena v květnu 1995. Do roku 2001 byly postaveny dvě nové výrobní haly. V roce 2003 zde byla zahájena výroba senzorů. V současné době má závod ve Frenštátě pod Radhoštěm 2551 zaměstnanců. Je rozdělen na 3 Focus Factory, z nichž každá se zabývá výrobou odlišných produktů. Jednotlivé produkty spadají pod tzv. Focus Factory, které jsou zaměřeny na určitou skupinu výrobků viz (Obr. 3.3) níže.

V roce 2014 bylo dodáno zákazníkům 61,8 mil výrobků, což je o 4 miliony více než v roce 2013. Z tohoto množství se vrátilo zpět 1709 s reklamovanou chybou. Continental se tak dostal na hodnotu 27,64 ppm 0km, tzn. 27,64 vrácených výrobků s chybou na 1 000 000 kusů výrobků dodaných zákazníkovi. Je to zhoršení o 1226 kusů vrácených výrobků a tím nárůst hodnoty ppm o 19,29 ve srovnání s rokem 2013.

Srovnání tržeb

2014	61,8 mil výrobků	576 mil EUR
2013	57,8 mil výrobků	503 mil EUR

Obr. č. 3.3 : Portfolio výrobků.

Focus Factory 1	Focus Factory 2	Focus Factory 3
karoserie a bezpečnost	systemy motorů a převodovka	senzory a aktuatory
centrální zamykání, elektrické zamykání oken, vysílače	benzínové a diesellové hnací jednotky, elektronika	polohové senzory teplotní senzory rychlostní senzory tlakové senzory

ZDROJ: Vlastní zpracování.

3.2 Focus Factory 3 - Portfolio výrobků

Analýza zákaznického portfolia, která bude v mé práci řešena se bude týkat Focus Factory senzory. V rámci této Focus Factory se na 29 výrobních linkách vyrábí následující produkty.

Polohové senzory a rychlostní senzory

Jedná se o senzor, který měří hladinu oleje v benzínových a diesellových motorech. Při nízké hladině oleje dojde k sepnutí spínače uvnitř senzoru a tím vyšle informaci formou požadavku na doplnění oleje. Senzor nedává přesné informace o hladině, pouze upozorňuje, kdy dojde k poklesu hladiny oleje na určitou úroveň. Dále jsou zde rychlostní senzory a jedná se o senzory, které měří rychlost v převodovce či rychlost otáčejícího se kola.

Teplotní senzory a tlakové senzory

Rozlišujeme dva druhy teplotních senzorů, jedná se o kapalinové a vzduchové senzory. Kapalinové nám dávají informace ohledně teploty oleje, paliva či vody v motoru, vzduchové senzory jsou zaměřeny na teplotu nasávaného vzduchu. Tlakové senzory měří tlak nasávaného vzduchu.

Obr. č. 3.4 : Typy senzorů.



Zdroj: Interní materiály společnosti.

4. Analýza současného stavu zákaznického portfolia

Společnost si nepřeje zveřejňovat ani jména svých zákazníků ani skutečné ceny produktů, které vyrábí, z důvodu utajení dat před konkurencí. Z tohoto důvodu jsou ceny výrobků upraveny schváleným koeficientem. Tato skutečnost však nebude mít na výsledek rozhodující vliv, neboť u ABC analýzy se nám jedná o rozdělení hotových výrobků do tří skupin (A, B, C) z hlediska velikosti obrátu za rok a příspěvku k zisku. Cílem je vyhodnotit a následně seřadit zákazníky podle důležitosti, dle kritéria největších tržeb a nejvyššího příspěvku k zisku. V této části se tedy budeme věnovat ABC analýze, jejímž cílem je rozdělení zákazníků do uvedených skupin A, B, nebo C.

4.1 Základní soubor – dle obrátu za rok

Základním souborem, z kterého budeme čerpat, je tabulka obsahující tato data:

- název zákazníka,
- prodej v roce 2014 v (ks),
- cena za kus produkce.

V této tabulce jsou zákazníci seřazeni sestupně podle počtu prodaných kusů za rok. Soubor zahrnuje celkem 29 zákazníků, přičemž největší objem prodaných výrobků je zaznamenán u zákazníka č. 1, který odebral 8 430 427ks. Naopak objem prodaných výrobků u některých zákazníků společnosti za rok je počítán pouze ve stovkách či desítkách kusů za rok. Vstupní soubor naleznete v následující tabulce č. 4. 1.

Tabulka č. 4. 1: Základní soubor-objem výrobků prodaných jednotlivým zákazníkům za rok 2014.

Zákazník	Prodej v ks za rok	cena za ks/Eur
zákazník č. 1	8 430 427	3,54
zákazník č. 2	4 512 978	5,35
zákazník č. 3	3 563 488	2,56
zákazník č. 4	2 671 200	1,64
zákazník č. 5	1 520 118	3,04
zákazník č. 6	1 308 580	0,63
zákazník č. 7	824 180	1,62
zákazník č. 8	702 654	7,69
zákazník č. 9	624 530	4,05
zákazník č. 10	522 192	1,12
zákazník č. 11	406 970	5,9
zákazník č. 12	367 178	11,25
zákazník č. 13	326 412	10,48
zákazník č. 14	251 298	19,01
zákazník č. 15	242 350	1,71
zákazník č. 16	146 700	1,55
zákazník č. 17	81 935	1,38
zákazník č. 18	57 700	2,13
zákazník č. 19	44 692	59,97
zákazník č. 20	44 009	17,6
zákazník č. 21	43 200	8,58
zákazník č. 22	15 400	1,38
zákazník č. 23	8 124	7,07
zákazník č. 24	2 990	18,24
zákazník č. 25	2 000	0,78
zákazník č. 26	924	3,56
zákazník č. 27	355	6,23
zákazník č. 28	300	28,63
zákazník č. 29	15	4,74

ZDROJ: Vlastní zpracování.

4.2 Výpočet ukazatelů – dle obratu za rok

Ze souboru vstupních dat vypočteme požadované ukazatele:

- prodej za rok 2014,
- roční obrat,
- roční obrat v %,

- celkový roční obrat,
- celkový roční obrat v %,

Tab. č. 4.2: Výpočet ukazatelů potřebných pro zpracování ABC analýzy-obrat 2014.

Zákazník	Prodej v ks za rok	Roční obrat v Eur	Roční obrat v %	Roční obrat kum.	cena za ks/Eur
zákazník č. 1	8 430 427	29 843 711,58	29,15	29,15	3,54
zákazník č. 2	4 512 978	24 144 432,30	23,59	52,74	5,35
zákazník č. 3	3 563 488	9 122 529,28	8,91	61,65	2,56
zákazník č. 8	702 654	5 403 409,26	5,28	66,93	7,69
zákazník č. 14	251 298	4 777 174,98	4,67	71,59	19,01
zákazník č. 5	1 520 118	4 621 158,72	4,51	76,11	3,04
zákazník č. 4	2 671 200	4 380 768,00	4,28	80,39	1,64
zákazník č. 12	367 178	4 130 752,50	4,04	84,42	11,25
zákazník č. 13	326 412	3 420 797,76	3,34	87,76	10,48
zákazník č. 19	44 692	2 680 179,24	2,62	90,38	59,97
zákazník č. 9	624 530	2 529 346,50	2,47	92,85	4,05
zákazník č. 11	406 970	2 401 123,00	2,35	95,2	5,9
zákazník č. 7	824 180	1 335 171,60	1,3	96,5	1,62
zákazník č. 6	1 308 580	824 405,40	0,81	97,31	0,63
zákazník č. 20	44 009	774 558,40	0,76	98,06	17,6
zákazník č. 10	522 192	584 855,04	0,57	98,64	1,12
zákazník č. 15	242 350	414 418,50	0,4	99,04	1,71
zákazník č. 21	43 200	370 656,00	0,36	99,4	8,58
zákazník č. 16	146 700	227 385,00	0,22	99,62	1,55
zákazník č. 18	57 700	122 901,00	0,12	99,74	2,13
zákazník č. 17	81 935	113 070,30	0,11	99,85	1,38
zákazník č. 23	8 124	57 436,68	0,06	99,91	7,07
zákazník č. 24	2 990	54 537,60	0,05	99,96	18,24
zákazník č. 22	15 400	21 252,00	0,02	99,98	1,38
zákazník č. 28	300	8 589,00	0,01	99,99	28,63
zákazník č. 26	924	3 289,44	0	99,99	3,56
zákazník č. 27	355	2 211,65	0	99,99	6,23
zákazník č. 25	2 000	1 560,00	0	99,99	0,78
zákazník č. 29	15	71,1	0	99,99	4,74
celkem	26 722 899	102 371 751,83	100	100	

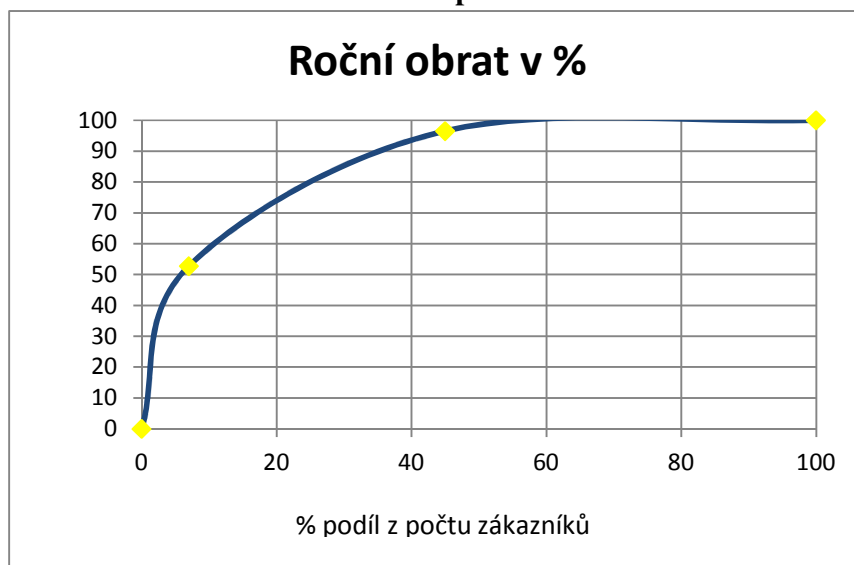
ZDROJ: Vlastní zpracování.

4.3 ABC analýza-výsledky dle obratu za rok

Provedeme aplikaci ABC analýzy na základní soubor, který jsme si vytvořili. Provedení ABC analýzy na zákaznících firmy dostaneme rozdělení portfolia na tři skupiny. Skupinu A budou tvořit zákazníci, kteří mají pro společnost rozhodující význam, a jejich roční odběr tvoří většinu z obratu společnosti, přestože se jedná o nejmenší skupinu zákazníků.

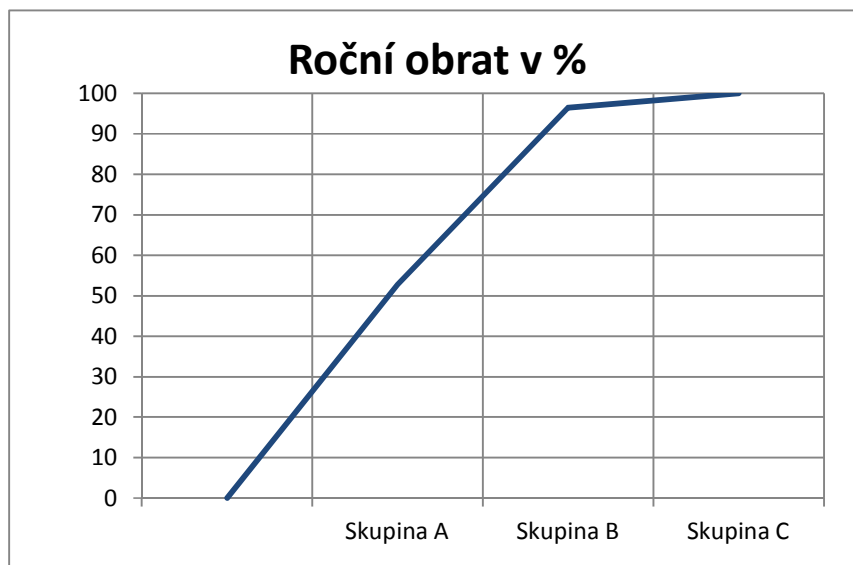
Následující graf č. 4. 1. znázorňuje roční obrat vyjádřený v procentech v závislosti na procentuálním podílu z počtu položek kumulativně. Tento jev nazýváme Lorenzova křivka.

Graf. č. 4.1: Grafické zpracování modelu A



ZDROJ: Vlastní zpracování

Graf. č. 4. 2: Grafické zpracování modelu ABC



ZDROJ: Vlastní zpracování

Skupina A

Podle ABC analýzy byly rozděleny výrobky do tří skupin. Do kategorie A byli přiřazeni dva zákazníci a roční obrat této kategorie tvoří 52,72% z celkového obratu společnosti za rok 2014. Tento procentní podíl potvrzuje Paretovo pravidlo, podle nějž tvoří největší část obratu jen malý počet zákazníků, v našem případě tedy pouze dva zákazníci.

Tab. č. 4.3: ABC analýza – zákazníci skupiny A

Skupina A	Prodej v ks za rok	Roční obrat v Eur	Roční obrat v %	Roční obrat kum.
zákazník č. 1	8 430 427	29 843 711,58	29,15	29,15
zákazník č. 2	4 512 978	24 144 432,30	23,59	52,74
celkem	12 943 405	53 988 143,88	52,74	

ZDROJ: Vlastní zpracování

Skupina B

Do skupiny B bylo zařazeno více zákazníků než do skupiny A, ale zase méně než do skupiny C. Jde o 11 zákazníků. Podíl těchto zákazníků na celkovém obratu firmy je však menší a činí přibližně 43,78 %. Kumulativní součet ročního obou podílů na objemu prodeje dohromady se skupinou A tvoří více jak 96,5%.

Tab. č. 4.4: ABC analýza – zákazníci skupiny B.

Skupina B	Prodej v ks za rok	Roční obrat v Eur	Roční obrat v %	Roční obrat kum.
zákazník č. 3	3 563 488	9 122 529,28	8,91	61,65
zákazník č. 8	702 654	5 403 409,26	5,28	66,93
zákazník č. 14	251 298	4 777 174,98	4,67	71,59
zákazník č. 5	1 520 118	4 621 158,72	4,51	76,11
zákazník č. 4	2 671 200	4 380 768,00	4,28	80,39
zákazník č. 12	367 178	4 130 752,50	4,04	84,42
zákazník č. 13	326 412	3 420 797,76	3,34	87,76
zákazník č. 19	44 692	2 680 179,24	2,62	90,38
zákazník č. 9	624 530	2 529 346,50	2,47	92,85
zákazník č. 11	406 970	2 401 123,00	2,35	95,2
zákazník č. 7	824 180	1 335 171,60	1,3	96,5
	11 302 720	44 802 410,84	43,76	

ZDROJ: Vlastní zpracování

Skupina C

Tato skupina se nejméně podílí na obratu společnosti, i když se v této skupině nachází největší počet zákazníků. U této skupiny tvoří podíl na obratu přibližně jen 3,5 %, přičemž se jedná o skupinu, která je tvořena 16 zákazníky z celkového počtu zákazníků společnosti. 16 zákazníků skupiny C je uvedeno v tabulce č. 4.5.

Tab. č. 4. 5: ABC analýza – výrobky skupiny C

Skupina C	Prodej v ks za rok	Roční obrat v Eur	Roční obrat v %	Roční obrat kum.
zákazník č. 6	1 308 580	824 405,40	0,81	97,31
zákazník č. 20	44 009	774 558,40	0,76	98,06
zákazník č. 10	522 192	584 855,04	0,57	98,64
zákazník č. 15	242 350	414 418,50	0,4	99,04
zákazník č. 21	43 200	370 656,00	0,36	99,4
zákazník č. 16	146 700	227 385,00	0,22	99,62
zákazník č. 18	57 700	122 901,00	0,12	99,74
zákazník č. 17	81 935	113 070,30	0,11	99,85
zákazník č. 23	8 124	57 436,68	0,06	99,91
zákazník č. 24	2 990	54 537,60	0,05	99,96
zákazník č. 22	15 400	21 252,00	0,02	99,98
zákazník č. 28	300	8 589,00	0,01	99,99
zákazník č. 26	924	3 289,44	0	99,99
zákazník č. 27	355	2 211,65	0	99,99
zákazník č. 25	2 000	1 560,00	0	99,99
zákazník č. 29	15	71,1	0	99,99
celkem	2 476 774	3 581 197,11	3,5	

ZDROJ: Vlastní zpracování

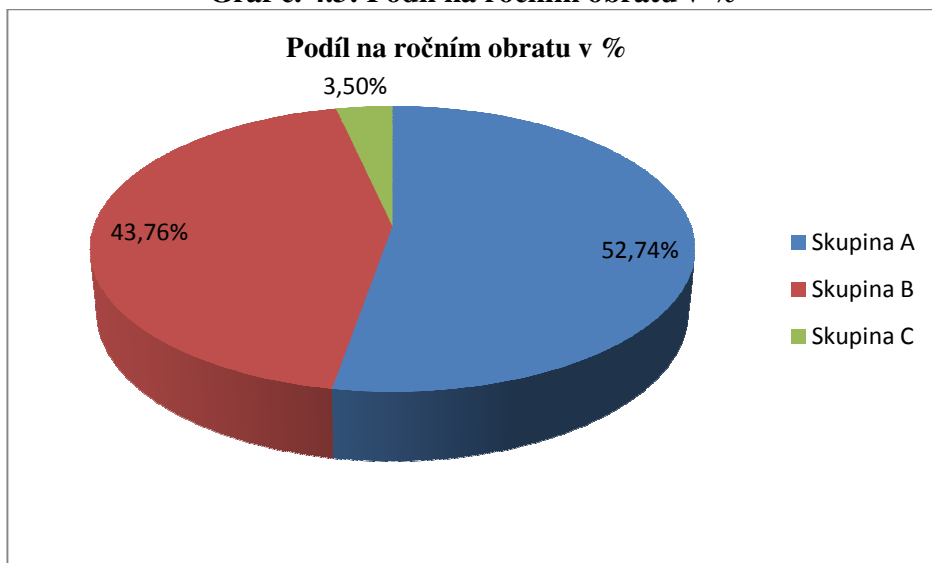
Tab. č. 4.6: ABC analýza – přehled rozdělení výrobků do skupin

Skupina	Počet položek	% podíl z počtu položek	Prodej v ks za rok 2014	Roční obrat v EUR
Skupina A	2	7	12 943 405	53 988 143,88
Skupina B	11	38	11 302 720	44 802 410,84
Skupina C	16	55	2 476 774	3 581 197,11
Celkem	29	100	26 722 899	102 371 751,83

ZDROJ: Vlastní zpracování

Následující graf znázorňuje podíl jednotlivých skupin zákazníků na ročním obratu v procentuálním vyjádření. Přes 52 % podílu na celkovém ročním obratu tvoří skupina A, téměř 44 % tvoří skupina B a nejmenší zastoupení má skupina C, při necelých 3,5 %. V grafickém vyjádření tento poměr naleznete níže.

Graf č. 4.3: Podíl na ročním obratu v %



ZDROJ: Vlastní zpracování.

Na následujícím grafu můžete vidět procentuální zastoupení jednotlivých zákazníků podle skupin A, B a C. Již na první pohled je zřejmé, že nejvíce položek tvoří skupina C (přibližně 55 %). Na druhém místě je skupina B s podílem 38 %. Nejmenší zastoupení počtu zákazníků má skupina A. Je však vhodné připomenout, že právě tato skupina má i přes nejmenší zastoupení ve své skupině rozhodující podíl na ročním obratu společnosti.

Graf č. 4.4: Procentuální zastoupení skupin zákazníků na obratu společnosti



ZDROJ: Vlastní zpracování

Shrnutí výsledků ABC analýzy dle podílu zákazníků na obratu společnosti

Pokud tedy budeme vycházet z výše uvedených výsledků ABC analýzy dle podílu na obratu společnosti, můžeme říct, že z tohoto hlediska jsou pro nás nejdůležitější zákazníci skupiny A, tedy zákazník č. 1 a zákazník č. 2, kteří přinášejí společnosti roční tržby ve výši 53 988 143,88 EUR, za 12 943 405 prodaných výrobků, což je 52,74% z celkového obratu společnosti. Skupinu B tvoří 11 zákazníků s celkovým podílem na obratu společnosti 43,76% a poslední skupina C je tvořena 16 zákazníky s celkovým podílem na obratu společnosti 3,5%.

4.4 Základní soubor- příspěvek k zisku

Provedeme opětovně aplikaci ABC analýzy na základní soubor, který nám dává informace o tom, jaký je příspěvek k zisku u jednotlivých zákazníků. Provedení ABC analýzy na tomto základním souboru nám ukáže rozdělení zákazníků podle Paretovy analýzy dle příspěvku k zisku. Bude aplikována stejná metoda jako v předešlém případě. Informace o příspěvku k zisku k jednotlivým zákazníkům byly poskytnuty společností Continental v procentuálním vyjádření k aktuálním cenám výrobků na jednotlivých výrobních linkách. V tomto souboru byli zákazníci opět seřazeni sestupně podle počtu prodaných kusů za rok. Základním souborem, z kterého budeme čerpat, je tabulka obsahující tato data:

-označení zákazníka

-prodej v roce 2014 v (ks)

- příspěvek k zisku na ks

V tomto souboru byli zákazníci opět seřazeni sestupně podle počtu prodaných kusů za rok.

Tabulka č. 4.7: Základní soubor- příspěvek k zisku

Zákazník	Prodej v ks za rok	Příspěvek k zisku na ks/ EUR
zákazník č. 1	8 430 427	0,46
zákazník č. 2	4 512 978	0,58
zákazník č. 3	3 563 488	0,36
zákazník č. 4	2 671 200	0,18
zákazník č. 5	1 520 118	0,38
zákazník č. 6	1 308 580	0,03
zákazník č. 7	824 180	0,16
zákazník č. 8	702 654	0,97
zákazník č. 9	624 530	0,52
zákazník č. 10	522 192	0,05
zákazník č. 11	406 970	0,91
zákazník č. 12	367 178	2,25
zákazník č. 13	326 412	1,31
zákazník č. 14	251 298	2,87
zákazník č. 15	242 350	0,22
zákazník č. 16	146 700	0,11
zákazník č. 17	81 935	0,13
zákazník č. 18	57 700	0,21
zákazník č. 19	44 692	2,93
zákazník č. 20	44 009	3,4
zákazník č. 21	43 200	1,13
zákazník č. 22	15 400	0,1
zákazník č. 23	8 124	0,9
zákazník č. 24	2 990	2,58
zákazník č. 25	2 000	0,03
zákazník č. 26	924	0,56
zákazník č. 27	355	0,8
zákazník č. 28	300	7,81
zákazník č. 29	15	0,72
celkem	26 722 899	

ZDROJ: Vlastní zpracování.

4.5 Výpočet ukazatelů- příspěvek k zisku

V tomto souboru byla data seřazena sestupně dle objemu příspěvku k zisku celkově za rok 2014 k jednotlivým zákazníkům. Je zde uveden prodej kusů za rok, příspěvek k zisku na 1 kus, byl vyjádřen roční příspěvek k zisku celkem, z celkové sumy 12 827 121,89 EUR na každého

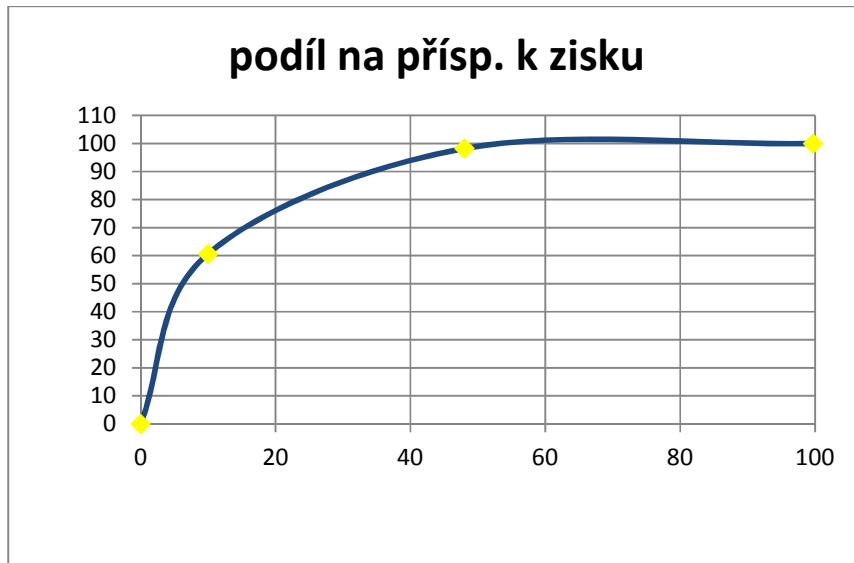
zákazníka v procentech, v posledním sloupci je následně vypočítán příspěvek k zisku kumulativně a vyjádřen také v procentech.

Tabulka č. 4. 8: Výpočet ukazatelů potřebných pro zpracování ABC analýzy dle příspěvku k zisku

Zákazník	Prodej v ks za rok	Přísp. k zisku/ ks	Přísp. k zisku/rok	Přísp. k zisku v %	Přísp. k zisk. kum. %
zákazník č. 1	8 430 427	0,46	3 877 996,42	30,23	30,23
zákazník č. 2	4 512 978	0,58	2 617 527,24	20,41	50,64
zákazník č. 3	3 563 488	0,36	1 282 855,68	10	60,64
zákazník č. 12	367 178	2,25	826 150,50	6,44	67,08
zákazník č. 14	251 298	2,87	721 225,26	5,62	72,7
zákazník č. 8	702 654	0,97	681 574,38	5,31	78,01
zákazník č. 5	1 520 118	0,38	577 644,84	4,5	82,52
zákazník č. 4	2 671 200	0,18	480 816,00	3,75	86,27
zákazník č. 13	326 412	1,31	427 599,72	3,33	89,6
zákazník č. 11	406 970	0,91	370 342,70	2,89	92,49
zákazník č. 9	624 530	0,52	324 755,60	2,53	95,02
zákazník č. 20	44 009	3,4	149 630,60	1,17	96,18
zákazník č. 7	824 180	0,16	131 868,80	1,03	97,21
zákazník č. 19	44 692	2,93	130 947,56	1,02	98,23
zákazník č. 15	242 350	0,22	53 317,00	0,42	98,65
zákazník č. 21	43 200	1,13	48 816,00	0,38	99,03
zákazník č. 6	1 308 580	0,03	39 257,40	0,31	99,34
zákazník č. 10	522 192	0,05	26 109,60	0,2	99,54
zákazník č. 16	146 700	0,11	16 137,00	0,13	99,67
zákazník č. 18	57 700	0,21	12 117,00	0,09	99,76
zákazník č. 17	81 935	0,13	10 651,55	0,08	99,84
zákazník č. 24	2 990	2,58	7 714,20	0,06	99,9
zákazník č. 23	8 124	0,9	7 311,60	0,06	99,96
zákazník č. 28	300	7,81	2 343,00	0,02	99,98
zákazník č. 22	15 400	0,1	1 540,00	0,01	99,99
zákazník č. 26	924	0,56	517,44	0	99,99
zákazník č. 27	355	0,8	284	0	100
zákazník č. 25	2 000	0,03	60	0	100
zákazník č. 29	15	0,72	10,8	0	100
celkem	26 722 899		12 827 121,89	1	1

ZDROJ: Vlastní zpracování

Graf č. 4.5: Grafické zpracování modelu ABC



ZDROJ: Vlastní zpracování

Graf č. 4.6: Grafické zpracování modelu ABC



ZDROJ: Vlastní zpracování

4.6 ABC analýza- výsledky dle příspěvku k zisku

Na základě ABC analýzy dle tohoto ukazatele dojde opět k rozdělení zákazníků na tři skupiny. Skupinu A budou tvořit zákazníci, kteří přinášejí společnosti nejvyšší zisky, a to i v případě, že se bude opět jednat o skupinu nejméně početnou. Větší počet zákazníků s nižším podílem na příspěvku k zisku by měla tvořit skupina B a největší počet zákazníků by měla tvořit skupina C, jejíž podíl na příspěvku k zisku bude nejmenší.

Skupina A

Skupinu A v tomto případě tvoří 3 zákazníci, je to zákazník č. 1, 2, 3. Celkový podíl na ročním příspěvku k zisku této skupiny je 60,64%.

Tabulka č. 4. 9: ABC analýza – zákazníci skupiny A dle příspěvku k zisku.

Skupina A	Prodej v ks za rok	Přís. k zisku/ ks	Přís. k zisku/rok	Přís. k zisku v %/rok	Přís. k zisku kum. v %
zákazník č. 1	8 430 427	0,46	3 877 996,42	30,23	30,23
zákazník č. 2	4 512 978	0,58	2 617 527,24	20,41	50,64
zákazník č. 3	3 563 488	0,36	1 282 855,68	10	60,64
celkem	16 506 893		7 778 379,34	60,64	

ZDROJ: Vlastní zpracování

Skupina B

Skupinu B v tomto případě tvoří 11 zákazníků, je to zákazník č. 12, 14, 8, 5, 4, 13, 11, 9, 20, 7, 19. Celkový podíl na ročním příspěvku k zisku této skupiny je 37,59%.

Tabulka č. 4. 10: ABC analýza – zákazníci skupiny B dle příspěvku k zisku

Skupina B	Prodej v ks za rok	Přís. k zisku/ ks	Přís. k zisku/rok	Přís. k zisku v %/rok	Přís. k zisku kum. v %
zákazník č. 12	367 178	2,25	826 150,50	6,44	67,08
zákazník č. 14	251 298	2,87	721 225,26	5,62	72,7
zákazník č. 8	702 654	0,97	681 574,38	5,31	78,01
zákazník č. 5	1 520 118	0,38	577 644,84	4,5	82,51
zákazník č. 4	2 671 200	0,18	480 816,00	3,75	86,26
zákazník č. 13	326 412	1,31	427 599,72	3,33	89,59
zákazník č. 11	406 970	0,91	370 342,70	2,89	92,48
zákazník č. 9	624 530	0,52	324 755,60	2,53	95,01
zákazník č. 20	44 009	3,4	149 630,60	1,17	96,18
zákazník č. 7	824 180	0,16	131 868,80	1,03	97,21
zákazník č. 19	44 692	2,93	130 947,56	1,02	98,23
celkem	7 783 241		4 822 555,96	37,59	

ZDROJ: Vlastní zpracování

Skupina C

Skupinu C tvoří 15 zákazníků a jejich podíl na celkovém příspěvku k zisku tvoří pouze 1,76% .

Tabulka č. 4. 11: ABC analýza – zákazníci skupiny C dle příspěvku k zisku

skupina C	Prodej v ks za rok	Přís. k zisku/ ks	Přís. k zisku/rok	Přís. k zisku v %/rok	Přís. k zisku kum. v %
zákazník č. 15	242 350	0,22	53 317,00	0,42	98,65
zákazník č. 21	43 200	1,13	48 816,00	0,38	99,03
zákazník č. 6	1 308 580	0,03	39 257,40	0,31	99,34
zákazník č. 10	522 192	0,05	26 109,60	0,2	99,54
zákazník č. 16	146 700	0,11	16 137,00	0,13	99,67
zákazník č. 18	57 700	0,21	12 117,00	0,09	99,76
zákazník č. 17	81 935	0,13	10 651,55	0,08	99,84
zákazník č. 24	2 990	2,58	7 714,20	0,06	99,9
zákazník č. 23	8 124	0,9	7 311,60	0,06	99,96
zákazník č. 28	300	7,81	2 343,00	0,02	99,98
zákazník č. 22	15 400	0,1	1 540,00	0,01	99,99
zákazník č. 26	924	0,56	517,44	0	99,99
zákazník č. 27	355	0,8	284	0	100
zákazník č. 25	2 000	0,03	60	0	100
zákazník č. 29	15	0,72	10,8	0	100
celkem	2 432 765		226 186,59	1,76	

ZDROJ: Vlastní zpracování.

Tab. č. 4.12: ABC analýza – přehled rozdělení výrobků do skupin

Skupina	Počet položek	% podíl z počtu položek	prodej ks za rok	přísp.k zisku/rok	% podíl na přísp. k zisku/rok
Skupina A	3	10,3	16 506 893	7 778 379,34	60,64
Skupina B	11	38	7 783 241	4 822 555,96	37,59
Skupina C	15	51,7	2 432 765	226 186,59	1,76
Celkem	29	100	26 722 899	12 827 121,89	1

ZDROJ: Vlastní zpracování

Graf č. 4.6 znázorňuje, jaký podíl zisku za rok generují jednotlivé skupiny zákazníků. Nejdůležitější skupinou z hlediska podílu na ročním zisku je skupina A, jejíž podíl je více než 60%. Zanedbatelnou skupinou není ani skupina B, jelikož podíl této skupiny je téměř 38%. Dále je v grafu možné vidět, že skupina C, která tvoří 15 zákazníků generuje jen 1,76% zisku společnosti.

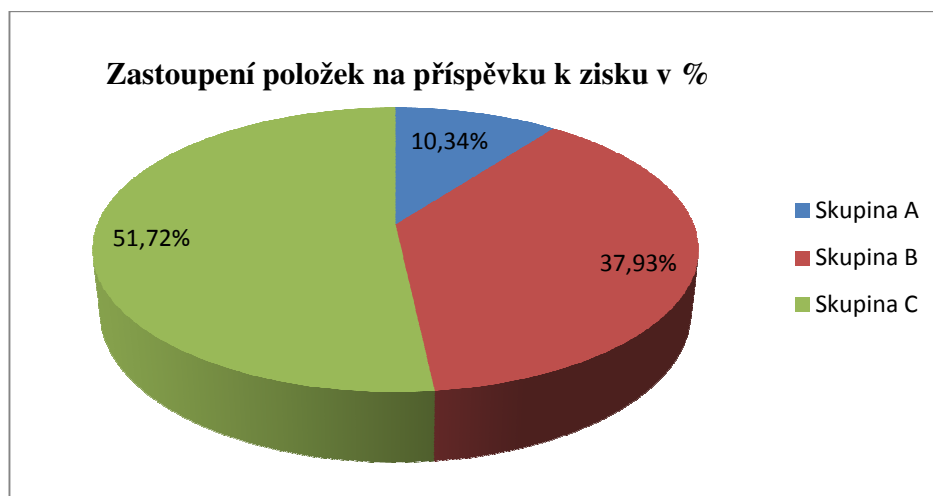
Graf. č. 4.7: Podíl položek na příspěvku k zisku za 2014 v %



ZDROJ: Vlastní zpracování.

V následujícím grafu je možné vidět procentuální zastoupení jednotlivých zákazníků podle skupin A, B a C. Je zřejmé, že nejvíce položek tvoří skupina C (přibližně 52 %). Na druhém místě je skupina B s podílem téměř 38 %. Nejmenší zastoupení počtu zákazníků má skupina A s 10,34% položek. Právě tato skupina zákazníků má i přes nejmenší zastoupení rozhodující podíl na tvorbě zisku společnosti.

Graf. č. 4.8: Zastoupení položek na příspěvku k zisku v %



ZDROJ: Vlastní zpracování.

Shrnutí výsledků ABC analýzy dle podílu zákazníků na příspěvku k zisku

Vycházíme-li z výše uvedených výsledků ABC analýzy dle podílu na příspěvku k zisku, můžeme konstatovat, že z tohoto hlediska jsou pro nás nejdůležitější zákazníci skupiny A, tedy zákazník č. 1, zákazník č. 2 a také zákazník číslo 3, kteří přinášejí společnosti roční příspěvek k zisku ve výši 7 778 379,34 za 16 506 893 prodaných kusů, což je 60,64% z celkového příspěvku k zisku za rok. Skupinu B tvoří 11 zákazníků s celkovým podílem na příspěvku k zisku 37,59% a poslední skupina C je tvořena 15 zákazníky s celkovým podílem na celkovém zisku společnosti 1,76%.

4.7 Syntéza výsledků ABC analýzy dle ročního obrátu a příspěvku k zisku

Na základě obou ABC analýz, bylo zjištěno, že výsledky jsou srovnatelné jak z hlediska obrátu, tak i výše zisku a že se ve skupinách vyskytují přibližně stejní zákazníci. Dle výsledků lze konstatovat, že pro společnost jsou zásadní zákazníci 1 a 2. U zákazníka č. 3 byl zjištěn vyšší podíl na příspěvku k zisku než na obrátu společnosti, což nám dává informaci o tom, že zákazník číslo 3 generuje vyšší zisky vzhledem k objemu prodaných výrobků.

Tab. č. 4.13: Zařazení zákazníků do skupin podle výsledků

Podíl na tržbách	Velký		x č. 4	x č. 5	x č. 2 x č. 1 x č. 3 x č. 12
	Malý		x č. 21 x č. 22 x č. 23 x č. 26 x č. 27 x č. 29 x č. 25	x č. 19 x č. 24 x č. 18 x č. 17 x č. 16 x č. 10 x č. 28	x č. 14 x č. 8 x č. 11 x č. 13 x č. 9
			Malý		Velký
		Záporný	Kladný		
Podíl na příspěvku k zisku					

ZDROJ: Vlastní zpracování.

Zákazníci skupiny B přinášejí jak z hlediska tržeb, tak i z hlediska zisku nezanedbatelnou část výnosů. Podílejí se z téměř 38% na zisku společnosti, což je významný podíl, i když tuto skupinu tvoří poměrně více zákazníků než skupina A.

Zákazníci skupiny C tvoří největší skupinu, ale přinášejí jen 1,76% z celkového zisku společnosti. U zákazníků s malým podílem na tržbách a rovněž s malým příspěvkem k zisku, nebo dokonce se ztrátou je otázkou, zda s nimi nadále spolupracovat.

Tabulka č. 4. 14: ABC analýza – srovnání výsledků

Skupina zákazníků	dle podílu na obratu společnosti	dle podílu na příspěvku k zisku
Skupina A	1,2,	1,2,3
Skupina B	3,8,14,5,4,12,13,19,9,11,7,	12,14,8,5,4,13,11,9,20,7,19
Skupina C	6,20,10,15,21,16,18,17,23,24,22,28,26,27,25,29	15,21,6,10,16,18,17,24,23,28,22,26,27,25,29

ZDROJ: Vlastní zpracování.

4.8 Doplnující kritéria spojená s obsluhou jednotlivých zákazníků

V následujícím souboru byla srovnána doplňující kritéria spojená s výhodami či nevýhodami obsluhy jednotlivých zákazníků. Jsou zde srovnávány platební podmínky, tedy kdy jsou zákazníci povinni uhradit pohledávky za dodané výrobky. U tohoto kritéria je pro společnost výhodnější kratší doba splatnosti, což má přímý vliv na výši cash flow v jednotlivých obdobích. Dle tohoto kritéria je třeba zmínit zákazníka č. 25, č. 26, kteří jsou povinni uhradit faktury do 14-ti dní. Tito zákazníci však patří dle výše provedené ABC analýzy do skupiny C, tedy na tržbách a příspěvku k zisku se podílejí minimálně.

Dalším kritériem je dodací podmínka. S většinou zákazníků je uzavřena dodací podmínka FCA nebo EXW, což je z hlediska obsluhy pro společnost výhodné z hlediska odpovědnosti za dodávky během transportu.

Zanedbatelným kritériem není ani vzdálenost k zákazníkovi. V praxi se mnohokrát setkáváme se situací, kdy dojde ke zpoždění dodávky z důvodu různých výrobních komplikací a je potřeba doručit zboží zákazníkovi rychleji či speciálním transportem. V takových případech jsou vícenáklady za transporty závislé také na vzdálenosti. Je tedy možné říci, že zákazníci z Polska, Německa a Rakouska budou v kritických situacích generovat nižší vícenáklady než například zámořští zákazníci.

Velice důležitá je rovněž předpověď poptávky, nebo také v logistice hojně používané označení "forecast". Zákazník, který nám dává jasnou a kvalitní informaci o tom, jak velká bude jeho poptávka po produktech, je pro nás výhodnější z mnoha hledisek souvisejících s plánováním výroby, materiálu i zaměstnanců. Můžeme konstatovat, že zákazník č. 2, č. 12 a č. 20 jsou pro společnost z tohoto pohledu nejvýhodnější.

V posledních letech je ze strany zákazníků požadována obsluha různých zákaznických portálů, kde se hodnotí úroveň služeb a dodávkovosti dodavatelů. Znalost práce s těmito portály je ze strany některých zákazníků striktně vyžadována, následně hodnocena a je také velice časově náročná. Je zřejmé, že se tento trend bude v budoucnu dále rozvíjet a je třeba tedy počítat s vyšší spotřebou času na obsluhu těchto portálů. Z tohoto hlediska můžeme hodnotit jako nejnáročnějšího zákazníka č. 5 a č. 7.

Tabulka č. 4. 15: ABC analýza – srovnání výsledků

Zákazník	Platební podmínka	Incoterm	Země	Forecast	Portály
zákazník č. 1	Platba do 2 měsíců od dodání.	FCA	PL	6 měsíců	ano
zákazník č. 2	Platba 20. den násl. měsíc.	EXW	DE	18 měsíců	
zákazník č. 3	9,19,25,31 následující měsíc	FCA	DE	5 měsíců	ano
zákazník č. 4	Platba do 25 dnů od dodání.	FCA	DE	5 měsíců	
zákazník č. 5	Platba do 90 dnů od konce měsíce.	FCA	F	6 měsíců	ano
zákazník č. 6	Platba do 30 dnů beze srážky.	DAP	USA	5 měsíců	
zákazník č. 7	45d od dat.fa-konec měs.beze sráž	FCA	USA,DE,UK	4 měsíce	ano
zákazník č. 8	Platba do 25 dnů od dodání.	FCA	DE	4 měsíce	ano
zákazník č. 9	Platba během 47 dnů bez srážky.	FCA	DE	5 měsíců	ano
zákazník č. 10	Platba do 90 dnů od konce měsíce.	EXW	DE	5 měsíců	
zákazník č. 11	Platba do 60 dnů od obdržení fakt.	FCA	F	3 měsíce	ano
zákazník č. 12	Platba do 60 dnů od obdržení fakt.	FCA	SWE	12 měsíců	ano
zákazník č. 13	Platba do 25 dnů od dodání.	FCA	DE	4 měsíce	ano
zákazník č. 14	Do 60 dnů po obdržení faktury	FCA	B	4 měsíce	ano
zákazník č. 15	Platba během 47 dnů bez srážky.	FCA	USA	5 měsíců	
zákazník č. 16	Platba do 60 dnů od obdržení fakt.	FCA	USA	4 měsíce	
zákazník č. 17	Platba do 60 dnů od obdržení fakt.	FCA	DE	2 měsíce	
zákazník č. 18	Platba do 30 dnů beze srážky.	FCA	I, F, RC	3 měsíce	
zákazník č. 19	Platba do 30 dnů beze srážky.	FCA	PL	4 měsíce	
zákazník č. 20	Platba do 30 dnů beze srážky.	DAP	NL	8 měsíců	
zákazník č. 21	Platba do 90 dnů od konce měsíce.	DAP	I	4 měsíce	
zákazník č. 22	Platba do 25 dnů od dodání.	FCA	A	bez forecast	
zákazník č. 23	Platba do 25 dnů od dodání.	FCA	I	6 měsíců	
zákazník č. 24	Platba do 40 dní po obdržení fakt.	FCA	DE	bez forecast	ano
zákazník č. 25	Platba do 14 dnů beze srážky.	FCA	SWE	bez forecast	
zákazník č. 26	Platba do 14 dnů beze srážky.	FCA	DE	bez forecast	ano
zákazník č. 27	Platba do 25 dnů od dodání.	FCA	DE	4 měsíce	
zákazník č. 28	Platba do 30 dnů beze srážky.	FCA	DE	bez forecast	ano
zákazník č. 29	Platba do 60 dnů beze srážky.	FCA	DE	bez forecast	

ZDROJ: Vlastní zpracování.

4.9 Doporučení

Po provedení ABC analýzy bylo zjištěno, že z hlediska tržeb i zisku jsou pro nás zákazníci č. 1, č. 2, č. 3 nejdůležitější. Tito tři zákazníci, kteří patří do skupiny A jsou pro podnik přínosní, a proto je třeba upevnit s nimi obchodní vztahy věnovat se rozvíjení a prohlubování spolupráce v budoucnosti. Tyto nejvýnosnější zákazníky potřebujeme ochránit také před vlivem konkurence, a proto je vhodné jim poskytnout určité výhody. Doporučuji zaměřit se na zavádění nových produktů, zvýšení investic na produkty nebo služby, které zákazníci preferují, zlepšení vnitropodnikových procesů, maximální spolupráce v případě doplňkových požadavků na logistické služby, u zákazníků 1 a 3 to je zvyšování úrovně plánování a práce na portálech, která je jimi požadována.

Skutečnost, že skupinu B tvoří 11 zákazníků, generuje větší náklady na logistické služby a jejich celkovou obsluhu. V tomto případě je třeba snížit náklady na jejich obsluhu. Je možné se například pokusit oddálit určitými technickými opatřeními bod rozpojení v logistickém řetězci, od něhož je potřebné diferencovat procesy podle charakteru požadavků, a tím zvýšit opakovanost činností. Jelikož jde o velké zákazníky, není vhodné reagovat na jejich menší ziskovost zvýšením ceny, neboť by mohli přejít ke konkurenci, což by bylo citelné.

U zákazníků skupiny C doporučuji zvážit, zda je možné se jich vzdát, přimět je ke standardizaci jejich požadavků, zvýšit ceny nebo zakalkulovat nestandardní služby do ceny. Někdy vyplývá nestandardní charakter požadavku z nedostatečných znalostí zákazníka. Zde může napomoci jednoduché poradenství na internetových stránkách zákazníka, které zákazníka usměrní. U těchto zákazníků doporučuji pokusit se o převod do náhradních dílů nebo navýšení ceny výrobků.

5. Závěr

Vzhledem k výše uvedeným výsledkům, je možné konstatovat, že stanovený cíl této bakalářské práce byl splněn.

První část práce je věnována teoretickému podkladu pro část praktickou. V této části jsem se zaměřila na základní logistické pojmy, budování obchodních vztahů se zákazníky, ABC analýze dle obrátu společnosti a dle příspěvku k zisku. V každé kapitole konkrétní problematiky jsem objasnila teoretické poznatky a přínosy.

V praktické části jsem představila společnost Continental a provedla analýzu současného stavu zákaznického portfolia. Nejprve jsem rozdělila podle Paretovy analýzy zákazníky do skupin dle tržeb za rok 2014 a dále pak provedla ABC analýzu dle příspěvku k zisku. Výstupem byly informace o tom, jak se který zákazník podílí na těchto ukazatelích a následně rozdělení do skupin A, B, C. Bylo také provedeno srovnání zákazníků dle vybraných neměřitelných kritérií s cílem získat komplexní pohled na problém. Dle těchto kritérií bylo vyjasněno, kde je potřeba prohloubit spolupráci, podporovat nové projekty, poskytovat další služby navíc a kde naopak snižovat náklady na logistické služby, případně pokusit se navýšit cenu nebo převést výrobky do náhradních dílů.

Je potřeba se zamyslet, jestli identifikace aktuálně nejziskovějších zákazníků představuje dostatečnou informaci pro řízení zákaznického portfolia. Jak uvádějí některé zdroje, zákazníka není vhodné hodnotit jen na základě aktuální ziskovosti, ale je potřeba zhodnotit komplexně vztah s daným zákazníkem. K tomu se využívá sledování mnohých přímých a nepřímých ukazatelů. Hlavní z přímých ukazatelů je aktuálnost, frekvence transakcí a peněžní výdaje. K nepřímým patří například sklon k doporučení a případnému získání nových zákazníků.

Analýza zákazníků by se měla provádět opakovaně a výsledky jednotlivých období by se měly porovnávat. Je důležité včas zachytit, že přibývá malých nevýnosných zákazníků nebo že se vytrácí typ zákazníků velmi ziskových. Důležitější než vyčíslit přesné náklady na zvláštnosti a specifické požadavky, které zákazníci požadují, a stanovit jejich podíl na zisku, je pochopit jednotlivé procesy, které jsou pro zákazníka specifické, a zlepšovat je.

Seznam použité literatury

Knižní literatura

- [1] CHRISTOPHER, Martin. *Marketing Logistics*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997, ISBN 802-7261-007-4.
- [2] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [3] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [4] LAMBERT, D. M.: *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Brno: CP Books, 2005. 15 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [5] MACUROVÁ, Pavla.: *Logistika II*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. 48 s. ISBN 978-80-248-2239-6.
- [6] OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, s.r.o., 2013. 13-14 s. ISBN 978-807402-149-7.
- [7] PERNICA, Petr. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. 209 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [8] SIXTA, Josef, MAČÁT, Václav. *LOGISTIKA: teorie a praxe*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 49 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [9] SIXTA, Josef, ŽIŽKA, Miroslav. *Logistika: používané metody*. Brno: Computer Press, a. s. 2009. 19 s. ISBN 978-80-251-2563-2

Internetové zdroje

- [10] VANČUROVÁ, P.: *Krycí příspěvek-nástroj pro sledování hospodaření firmy*. [7. 3. 2013]. Dostupné z:
<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/kryci-prispevek-pomuze-sledovat-ziskovost-vasich-vyrobku.html>
- [11] ZIKMUND, M.: *Řízení a optimalizace*. [13. 6. 2011]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu.html>

Seznam zkratek

CFR- Cost and freight

CIF- Cost insurance and freight

CPT- Carriage paid to

DAP- Delivered at place

DAT- Delivered at terminal

DDP- Delivered duty paid

EXW- Ex works

FCA- Free Carrier

FOB- Free on Board

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2015



jméno a příjmení studenta

Seznam tabulek

- Tab. č. 4.1: Základní soubor-objem výrobků prodaných jednotl. zákazníkům za rok 2014.
- Tab. č. 4.2: Výpočet ukazatelů potřebných pro zpracování ABC analýzy-obrat 2014.
- Tab. č. 4.3: ABC analýza – zákazníci skupiny A.
- Tab. č. 4.4: ABC analýza – zákazníci skupiny B.
- Tab. č. 4.5: ABC analýza – výrobky skupiny C.
- Tab. č. 4.6: ABC analýza – přehled rozdělení výrobků do skupin.
- Tab. č. 4.7: Základní soubor- příspěvek k zisku.
- Tab. č. 4.8: Výpočet ukazatelů potřebných pro zpracování ABC analýzy dle přísp. k zisku.
- Tab. č. 4.9: ABC analýza – zákazníci skupiny A dle příspěvku k zisku.
- Tab. č. 4.10: ABC analýza – zákazníci skupiny B dle příspěvku k zisku.
- Tab. č. 4.11: ABC analýza – zákazníci skupiny C dle příspěvku k zisku.
- Tab. č. 4.12: ABC analýza – přehled rozdělení výrobků do skupin.
- Tab. č. 4.13: Zařazení zákazníků do skupin podle výsledků.
- Tab. č. 4.14: ABC analýza – srovnání výsledků.
- Tab. č. 4.15: ABC analýza – srovnání výsledků.

Seznam obrázků

Obr. č. 2.1: ABC analýza.

Obr. č. 2.2: Lorenzova křivka.

Obr. č. 2.3: Analýza X, Y, Z.

Obr. č. 3.1: Continental- závod Frenštát pod Radhoštěm

Obr. č. 3.2: Zákaznické portfolio společnosti Continental.

Obr. č. 3.3: Portfolio výrobků.

Obr. č. 3.4: Typy senzorů.

Seznam grafů

Graf. č. 4.1: Grafické zpracování modelu A.

Graf. č. 4.2: Grafické zpracování modelu ABC.

Graf. č. 4.3: Podíl na ročním obratu v %.

Graf. č. 4.4: Procentuální zastoupení skupin zákazníků na obratu společnosti.

Graf. č. 4.5: Grafické zpracování modelu ABC.

Graf. č. 4.6: Grafické zpracování modelu ABC.

Graf. č. 4.7: Podíl položek na příspěvku k zisku za 2014 v %.

Graf. č. 4.8: Zastoupení položek na příspěvku k zisku v %.