

Ziskovost zákazníka a platební podmínky obchodního vztahu[#]

(Diskuse k problematice ziskovosti zákazníka)

Artur Rutkowski*

Úvod

Jedním z nejvýznamnějších rysů, které v posledních třiceti letech ovlivnily způsob řízení firem z pozice managementu, je výrazně zvýšená pozornost věnovaná zákaznické oblasti. Požadavky na efektivní řízení vztahů vůči zákazníkům a rozpracované návrhy na aplikaci různých nástrojů a metod, které lze v tomto ohledu využít, jsou nejen explicitně zmíněny jako jedna z kritických oblastí v Porterově modelu pěti sil (Porter, 1993) a zdůrazněny v rámci perspektiv Kaplanova a Nortonova modelu Balanced Scorecard (Kaplan – Norton, 2000, dále jen BSC), ale prolíná prakticky všemi významnými publikacemi, které se věnují otázkám zejména strategického a taktického řízení firem, a to včetně knih českých autorů (viz např. Havlíček, 2011; Kislíngrová, 2010; Souček, 2003 a další).

Předkládaný příspěvek v tomto smyslu navazuje zejména na výše zmíněný model BSC, a to z hlediska informačního zajištění efektivních vztahů vůči zákazníkům.

Základní myšlenkou BSC je vymezení čtyř perspektiv, jejichž dlouhodobé plánování, rozpočtování, sledování a motivační vyhodnocování má největší vliv na rozvoj podniku.

Kromě hodnotové perspektivy, kterou Kaplan s Nortonem navozují otázkou: „Jak se jevíme našim akcionářům?“ se další kritéria zaměřují na

- *vztah k **zákazníkům**, zejména na růst jejich počtu, vyjádření jejich „věrnosti“, spokojenosti a (ve vztahu k prvnímu subsystému kritérií) na jejich přínos k celopodnikovým výsledkům,*
- *vztah k **zaměstnancům**, jednak z hlediska jejich spokojenosti a sounáležitosti s firmou, jednak (ve vztahu ke kritériím prvního a druhého kvadrantu) z hlediska jejich schopnosti zlepšovat výsledky v těch oblastech, za které odpovídají, a*
- *vyjádření schopnosti firmy, resp. jejich zaměstnanců **organizovat vnitřní podnikové procesy** takovým způsobem, aby přinášely co největší uspokojení zákazníkům a zároveň přispívaly k lepším hodnotovým výsledkům.*

Zejména budování vztahů k zákazníkům pak nejen tvůrci metody, ale i špičkové podnikoví manažeři hodnotí jako klíčový faktor strategického rozvoje firmy; značné nároky na řízení těchto vztahů dnes tvoří relativně samostatnou oblast zkoumání, která je dnes celosvětově známá pod zkratkou CRM (Customer Relationship Management).

Řízení vztahů vůči zákazníkům je v současnosti všestranně analyzováno a rozpracováváno nejen ve vztahu k dalším faktorům a perspektivám strategického řízení firem, ale také jako autonomní oblast, vyžadující řadu specifických přístupů (podrobněji viz např. Vlček, 2002).

[#] 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 pod evidenčním číslem F1/5/2011.

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

Mým předmětem zájmu se v této oblasti stala zejména oblast informační podpory CRM; v tomto směru vycházím zejména z publikací, věnovaných manažerskému účetnictví (viz např. Fibírová, 2011; Král, 2010 a Šoljaková, 2009).

Základním impulsem pro můj zájem o tuto problémovou oblast je skutečnost, že se při řízení vztahů podniku vůči zákazníkům a odběratelům podle mého názoru často zapomíná, že jde o vztahy, projevující se nejen přínosem k zisku, ale také k finanční pozici a schopnosti podniku produkovat finanční prostředky a racionálně je alokovat. Právě tato linie zkoumání je nejen v českých, ale i zahraničních pramenech věnovaných BSC a CRM dosti výrazně podceňena.

Z tohoto důvodu jsem již v roce 2010 připravil projekt IGA – Analýza vztahů mezi ziskovostí zákazníků a jejich přínosem k finanční pozici podniku. Předpokládaná doba řešení tohoto projektu byla dva roky; v současné době probíhá druhý rok řešení.

Předkládaný příspěvek je jedním z výstupů tohoto projektu. První rok byl věnován zejména analýzám vypovídací schopnosti dvou základních modelů, které se zabývají informační podporou řízení ziskovosti zákazníků:

- modelu „Customer Life Time Value“ (CLTV), tedy – spíše strategicky koncipovanému – vyjádření hodnoty zákazníka pro firmu za celou dobu životnosti vztahu mezi firmou a jejími zákazníky, a
- modelu „Customer profitability analysis“ (CPA), jehož cílem je – spíše na taktické úrovni – zkoumat přínos jednotlivých zákazníků, resp. jejich vhodně strukturovaných skupin k podnikovému zisku.

V další fázi řešení jsem se na základě této analýzy věnoval zejména druhému modelu. Za nejvýznamnější výsledek prvního roku řešení projektu považuji návrh modifikace modelu CPA, která umožňuje analýzu jednotlivých zákazníků a jejich přínosu nejen k podnikovému zisku, ale také k finanční pozici firmy, a to prostřednictvím zohlednění nákladů pracovního kapitálu, vyvolaných různými potřebami jednotlivých zákazníků.

Modifikaci modelu jsem realizoval na bázi zabudování nákladů spojených s financováním určité výše pracovního kapitálu, kterou podmínky kontraktu a obchodní vztah s klientem vyžadují, do celkové výše nákladů na zákazníka.

Nejdůležitější závěry této fáze řešení projektu, a to včetně empirického ověření reálnosti využití modelu, byly publikovány v řadě příspěvků, zejména Rutkouski (2011a, 2011b a 2012).

Cíl příspěvku

Cílem tohoto příspěvku, který navazuje na nejdůležitější závěry výše uvedených prací, je hodnocení vzájemné korelační závislosti ziskovosti jednotlivých zákazníků a jejich přínosu k finanční pozici podniku, ovlivněnou dobou splatnosti pohledávek. Na příkladu konkrétního podniku ověřuji pomocí statistických metod závislost mezi dosaženou jednotkovou cenou, která zásadně ovlivňuje ziskovost klienta, a stanovenými platebními podmínkami, vyjádřenými dobou splatnosti pohledávek. Tuto analýzu realizuji na vybraných údajích konkrétního zákaznického portfolia za období let 2007 až 2009.

Zvolený cíl příspěvku navazuje na předpoklad, že jednání se zákazníky, které ovlivňuje podnikové parametry ziskovosti a finanční pozice, probíhá ve vyspělém tržním prostředí na bázi protikladných relací: vyšší cena, která zvyšuje ziskovost zákazníka, vede podle mého názoru k reakci zákazníka maximálně prodloužit splatnost svých závazků, a naopak: případné slevy na ceně, které zákazník požaduje (a případně i dosahuje) jsou při těchto jednáních také argumentem dodavatele v tom smyslu, že by zákazník měl hradit své závazky dříve.

Empirické předpoklady závislosti ziskovostí a likvidity zákazníka

Každá společnost vyhledává zejména ziskového a platebně schopného zákazníka. Pouze likvidní portfolio zákazníků má hodnotu pro společnost. Včasné platby pohledávek pozitivně ovlivňují peněžní toky společnosti. Platby od zákazníka, přijaté ve stanovených termínech, umožňují bezproblémové financování společnosti, a následně vytváří další pozitivní efekty:

- dostatek likvidního majetku umožňuje včasnou úhradu závazků vůči dodavatelům, snižuje výši úroků s prodlení, resp. – v horším případě – sankce za opožděnou platbu přijatých faktur. Co víc – dodavatelské faktury často pracují s aplikací skont: odběratel má nárok například na 5% skonto v případě úhrady dlužné částky do 10 dnů od data vystavení faktury a na 3% skonto v případě platby do 20 dnů od data fakturace. Výsledné efekty tak mohou významně ovlivňovat hospodářské výsledky společnosti;
- dodavatelé často poskytují ještě významnější slevy při zálohových platbách nebo platbách v hotovosti,
- dostatečná likvidita umožňuje včasnou úhradu závazků vůči daňovým orgánům; ušetřené sankce daňových orgánů a orgánů sociálního a zdravotního pojištění mohou tak mít další významný pozitivní dopad na hospodářský výsledek; navíc kontroly, které mohou přijít v důsledku pozdní úhrady závazků vůči daňovým orgánům a orgánům statní správy, mohou být zdlouhavé a zatěžovat zejména finanční službu společnosti, která by se mohla věnovat pozitivnímu řízení finanční pozice;
- dostatek provozního financování umožňuje včasné, resp. dřívější vyplácení mezd zaměstnancům společnosti, tento faktor se obecně považuje za zásadní pro personální politiku firmy; nelze očekávat vysoké výkony a loajalitu od zaměstnance, který nedostává výplatu za odvedenou práci včas a v plné výši; profesionalita a loajalita zaměstnanců je přitom jedním ze základních stavebních kamenů každého podnikání: pokud profesionální pracovník s těmito vlastnostmi začne hledat náhradní zaměstnání z důvodu zpožděných výplat – a zadržení výplaty je objektivním důvodem hledání nového zaměstnavatele – je to začátek konce firmy.

Z výše uvedených, ale i řady návazných důvodů se domnívám, že mezi ziskovostí zákazníka a jeho ochotou splácet své závazky v různých lhůtách splatnosti existuje závislost, která by se měla odrážet v korelačním vztahu mezi cenou a dobou splatnosti pohledávek. Tuto skutečnost se pokouším potvrdit analýzou těsnosti závislostí mezi splatností pohledávek a ziskovostí, vyjádřenou absolutní výší roční marže jednotlivých klientů ze zákaznického portfolia konkrétní firmy XYZ a. s.

Korelační analýza informací zákaznického portfolia

Vstupní data, vybraná ze zákaznického portfolia společnosti XYZ a. s. (Přehled těchto vstupních dat je uveden v přílohách 1 až 3), jsem vyhodnotil z hlediska jejich vzájemné závislosti obou parametrů. Na zákaznické portfolio se přitom primárně zaměřuji z hlediska přínosu jednotlivých zákazníků k finanční pozici společnosti. Tento přínos je pak – na základě výše uvedené úvahy – ovlivněn celkovou roční výší marže, kterou společnosti přinášejí jednotliví zákazníci. Podle mého názoru nelze ve vzájemném vztahu obou parametrů nalézt jednoznačně závislou a nezávislou proměnnou; oba faktory jsou ve vzájemně se ovlivňujícím vztahu.

Určitým zjednodušením, kterého se ve svém zkoumání dopouštím, je skutečnost, že vycházím z dohodnuté splatnosti pohledávek. Tyto splatnosti bohužel nejsou vždy v reálné praxi společnosti XYZ, a. s. dodrženy. Dále uvedené propočty však s reálnými odchylkami mezi dohodnutou a skutečnou dobou splatnosti nepracují. Důvodem tohoto zjednodušení je snaha ověřit, jak je relace mezi ziskovostí a finanční pozicí cílevědomě řízena ve fázi

dohodnutých vztahů mezi oběma partnery, nikoliv skutečnost, jak tyto vztahy byly následně, často nahodile ovlivněny návaznými skutečnostmi jako mohou být např. reklamace vadného zboží či krátkodobé problémy zákazníka s likviditou.

K analýze vztahů jsem se rozhodl využít Pearsonův korelační koeficient, který v první fázi využívám ke zkoumání vzájemného vztahu mezi předem dohodnutou splatností faktur a výší přínosu jednotlivých zákazníků k zisku společnosti; ten je měřen na bázi marže, zjištěné jako rozdíl mezi fakturovanou cenou a variabilními náklady výkonů prodávaných jednotlivým zákazníkům:

Hodnota Pearsonova koeficientu se obecně pohybuje od 1 do -1. Hodnota koeficientu 1 znamená absolutní přímo úměrnou závislost zkoumaných veličin; to znamená, že pokud jedna veličina roste, roste i druhá veličina, přičemž čím bližší je hodnota koeficientu jedné, tím těsnější korelační závislost existuje mezi zkoumanými veličinami a – následně – tím větší je také pravděpodobnost odhadnout vzájemný vývoj obou veličin. Hodnota -1 naopak znamená absolutní nepřímou závislost zkoumaných veličin. To znamená, že pokud jedna veličina roste, druhá veličina klesá. S ohledem na formulaci výzkumné otázky – platí, že vyšší marže, kterou realizuje dodavatel z obchodního vztahu se zákazníkem, vede také k prodloužení lhůty splatnosti pohledávek/závazků? – by se hodnota Pearsonova koeficientu měla pohybovat v rozpětí 0 – 1.

Na základě analýzy informací, uvedených v přílohách 1 až 3, byly pro jednotlivé roky zkoumání zjištěny následující kladné úrovně Pearsonova koeficientu: 2007 – 0,651, 2008 – 0,697 a 2009 – 0,743.

Dané úrovně jsou obecně považovány za parametry, vyjadřující středně až velmi těsný vztah mezi zkoumanými veličinami. Z výsledků je tedy zřejmé, že společnost XYZ, a. s., resp. její zákazníci se v relaci marže z obchodního vztahu – doba splatnosti chovají v souladu s mým předpokladem.

V dalším kroku jsem podrobil podrobnější analýze vztah mezi jednotkovou cenou a kategorií produktu, kde jsem předpokládal ještě těsnější relaci, a to z následujících důvodů:

- kategorie produktu zásadně ovlivňuje jeho jednotkové variabilní náklady; ve zkoumané společnosti platí, že čím vyšší je kategorie produktu, tím vyšší jsou jeho jednotkové variabilní náklady (viz tabulku 1);
- úroveň variabilních nákladů produktu následně zásadně ovlivňuje také výší celkových průměrných nákladů produktu, které jsou ve zkoumané společnosti (a do jisté míry také obecně) základem pro stanovení takzvané „nulové“ ceny; informace o „nulové“ ceně je pro obchodníka výchozí úrovní při jednání se zákazníkem o prodejní ceně;
- ve zkoumané společnosti také platí, že kategorie produktu je výrazem hodnoty pro zákazníka; s ohledem na skutečnost, že variabilní náklady tvoří rozhodující část celkové nákladové náročnosti produktů společnosti a produkty společnosti se nepřilíší liší v náročnosti na fixní náklady, platí v daném segmentu, že čím vyšší je (racionálně vynaložená) variabilní nákladová úroveň produktu, tím větší prospěch by produkt měl přinést i zákazníkovi;
- hodnotu pro zákazníka také pozitivně ovlivňuje také úroveň zajištění tohoto produktu; i zde platí, že dodavatelská společnost XYZ, a. s. lépe zajišťuje produkty s vyšší úrovní variabilní nákladové náročnosti, a tedy i s vyšší cenou (viz tab. 2);

Obecně by pak mělo platit, že zákazník je ochoten zaplatit vyšší cenu za produkt, který mu přináší vyšší hodnotu.

Tab. 1: Kalkulace nákladů v PJ na 1 kg produkce

| | Kategorie produktu | | |
|---------------------------|--------------------|--------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Variabilní náklady | 33,93 | 46,91 | 61,52 |
| Materiál | 6,62 | 10,74 | 21,18 |
| Energie | 6,56 | 10,17 | 11,36 |
| Práce | 11,01 | 13,12 | 13,15 |
| Variabilní výrobní režie | 9,74 | 12,88 | 15,83 |
| Fixní náklady | 21,33 | 21,33 | 21,33 |
| Fixní výrobní režie | 10,12 | 10,12 | 10,12 |
| Fixní obchodní režie | 11,21 | 11,21 | 11,21 |
| Celkem | 55,26 | 68,24 | 82,85 |

Zdroj: Podnikový informační systém společnosti XYZ a. s.

Tab. 2: Hodnota pro zákazníka ve vztahu ke způsobu zajištění

| Kategorie | Způsob zajištění | Hodnota pro zákazníka |
|-----------|-------------------|-----------------------|
| 1 | nízké zajištění | relativně nízká |
| 2 | střední zajištění | Průměrná |
| 3 | vysoké zajištění | relativně vysoká |

Zdroj: Podnikový informační systém firmy XYZ a.s.

Ze všech výše uvedených důvodů lze předpokládat relativně vysokou závislost mezi kategorií produktu a cenou pro zákazníka, a následně tedy i vysoké hodnoty Pearsonova koeficientu.

Na základě analýzy informací, uvedených v přílohách 1 – 3, byly pro jednotlivé roky zkoumání zjištěny následující kladné úrovně Pearsonova koeficientu: 2007 – 0,840, 2008 – 0,820 a 2009 – 0,761.

Dané úrovně jsou obecně považovány veličiny, vyjadřující velmi těsný vztah mezi zkoumanými parametry. Z výsledků je tedy zřejmé, že společnost XYZ, a. s., resp. její zákazníci se v relaci dohodnuté jednotkové ceny a kategorií produktu chovají v souladu s mým předpokladem.

V závěrečném zkoumání jsem zhodnotil těsnost závislosti mezi výší obrátu a průměrnou dobou splatnosti faktur jednotlivých zákazníků. Také zde předpokládám přímý vztah – obecně by podle mého názoru mělo platit, že čím vyšší obrat firma realizuje ve vztahu ke konkrétnímu zákazníkovi, tím více se ho snaží „udržet“ tím, že mu poskytuje delší lhůty splatnosti.

Na základě analýzy informací, uvedených v přílohách 1 – 3, byly pro jednotlivé roky zkoumání zjištěny následující kladné úrovně Pearsonova koeficientu: 2007 – 0,653, 2008 – 0,727 a 2009 – 0,729.

Také tyto úrovně jsou obecně považovány za parametry, vyjadřující velmi těsný vztah mezi zkoumanými veličinami. Z výsledků je tedy zřejmé, že společnost XYZ, a. s., resp. její zákazníci se v relaci realizovaného obrátu a doby splatnosti opět chovají v souladu s mým předpokladem.

Závěr

Celkově lze hodnoty Pearsonova koeficientu a jejich vývoj v čase nejlépe okomentovat v souvislosti s vývojem obchodní politiky zkoumané společnosti.

V roce 2004 obchodní oddělení dostalo za úkol rozšíření působení společnosti XYZ a. s. na trhy východní Evropy. Tento úkol byl naplněn a firma XYZ a. s. nejen zvýšila celkový objem produkce z cca 1 700 tun v roce 2004 na celkových 2 800 tun v roce 2009, ale i podíl exportu do zemí východní Evropy v relativním vyjádření z cca 17 % v roce 2004 na 48 % v roce 2009.

Tento složitý úkol se podařilo uskutečnit nejen díky schopnostem týmu obchodního oddělení, který zvolil správnou strategii vstupu na nový trh a v boji o nového zákazníka. Neméně důležitou roli sehráli pracovníci výrobního a technologického oddělení, kterým se podařilo podpořit úspěchy obchodního týmu stabilní kvalitou vyrobeného produktu a pružnou reakcí při plánování výroby.

Velice významnou pozitivní úlohu sehrálo také oddělení financí a controllingu. Pro vstup na východní trh byl tomuto oddělení stanoven úkol nově připravit program dlouhodobého exportního financování a vybudovat model kalkulace nákladů exportního a dlouhodobého financování do ceny produktu. Práce na tomto úkolu měla za výsledek jeden velice významný pozitivní výsledek – prohloubení spolupráce obchodního týmu a týmu oddělení financí a controllingu. Firmě se tak podařilo nalézt a do praxe implementovat t model dlouhodobého financování exportních obchodů, který východní trh vysloveně vyžadoval v případě dlouhodobých a velkoobjemových kontraktů. Navíc se podařilo vnést do obchodu finanční myšlení a modifikovat přístup ke kalkulaci konkrétní dlouhodobé zakázky.

Tyto závěry potvrzují i výše uváděné hodnoty Pearsonova koeficientu. V případě hodnocení vztahu „Jednotková cena – Kategorie produktu“ Pearsonův koeficient ukazuje pokles závislosti v porovnání roku 2007 až 2009. Jelikož kategorie produktu nese s sebou určitou úroveň nákladů, která zásadně ovlivňuje cenu produktu, dala by se předpokládat těsná závislost těchto veličin, a to i přesto, že by sjednaná cena podle mého názoru měla vycházet z jiných parametrů a k nákladovým propočtům by měla pouze přihlížet. Pokles hodnoty koeficientu tak ukazuje na to, že společnost odstoupila od nákladového přístupu při stanovení ceny pro zákazníka.

V případě Pearsonova koeficientu ve vztahu „Splatnost faktury – Roční marže“ jeho hodnota v průběhu období postupně roste. Z toho lze usoudit, že společnost bere větší ohled na potenciál klienta pro tvorbu podnikového zisku při určení doby splatnosti pohledávek.

Taktéž v případě Pearsonova koeficientu ve vztahu „Splatnost faktury - Roční obrát“ je zřejmý jeho meziroční růst. Naopak, při hodnocení závislosti mezi jednotkovou cenou produktu a kategorií produktu je vidět pokles hodnoty koeficientu, i když hodnota koeficientu zůstává v porovnání s hodnotami Pearsonova koeficientu jiných charakteristik na vyšší úrovni. Také tyto skutečnosti nasvědčují tomu, že ve zkoumané společnosti klesá vliv nákladových propočtů při stanovení ceny pro zákazníka, a to i přesto, že i nadále hrají relativně významnou roli.

Na základě analýzy empirických předpokladů závislosti ziskovosti a likvidity zákazníka a korelační analýza informací zákaznického portfolia firmy XYZ a. s., lze usoudit, že při sjednání cen se zákazníkem firma zohledňuje přínos konkrétního zákazníka k finanční pozici společnosti.

Co se týče obecných závěrů, které lze na základě dvouletých výsledků řešení projektu formulovat, je zřejmé, že budování dlouhodobých vztahů vůči zákazníkům je v současné době klíčovým faktorem, ovlivňujícím strategicky chápanou prosperitu firmy. I když je otázka řízení vztahů vůči zákazníkům relativně složitým a navíc interdisciplinárním problémem, je

nesporné, že jeho pozitivní řešení může ovlivnit mimo jiné i analýza vzájemných vztahů mezi ziskovostí zákazníků a jejich skupin a jejich přínosem k finanční pozici dodavatelů.

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 výrobního přínosu a vysokých nákladů na prodejní fázi vede k tomu, že celkový přínos těchto zákazníků k zisku je buď nepřilíš 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 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 přínos zákazníků k rozvoji firmy je třeba posuzovat zejména v kontextu strategického rozvoje, který může být lépe patrný v navazujícím modelu Customer Life Time Value.

Literatura:

- [1] Fibírová, J. aj. (2011): *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. Praha, Wolters Kluwer, 2011.
- [2] Havlíček, K. (2011): *Management a controlling malé střední firmy*. Praha, EUPRESS 2011.
- [3] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): *Balance Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha, Management Press, 2000.
- [4] Kislingerová, E. (2010): *Podnik v časech krize*. Praha, Grada Publishing, 2010.
- [5] Král, B. aj.: (2010): *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2010.
- [6] Rutkouski, A. (2011a): *Analysis of Relations between Customers' Profitability and their Benefits to Company Financial Position*. In: *Performance Management: Where to Look For Competitive Advantage?* Praha, Oeconomica, 2011.
- [7] Rutkouski A. (2011b): *Analýza vztahů mezi ziskovostí zákazníků a jejich přínosem k finanční pozici podniku*. Český finanční a účetní časopis, 2011, roč. 6, č. 4, s. 106-118.
- [8] Rutkouski, A. (2012): *Náklady prodeje, dodatečné náklady a náklady pracovního kapitálu v modifikovaném modelu CPA*. In: Procházka, D. (ed.): *The 13th Annual Doctoral Conference, Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague. Collection of Papers – Vol. II*. Praha, Oeconomica, 2012.
- [9] Souček, Z. (2003): *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha, Professional Publishing, 2003.
- [10] Šoljaková, L. (2009): *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2009.
- [11] Vlček, R. (2002): *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press, 2002.

Ziskovost zákazníka a platební podmínky obchodního vztahu

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. Konkrétně zkoumá těsnost závislosti mezi třemi skupinami proměnných – mezi splatností pohledávek a ziskovostí, mezi jednotkovou cenou a kategorií produktu a mezi výší obrátu a průměrnou dobou splatnosti faktur jednotlivých zákazníků. V empirické části dochází k závěru, že zkoumaná společnost při jednání se zákazníkem firma zohledňuje přínos konkrétního zákazníka jak k zisku, tak i k její finanční pozici. V závěrečném celkovém zhodnocení výsledků projektu pak dochází k závěru, že, že jakkoli významný je informační přínos metody Customer Profitability Analysis, ani její výstupy nelze chápat jednoznačně např. tím způsobem, že by se firma měla zbavovat zákazníků, jejichž přínos k zisku či finanční pozici je nízký nebo dokonce záporný; i v těchto případech platí, že přínos zákazníků k rozvoji firmy je třeba posuzovat zejména v kontextu strategického rozvoje, který může být lépe patrný v navazujícím modelu Customer Life Time Value.

Klíčová slova: Korelační analýza zákaznického portfolia; Ziskovost zákazníků; Příspěvek k finanční pozici.

Customer's Profitability and Payment Conditions of a Trade Relation

ABSTRACT

The article elaborates the possibilities of practical usage of a traditional model of Customer profitability analysis and its extension by costs of capital connected with a shorter or longer interval receivables' coverage or with additional sources linked in inventories required by a concrete customer need. On a base of empirical research it investigates correlations between three groups of variables – between maturity of receivables and customers' profitability, between unit price and product category and between level of customers' turnover and interval of maturity rendered to these customers. In empirical part it concludes the investigated company takes into consideration in relations to its customer portfolio their profitability as well as contribution to its financial position. In closing general evaluation of the whole project it concludes that – despite the Customer Profitability Analysis information contribution importance – its outcomes cannot be perceived unambiguously – for example by this way a company should dispose customers whose contribution to profitability and to financial position is low or even negative. Also in these cases it is necessary to evaluate the customers' benefit to a company development in the context of strategic horizon which can be apparent better from the subsequent Customer Life Time Value model.

Key words: Correlation analysis of customer portfolio; Customer profitability; Contribution to the financial position.

JEL classification: M41.

Příloha č. 1

Informace ze zákaznického portfolia společnosti XYZ a. s. za rok 2007

| Klient | Region | Kategorie produktu | Roční obrat v Kč | Splatnost faktur | Jednotková cena v Kč | Roční marže v Kč |
|----------------|--------|--------------------|--------------------|------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | B | 2 | 18 651 334 | 45 | 66,42 | 6 972 487 |
| 2 | B | 2 | 9 877 917 | 30 | 64,71 | 3 529 245 |
| 3 | B | 1 | 3 129 055 | 30 | 68,45 | 1 706 923 |
| 4 | B | 2 | 2 352 552 | 0 | 78,51 | 1 106 308 |
| 5 | B | 1 | 4 257 139 | 30 | 53,64 | 1 788 093 |
| | | | | | | |
| 7 | B | 1 | 539 887 | 0 | 53,47 | 225 769 |
| 8 | A | 2 | 6 307 181 | 45 | 64,83 | 2 260 973 |
| 9 | A | 2 | 20 457 849 | 45 | 64,59 | 7 284 882 |
| | | | | | | |
| 11 | A | 1 | 1 184 972 | 0 | 55,51 | 520 867 |
| 12 | A | 3 | 1 935 150 | 30 | 93,78 | 777 733 |
| 13 | A | 2 | 2 446 382 | 30 | 65,65 | 896 572 |
| 14 | A | 1 | 534 272 | 0 | 63,71 | 273 384 |
| | | | | | | |
| 16 | A | 1 | 1 084 712 | 0 | 54,26 | 462 792 |
| 17 | A | 3 | 1 427 430 | 0 | 99,66 | 624 053 |
| 18 | A | 2 | 3 002 663 | 30 | 69,87 | 1 215 333 |
| 19 | A | 1 | 130 532 | 0 | 52,74 | 53 534 |
| | | | | | | |
| 21 | C | 2 | 8 214 239 | 60 | 63,85 | 2 863 727 |
| 22 | C | 2 | 20 140 943 | 60 | 63,69 | 6 988 771 |
| 23 | C | 2 | 4 078 085 | 45 | 64,82 | 1 461 492 |
| 24 | C | 2 | 3 794 988 | 0 | 65,28 | 1 377 194 |
| 25 | C | 1 | 3 618 566 | 45 | 55,83 | 1 602 202 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 28 | C | 2 | 2 610 740 | 30 | 63,26 | 894 321 |
| 29 | C | 1 | 1 300 378 | 30 | 52,18 | 525 085 |
| | | | | | | |
| 31 | D | | 4 043 240 | 0 | 56,34 | 1 408 747 |
| Celkem: | | | 125 120 204 | | | 46 820 489 |

Příloha č. 2

Informace ze zákaznického portfolia společnosti XYZ a. s. za rok 2008

| Klient | Region | Kategorie produktu | Roční obrat v Kč | Splatnost faktur | Jednotková cena v Kč | Roční marže v Kč |
|----------------|--------|--------------------|--------------------|------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | B | 2 | 22 675 342 | 45 | 70,61 | 8 972 512 |
| 2 | B | 2 | 7 613 516 | 30 | 66,25 | 2 709 837 |
| 3 | B | 1 | 3 082 193 | 30 | 74,68 | 1 766 029 |
| 4 | B | 2 | 2 197 345 | 30 | 84,51 | 1 087 882 |
| 5 | B | 1 | 4 700 500 | 30 | 56,72 | 2 057 712 |
| | | | | | | |
| 7 | B | 1 | 641 144 | 0 | 58,88 | 293 894 |
| 8 | A | 2 | 12 351 778 | 45 | 67,39 | 4 530 879 |
| 9 | A | 2 | 16 762 415 | 45 | 69,43 | 6 460 640 |
| 10 | A | 2 | 745 813 | 0 | 68,91 | 283 996 |
| 11 | A | 1 | 1 254 845 | 30 | 59,92 | 587 004 |
| 12 | A | 3 | 5 849 000 | 30 | 99,86 | 2 481 696 |
| 13 | A | 2 | 1 834 217 | 30 | 68,79 | 696 464 |
| 14 | A | 1 | 406 702 | 0 | 70,99 | 224 004 |
| 15 | A | 1 | 189 293 | 0 | 57,87 | 84 981 |
| 16 | A | 1 | 1 218 445 | 0 | 56,95 | 536 159 |
| 17 | A | 3 | 603 571 | 0 | 109,88 | 287 778 |
| 18 | A | 2 | 2 361 034 | 30 | 73,78 | 995 551 |
| 19 | A | 1 | 565 275 | 0 | 55,43 | 240 061 |
| 20 | A | 3 | 866 250 | 0 | 82,99 | 266 169 |
| 21 | C | 2 | 30 442 240 | 60 | 66,93 | 11 034 346 |
| 22 | C | 2 | 23 730 152 | 60 | 66,86 | 8 585 587 |
| 23 | C | 2 | 4 759 744 | 45 | 67,91 | 1 769 046 |
| 24 | C | 2 | 4 168 740 | 45 | 68,54 | 1 573 465 |
| 25 | C | 1 | 3 906 953 | 45 | 58,67 | 1 783 334 |
| | | | | | | |
| 27 | C | 3 | 932 694 | 0 | 85,31 | 304 156 |
| 28 | C | 2 | 2 836 487 | 30 | 68,73 | 1 075 496 |
| 29 | C | 1 | 1 359 441 | 30 | 54,55 | 564 710 |
| 30 | C | 1 | 858 565 | 0 | 56,34 | 372 594 |
| 31 | D | | 2 788 322 | 0 | 58,13 | 1 210 207 |
| Celkem: | | | 161 702 015 | | | 62 836 188 |

Příloha č. 3**Informace ze zákaznického portfolia společnosti XYZ a. s. za rok 2009**

| Klient | Region | Kategorie produktu | Roční obrat v Kč | Splatnost faktur | Jednotková cena v Kč | Roční marže v Kč |
|----------------|---------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1 | B | 1 | 22 258 040 | 60 | 76,89 | 8 678 580 |
| 2 | B | 1 | 10 393 481 | 30 | 72,67 | 3 684 272 |
| 3 | B | 1 | 3 978 424 | 30 | 81,48 | 1 687 949 |
| 4 | B | 3 | 3 385 081 | 0 | 93,97 | 1 168 946 |
| 5 | B | 1 | 3 708 488 | 30 | 59,88 | 1 607 135 |
| 6 | B | 1 | 3 059 882 | 0 | 62,79 | 1 406 406 |
| 7 | B | 1 | 991 771 | 0 | 89,51 | 615 826 |
| 8 | A | 2 | 13 593 586 | 45 | 75,67 | 5 166 533 |
| 9 | A | 2 | 19 386 146 | 45 | 73,93 | 7 085 265 |
| 10 | A | 2 | 5 307 476 | 0 | 74,94 | 1 985 169 |
| 11 | A | 3 | 3 383 470 | 30 | 97,89 | 1 257 093 |
| 12 | A | 3 | 4 676 584 | 30 | 109,97 | 2 060 385 |
| 13 | A | 2 | 1 611 524 | 30 | 76,86 | 627 962 |
| 14 | A | 2 | 2 535 148 | 30 | 78,68 | 1 023 661 |
| 15 | A | 1 | 692 897 | 0 | 61,91 | 313 152 |
| 16 | A | 1 | 598 949 | 0 | 60,77 | 264 535 |
| 17 | A | 3 | 1 370 379 | 30 | 124,75 | 694 582 |
| 18 | A | 1 | 2 256 025 | 30 | 62,69 | 1 034 986 |
| 19 | A | 2 | 816 436 | 30 | 74,69 | 303 663 |
| 20 | A | 3 | 3 782 879 | 0 | 89,97 | 1 196 209 |
| 21 | C | 2 | 34 003 395 | 60 | 71,89 | 11 815 340 |
| 22 | C | 2 | 28 123 508 | 90 | 73,76 | 10 237 475 |
| 23 | C | 2 | 12 544 026 | 45 | 75,83 | 4 784 033 |
| 24 | C | 2 | 9 946 547 | 45 | 74,98 | 3 723 654 |
| 25 | C | 1 | 3 665 092 | 60 | 61,24 | 1 634 449 |
| 26 | C | 3 | 4 320 315 | 30 | 91,67 | 1 420 939 |
| 27 | C | 3 | 1 064 869 | 0 | 92,88 | 359 542 |
| 28 | C | 2 | 2 226 334 | 30 | 74,87 | 831 419 |
| 29 | C | 2 | 2 708 862 | 30 | 73,26 | 974 318 |
| 30 | C | 2 | 819 231 | 0 | 74,98 | 306 693 |
| 31 | D | | 6 434 905 | 0 | 76,28 | 2 229 608 |
| Celkem: | | | 213 643 751 | | | 80 179 780 |