

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

**Hodnocení přínosu jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek vybraného  
podniku**

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie Krpková**  
Osobní číslo: **E22189**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Hodnocení přínosu jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek  
vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je prostřednictvím analýzy posoudit přínos jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek vybraného podniku. Na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Vymezení základních pojmů v oblasti hospodaření podniku se zaměřením na přínos jednotlivých zákazníků.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza přínosu jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek vybraného podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.  
HAVLÍČEK, K. Management & controlling: malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.  
JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.  
JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.  
KANTOROVÁ, K. Marketing II. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.  
KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.  
KOŽENÁ, M. Podniková ekonomika: distanční opora. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. ISBN 978-80-7395-975-3.  
LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení přínosu jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek vybraného podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 04. 2025

Natálie Krupková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při konzultacích. Mé poděkování dále patří finanční ředitelce společnosti ABC, za vstřícný přístup a poskytnutí potřebných dat. Děkuji také své rodině a blízkým za podporu, motivaci a pochopení po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá hodnocením přínosu jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek vybraného podniku, který působí v oblasti výstavnictví a expozic. Teoretická část popisuje podnikové činnosti, náklady, tržby a nástroje strategického řízení. Praktická část se zaměřuje na konkrétní analýzu dat od podniku ABC, využívající metodu krycího příspěvku a další finanční ukazatele v letech 2019–2023. Na základě zjištěných výsledků jsou identifikováni klíčoví zákazníci a navržena doporučení pro efektivnější řízení zákaznického portfolia. Cílem práce je přispět ke strategickému rozhodování podniku a posílení jeho finanční stability.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

zákazník, podnik, hospodářský výsledek, analýza, krycí příspěvek, tržby, náklady

## **TITLE**

Evaluation of the Contribution of Individual Customers to the Economic Result of a Selected Company.

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis focuses on evaluating the contribution of individual customers to the economic result of a selected company operating in the field of exhibitions and trade fairs. The theoretical part describes business activities, cost and revenue structures, and strategic management tools. The practical part includes a data analysis of company ABC using the contribution margin method and other financial indicators between 2019 and 2023. Based on the results, key customers are identified and recommendations for more efficient customer portfolio management are proposed. The aim of the thesis is to support strategic decision-making and strengthen the company's financial stability.

## **KEYWORDS**

customer, company, economic result, analysis, contribution margin, revenue, costs

# **OBSAH**

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>9</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>10</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....</b>	<b>11</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU .....</b>	<b>13</b>
1.1 Funkce obchodu .....	13
1.1.1 Pojetí obchodu .....	13
1.1.2 Prostředníci v obchodní činnosti.....	13
1.1.3 Maloobchod .....	14
1.1.4 Velkoobchod.....	14
1.1.5 Zahraníční obchod .....	14
<b>2 OBCHODNÍ STRATEGIE A OBCHODNÍ PLÁN.....</b>	<b>14</b>
2.1 Obchodní strategie .....	14
2.2 Strategické řízení .....	15
2.3 Obchodní plán.....	19
<b>3 AKTIVNÍ PRODEJ A PODPORA PRODEJE.....</b>	<b>21</b>
3.1 Marketingová komunikace .....	22
3.2 B2B trh.....	23
3.2.1 Zákazníci B2B trhu .....	25
<b>4 NÁKLADY .....</b>	<b>26</b>
4.1 Variabilní a fixní náklady .....	26
4.2 Členění nákladů .....	27
4.2.1 Variabilní náklady.....	28
4.2.2 Fixní náklady .....	28
4.3 Krycí příspěvek.....	28
4.4 Tržby .....	29
<b>5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....</b>	<b>30</b>
<b>6 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI JEDNOTLIVÝCH ZÁKAZNÍKŮ.....</b>	<b>31</b>
6.1 Představení podniku.....	31

6.2	Hospodářský výsledek podniku .....	31
6.3	Charakteristika zákazníků .....	33
6.4	Výběr zákazníka .....	33
6.5	Hodnocení přínosu jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek .....	34
6.6	Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v letech 2019–2023 (v tis. Kč) .....	45
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ZA OBDOBÍ 2019–2023 .....</b>	<b>57</b>
7.1	Nejvýhodnější zákazník z hlediska tržeb .....	58
7.2	Nejvýhodnější zákazník z hlediska výše krycího příspěvku .....	58
7.3	Hodnocení výsledků .....	58
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO VYBRANÝ PODNIK.....</b>	<b>59</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>61</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces strategického řízení.....	15
Obrázek 2: Firemní strategie.....	16
Obrázek 3: Nástroje komunikačního mixu .....	23
Obrázek 4: Průběh variabilních, fixních a celkových nákladů .....	26
Obrázek 5: Bod zvratu .....	29
Obrázek 6: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2019 (v tis. Kč) .....	35
Obrázek 7: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2020 (v tis. Kč) .....	37
Obrázek 8: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2021 (v tis. Kč) .....	39
Obrázek 9: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2022 (v tis. Kč) .....	41
Obrázek 10: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2023 (v tis. Kč) .....	43
Obrázek 11: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 1 (v tis. Kč).....	45
Obrázek 12: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 2 (v tis. Kč).....	47
Obrázek 13: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 3 (v tis. Kč).....	48
Obrázek 14: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 4 (v tis. Kč).....	50
Obrázek 15: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 5 (v tis. Kč).....	51
Obrázek 16: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 6 (v tis. Kč).....	53
Obrázek 17: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 7 (v tis. Kč).....	54
Obrázek 18: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 8 (v tis. Kč).....	56
Obrázek 19: Graf shrnutí výsledků za období 2019–2023 (v tis. Kč).....	57

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hospodářské výsledky ABC za roky 2019–2023 (v tis. Kč).....	32
Tabulka 2: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2019 (v tis. Kč).....	35
Tabulka 3: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2020 (v tis. Kč).....	37
Tabulka 4: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2021 (v tis. Kč).....	39
Tabulka 5: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2022 (v tis. Kč).....	41
Tabulka 6: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2023 (v tis. Kč).....	43
Tabulka 7: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 1 (v tis. Kč).....	45
Tabulka 8: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 2 (v tis. Kč).....	46
Tabulka 9: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 3 (v tis. Kč).....	48
Tabulka 10: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 4 (v tis. Kč).....	49
Tabulka 11: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 5 (v tis. Kč).....	51
Tabulka 12: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 6 (v tis. Kč).....	52
Tabulka 13: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 7 (v tis. Kč).....	54
Tabulka 14: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 8 (v tis. Kč).....	55
Tabulka 15: Shrnutí výsledků za období 2019–2023 (v tis. Kč) .....	57

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

<b>ABC</b>	anonymizované označení analyzovaného podniku
<b>atd.</b>	a tak dále
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>HV</b>	hospodářský výsledek
<b>Kč</b>	koruna česká
<b>KP</b>	krycí příspěvek
<b>T</b>	tržby
<b>např.</b>	například
<b>tis.</b>	tisíc
<b>tj.</b>	to jest
<b>%</b>	znak procenta

## ÚVOD

V posledních letech čelí podniky napříč odvětvími rostoucímu tlaku způsobenému proměnlivým tržním prostředím, silící globalizací a zvyšujícími se nároky ze strany zákazníků. V takto dynamickém prostředí již nestačí zaměřovat se výhradně na růst obratu nebo expanzi produktového portfolia. Stále důležitější roli hraje schopnost efektivně řídit náklady, pracovat s dostupnými daty a analyzovat, kteří zákazníci podniku skutečně přinášejí ekonomický přínos. Právě optimalizace vztahů se zákazníky se tak stává významným prvkem strategického řízení a nástrojem pro podporu dlouhodobé stability i růstu podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů souvisejících s podnikem, jeho hospodářským výsledkem, strukturou nákladů a výnosů, a v neposlední řadě na nástroje využitelné při analýze zákaznické rentability. Klíčovým prvkem je zde metoda krycího příspěvku, která umožňuje posoudit, jak jednotliví zákazníci přispívají k pokrytí fixních nákladů a tvorbě zisku. Pozornost je věnována i základním principům obchodní strategie a přístupům ke správě zákaznického portfolia.

Praktická část je postavena na analýze údajů od podniku působícího v oblasti výstavnictví. Firma poskytla soubor dat za období 2019–2023, který sloužil jako základ pro výpočet krycího příspěvku jednotlivých zákazníků. Prostor je věnován také kvalitativnímu šetření, a to konkrétně polostrukturovanému rozhovoru s finanční ředitelkou společnosti, který napomohl lepšímu pochopení vnitřních procesů podniku. Na základě zjištěných výsledků jsou pak jednotliví zákazníci porovnáváni z hlediska výnosnosti, stability a potenciálu do budoucna.

**Cílem práce je na základě analýzy posoudit přínos jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek vybraného podniku. Na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu.**

# 1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU

V této kapitole je definována funkce obchodu, možné způsoby jeho pojetí a také druhy obchodů a jejich význam na trhu.

## 1.1 Funkce obchodu

Obchod je prostředníkem, který spojuje výrobce a spotřebitele. Jeho role se vyvíjí úměrně se změnou postavení obou dalších subjektů a ve vztahu k nim. Obchod je ovlivněn řadou aspektů, jako je nabídka a poptávka, konkurenční prostředí, vývojem marketingu, ale i dalšími vlivy. (Zamazalová, 2008)

Autorka Mulačová a autorka Zamazalová se shodují, že obchod charakterizují následující funkce:

- Přeměna výrobního sortimentu (dodavatelského na obchodní sortiment);
- Překonávání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje;
- Překonávání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu;
- Zajištění vhodných zásobovacích cest za cílem snížení prodejní ceny v relaci k úrovni zásobování;
- Zajištění včasných a rychlých úhrad závazků dodavatelům.

### 1.1.1 Pojetí obchodu

Obchod jako činnost představuje širší pojetí, které zahrnuje nákup a prodej zboží. Obchodní činnost je vykonávána podniky, jejichž základní aktivitou je výroba. V podniku je organizačně oddělen nákup a prodej, a to znamená, že se tyto útvary zabývají odlišnými druhy zboží. Mimo tyto činnosti jsou obchodem představovány i aktivity, které nejsou obchodovány jakožto zboží, ale služby, informace, energie a cenné papíry. (Buchta, 2008)

Obchod v institucionálním pojetí je charakterizován jako subjekt zabývající se převážně obchodem, přičemž jako obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány podniky nakupující fyzické zboží za účelem jeho bezprostředního prodeje, aniž by bylo podstatně upravováno. (Buchta, 2008)

### 1.1.2 Prostředníci v obchodní činnosti

Prostředníky jsou definovány obchodní podniky, které realizují nákup a následný prodej zboží. V okamžiku nákupu zboží od dodavatelů podnik uhradí pořizovací cenu zboží, a tak statky následně přechází do osobního vlastnictví subjektu. Prostředníci jsou nositeli plného podnikatelského rizika, a to v případě, že není realizován obchod nebo je zboží znehodnoceno. Toto riziko je však většinou adresováno na dodavatele, kteří jsou smluvně

nuceni neprodané zboží odebrat zpět, nebo jsou vystaveni riziku, že podnik si vybere ke své podnikatelské činnosti jiné dodavatele. (Mulačová a kolektiv, 2013)

### **1.1.3 Maloobchod**

Činnost maloobchodu je založena na nákupu zboží od velkoobchodu či výrobce a jeho následný prodej konečnému spotřebiteli, kdy zboží není nijak zásadně upravováno. Cílem maloobchodu je poskytnutí poptávaného zboží konečnému spotřebiteli, a to v rámci nabídky, která odpovídá času, místu, druhu, množství a kvalitě poptávaného zboží. Jedná se o přeměnu výrobního sortimentu na prodejní sortiment. (Mulačová a kolektiv, 2013)

### **1.1.4 Velkoobchod**

Velkoobchod je založen na nákupu zboží ve vysokých objemech a jeho následném prodeji, a to bez zásadních úprav, dalším podnikatelům. Velkoobchodními dodavateli bývají často přímo výrobci, zatímco odběrateli jsou zpravidla maloobchodní a výrobní podniky a poskytovatelé služeb. Velkoobchod je realizován jak v prostřední spotřebního trhu, tak i na trhu B2B. (Mulačová a kolektiv, 2013)

### **1.1.5 Zahraniční obchod**

Zahraničním obchodem je představován vývoz a dovoz, který je realizován přes hranice státu. V zahraničním obchodu jsou obsaženy jak obchody se spotřebním zbožím, tak obchody se zbožím k dalšímu podnikání, ale také vojenský materiál. Dané obchodní subjekty musí mít kvalifikované zaměstnance, znát zahraniční trhy a při obchodování s určitými komoditami je nutné držení licence, a to primárně při vývozu. (Buchta, 2008)

## **2 OBCHODNÍ STRATEGIE A OBCHODNÍ PLÁN**

Tato kapitola obsahuje formulaci strategie a obchodního plánu z pohledu různých autorů, a také vymezení, v čem jsou tyto termíny v podniku významné.

### **2.1 Obchodní strategie**

Podle Porterovy definice, která byla převzata autorem Fotrem (2020), je strategie definována jako široce založený koncept, kterým je určována konkurenční schopnost firmy, její budoucí cíle a způsob politiky, jakým stanovených cílů dosáhnout. Vnímá ji nejen jako nástroj konkurenční výhody, ale i jako logickou posloupnost mezi posláním podniku a dílčími činnostmi zaměstnanců, kteří dosahují stanovených cílů. (Fotr a kolektiv, 2020)

Autor Mallya (2006) se ve formulaci zabývá vzájemnými vztahy mezi vyšší úrovní managementu a střední úrovní managementu a argumentuje, že tyto 2 části organizační

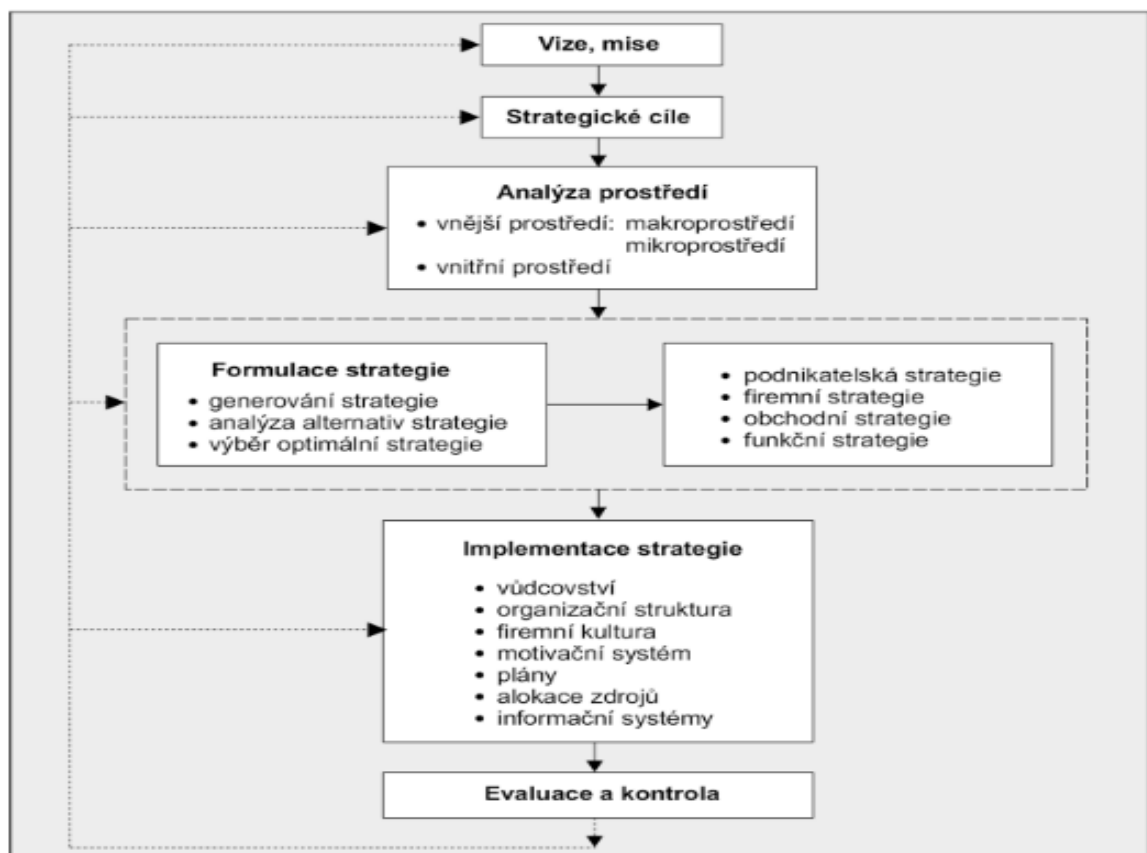
struktury mezi sebou během rozhodování mohou tvořit spojení. Také avizuje, že strategie, která bude podnikem vybrána by měla být efektivní pro řešení konkrétních problémů, praktická a proveditelná. (Mallya, 2006)

## 2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je dynamickým procesem tvorby a implementace rozvojových záměrů, kterými je zásadně ovlivněn podnik a jeho rozvoj. V této definici jsou zahrnuty také aktivity zaměřené na udržení dlouhodobé rovnováhy mezi dlouhodobými cíli firmy, posláním a disponibilními zdroji a zároveň i mezi firmou a prostředím, v němž se pohybuje, a to na základě vymezení vize, mise, cílů, růstových strategií a portfolia podniku. (Jakubíková, 2013)

### Proces strategického řízení

Proces strategického řízení je definován (Jakubíková, 2013): „Řízení firem je systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů zájmů jednotlivců i zájmových skupin a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny.“



Obrázek 1: Proces strategického řízení

Zdroj: Mallya (2006)

V grafickém znázornění na obrázku č. 1 je definován postup strategického řízení dle autora Mallya (2007), s nímž se shoduje i postup strategického řízení autorky Jakubíkové (2013).

### **Základní složky strategie**

Na obrázku č. 2 jsou znázorněny základní složky strategie, které jsou definovány autorem Charvát (2006), z čehož vyplývá, že nejdůležitějšími nástroji v podnikové strategii je definice vize, poslání, tvorba cílů a strategie a strategické řízení.



Obrázek 2: Firemní strategie

Zdroj: (Charvát, 2006)

### **Vize**

Dle autorky Janišové (2013) je vizí vyjadřován obraz žádoucí budoucnosti. Je to stav společnosti, ve kterém se chce nacházet ve vymezeném časovém horizontu a s tímto tvrzením souhlasí i autor Charvát (2006) a autorka Zamazalová (2008). Ve vizi by měly být zahrnuty následující parametry, a těmi jsou (Janišová a kolektiv, 2013):

- Co bude podnik nabízet?
- Na jakých trzích?
- Jaké prodejní kanály?
- S jakým ziskem?
- Jaký bude tržní podíl?

## **Mise**

(Janišová a kolektiv, 2013): „Mise (z lat. mittere – poslat, nechat jít) vyjadřuje poslání nebo účel firmy, to, proč byla firma založena.“ Na názoru, že mise vychází z poslání se shoduje i autor Charvát (2006), kterým jsou tyto 2 termíny označovány jako synonymum. Mise je dle této definice vyjadřována jako podstata existence daného podniku.

## **Poslání**

Definice poslání je vysvětlována jako vymezení hlavní podstaty podnikání a definuje klíčové procesy, které jsou vedeny k zákazníkům a přidávají hodnotu tak, že služba či produkt je zákazníkem zakoupen. Autor Charvát (2006) dodává, že termínem by měl být vyjádřen určitý motiv zaměstnanců a formulace poslání by neměla být příliš strohá ani příliš konkrétní. Důležitým aspektem je v této definici vnímat, že předmět podnikání může být během času měněn a tomu i poslání přizpůsobovat. (Janišová a kolektiv, 2013)

Tyto 2 termíny jsou propojovány definicí autora Kotlera (2004) jakožto: „Poslání firmy (mission) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. (Jakubíková, 2013)

## **Hodnoty firmy**

Za hodnoty jsou považovány určité morální zásady, ve které podnik věří a které jsou jím zastávány. Těmito zásadami jsou tvořeny mantinely podnikových činností a zjednodušují rozhodování v krizových situacích. Hodnotami podniku je tvořena základní image firmy. (Janišová a kolektiv, 2013)

## **Tvorba obchodní strategie**

Vhodná strategie je potřebná k tomu, aby mohla být naplněna očekáváními zájmových stran. Je tvořena lidmi v určité časové a věcné posloupnosti a své účinnosti nabývá, pokud s ní jsou zájmové skupiny ztotožněny. (Charvát, 2006)

Tvorba strategie je vymezena souborem pravidel a činností, které jsou zpravidla rozděleny do 3 částí. První fází tvorby strategie je nazývána část přípravná, na níž je navazována samotná realizace a kontrola spojená s korekcí. Autor v definici zdůrazňuje důležitost skloubení finančních a nefinančních ukazatelů. Tvorbě strategie předchází předpoklad přijetí nezbytných rozhodnutí zaměřujících se na základní elementy konkurenceschopnosti a tvorby hodnoty, a těmi jsou myšleny (Marinič, 2008):

- Procesy generující tvorbu hodnoty firmy;

- Produkt;
- Volba vhodné technologie;
- Finanční zdroje a kapitál.

Oproti této definici je autorkou Jakubíkovou (2013) tvorba strategie shrnuta do následujících fází:

- Strategická analýza;
- Formulace strategie;
- Implementace strategie;
- Strategická kontrola.

Z hlediska procesního je vyžadována pro tvorbu definice strategie a její implementace realizace následujících postupů:

### **Identifikace a definice**

Z procesního hlediska je tato činnost považována jako základní a jejím významem je identifikace tržní pozice a tvorba analýz (SWOT analýza) a na základě konfrontace s posláním a vizí definice stěžejních aktivit. (Marinič, 2008)

### **Synergický efekt a hodnota**

Synergický efekt je vytváření strategických aliancí a zvýšení konkurenceschopnosti důsledkem integrace kapitálu a vymezení technologických kapacit. (Marinič, 2008)

### **Generátory hodnoty**

Významem tohoto spojení je definována schopnost disponovat odpovídajícími technologiemi a know-how a efektivně aplikovat a využívat aktuální poznatky a technologie během výrobního procesu za cílem udržení konkurenční převahy.

(Marinič, 2008)

### **Tvorba strategického plánu**

Postup tvorby strategického plánu je zahrnován postupovými kroky, jako jsou rozhodovací procedury, jejichž výsledkem je forma strategického plánu, jehož součástí je realizace strategické mapy a investiční studie. Tyto základní kroky jsou zahrnovány korigovanými vstupními analýzami a stanoveními funkčních strategií, které jsou využívány ke zpracování variant strategického plánu. Dlouhodobé cíle musí být dekomponovány na krátkodobé, kterým je příslušná funkční strategie a jsou možností pro operativní řízení.

Souhrn těchto činností je výstup strategického plánu vhodný k implementaci. (Fotr a kolektiv, 2020).

### **Implementace strategie**

Implementace strategie je realizována pomocí nástrojů operativního řízení, na čemž se shodují autoři Fotr (2020) a autorka Jakubíková (2013). Náplň operativního managementu zahrnuje (Jakubíková, 2013):

- Vymezení vhodných taktických a operativních plánů;
- Zabezpečení žádoucích provozních faktorů;
- Koordinování průběhu provozních procesů a náprava případných zjištěných odchylek;
- Reporting výsledků a průběhu provozního procesu.

### **Hodnocení strategie**

Strategické postupy, které jsou podnikem aplikovány, nemohou být neměnné, protože prostředí, v němž je strategie realizována, se mění. Na tuto skutečnost lze reagovat sledováním externích a interních faktorů, které prokazují vliv na přijatou strategii. Dalším vhodným způsobem hodnocení strategie je vyhodnocení výsledků a jejich porovnání se strategickým plánem, nebo navrhování nutných korekcí v přijatém strategickém postupu. (Fotr a kolektiv, 2020)

Postupy při hodnocení strategie jsou soustředěny na 2 základní směry, a těmi jsou (Fotr a kolektiv, 2020):

- Korekce probíhajících procesů na základě predikovaných ukazatelů;
- Vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů pomocí tzv., zpožděných ukazatelů.

## **2.3 Obchodní plán**

Obchodní plán je dle autorky Vochozky a kolektivu (2012) sestavován pro každou výrobovou skupinu, přičemž základem plánu je kvalifikovaný odhad získávání zákazníků. Autorka Martinovičová a kolektiv (2019) obchodní plán definuje jako základní nástroj prodejní politiky podniku, při němž jsou stanoveny výkony, které dle druhu rozsahu budou či mají být v podniku realizovány. Rozsah obchodního plánu je výstupem výzkumu trhu, kde je sledováno nákupní chování poptávajících a chování konkurentů, nebo na základě vlastního prodeje.

## **Struktura obchodního plánu**

Součástí obchodního plánu jsou tyto dílčí plány (Vochozka a kolektiv, 2012):

- Plán prodeje v naturálních jednotkách dle cílových trhů, segmentů, teritorií nebo velkých zákazníků;
- Celkový plán tržeb i dle cílových trhů, segmentů, teritorií nebo velkých zákazníků;
- Plánování tržního podílu dle cílových trhů, segmentů, teritorií nebo velkých zákazníků;
- Plán marketingového mixu pro dílčí trhy i segmenty;
- Plánovaný sortiment;
- Plán cenotvorby, její modifikace i platebních podmínek;
- Plán marketingové komunikace a jednotlivých složek komunikačního mixu včetně rozpočtu nákladů;
- Plán marketingového výzkumu a MIS.

## **Tvorba obchodního plánu**

Sestavení obchodního plánu probíhá v řadě několika na sebe navazujících etap, a těmi jsou definovány následující fáze (Synek a kolektiv, 2010):

### **Tržní diagnóza**

První etapou je tržní diagnóza charakterizující momentální tržní situaci podniku. V této fázi je zjišťováno, v jaké míře jsou výrobky vlivné na generování obrátu, zisku, cash-flow, případně hrubého rozpětí podniku a jeho tržního podílu.

### **Tržní prognóza**

Po tržní prognóze následuje tvorba tržní prognózy, jejíž podstatou je odhad, zda se v budoucím vývoji uplatní dosavadní trendy, popřípadě zda okolními vlivy (např. konkurence) mohou být prosazovány trendy nové.

### **Plánování cílů**

Plánování cílů se zabývá vytyčením základních cílů a úkolů podniku, kterých má být dosaženo v určitém čase. Tyto cíle mohou být strategické, operativní nebo taktické.

## **Plánování marketingového mixu**

Marketingový mix je tvořen čtyřmi základními složkami:

- Produkt: Fyzický produkt (vůně, tvar), Rozšířený produkt (značka, obal), Totální produkt (délka životnosti, ohled na životní prostředí, image). (Kantorová, 2014)
- Cena: Autorka Kantorová (2014) a autorka Zamazalová (2008) se shodují, že z ceny vychází cenotvorba (penetrační cena, smetánková, konkurenční, běžná atd.), cenové slevy (hotovostní, sezonní, množstevní atd.), politika obchodních podmínek (dodací podmínky, platební podmínky) a financování prodeje (úvěry nebo leasingy).
- Komunikace: Rozhodnutí, jaký bude kladen důraz na volbu vhodného způsobu reklamy (tisk, televize, internet), na podporu prodeje (poskytování vzorků, přehlídky), na osobní prodej (zejména ve vztahu k podnikové klientele), nebo public relations (zveřejňování článků o podniku a výrobcích, a to bezplatně). (Vochozka a kolektiv, 2012)
- Distribuce: Distribuční kanál je složen z několika distribučních článků. Není-li mezi prvním a posledním článkem distribuce další článek, jedná se o distribuci přímou. Existuje-li v distribučním řetězci více článků, distribuce je nazývána nepřímou (zprostředkovanou). (Kantorová, 2014)

## **Tvorba rozpočtu**

Při tvorbě rozpočtu jsou porovnávány příjmy a výdaje spojené s požadovanou výší odbytu. Do rozpočtu jsou zahrnovány i náklady vzniklé na uplatnění nástrojů marketingového mixu, ačkoliv zkušenosti prokazují, že nelze odhadnout bezprostřední vliv těchto nákladů na velikost prodeje. Nemožnost průkaznosti přímého vlivu nákladů marketingového mixu na velikost prodeje mohou zkreslovat praktiky konkurentů nebo opožděné reakce kupujících. Vzhledem k těmto zkušenostem lze efektivnost zmíněných aktivit analyzovat nepřímou, a to na základě počtu potenciálních zákazníků, kteří budou případnou kampaní osloveni. (Synek a kolektiv, 2010)

## **3 AKTIVNÍ PRODEJ A PODPORA PRODEJE**

Aktivní prodej je realizován prostřednictvím obchodních zástupců, kteří oslovují zákazníky přímo. U tohoto typu prodeje je nutné, aby byla věnována zvýšená pozornost prodejcům, jejich vzdělání, znalostem a zkušenostem. Také je dobré sledovat, jak prodejci

jednají ve stresových situacích a jak reagují. Do aktivního prodeje je zahrnut také tzv. telemarketing, při kterém jsou produkty, jež jsou méně technologicky a technicky náročné, nabízeny prostřednictvím telefonu. U tohoto způsobu prodeje je nezbytné, aby byl zákazník zaujat během několika vteřin, aby měl zájem pokračovat v hovoru. (Chramosta, 2005)

Podle autora Karlíčka a kolektivu (2016) podpora prodeje může být definována jako soubor pobídek, jejichž vlivem je stimulován okamžitý nákup. Jsou využívány krátkodobé, ale účinné metody k urychlení prodeje odbytu a stimulace. Autorka Kantorová (2014) definuje podporu prodeje významově podobně jako autor Karlíček a kolektiv (2016) a doplňuje, že přednosti podpory prodeje jsou založeny na získání pozornosti a poskytnutí potřebných informací, jejichž významem je dovedení zákazníka k produktu. Přednosti obsahují určitý apel a výhody, které pro zákazníka představují hodnotu a nutí ho uskutečnit transakci právě tady a teď. (Kantorová, 2014)

### **Strategie podpory prodeje**

První typ se nazývá strategie tahu, která je založena na snaze prodávajícího stimulovat poptávku konečného zákazníka, který pak bude vyvíjet tlak na distribuční cestu. Výrobce obvykle informuje obchodní mezičlánky, že bude realizována kampaň se zaměřením na konečného zákazníka, a to formou předvádění výrobků, poskytování vzorků atd. Tato strategie je využívána primárně na e-shopech. (Přikrylová a kolektiv, 2019)

Strategie tlaku je více zaměřována na osobní prodej a podporu prodeje. Při volbě této strategie je cílem podpora výrobku na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli, a to znamená komunikaci s členy distribučních kanálů, s cílem dosažení výhodnějších podmínek, jako je např. příspěvek na společnou reklamu, obchodní slevy, programy na podporu dealerů apod. Tato strategie je využívána na průmyslových trzích. (Přikrylová a kolektiv, 2019)

## **3.1 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je obecným názvem pro všechny složky komerční i nekomerční komunikace, jejichž cíl je podpora marketingové strategie podniku. Jedná se o řízený proces, jehož hlavním významem je přenos informace, přesvědčení nebo ovlivnění různých cílových skupin a vedení dialogu s těmito skupinami. (Zamazalová, 2008)

Podle autora Kotlera (2013) je marketingová komunikace prostředkem, kterým se podnik snaží informovat, přesvědčit a přímo či nepřímo upomínat spotřebitele o výrobcích nebo značkách, které jsou v podniku prodávány.

## Komunikační mix

Komunikační mix zahrnuje komunikační nástroje, mezi kterými mohou marketéři volit ty, které budou využívány. Často bývá stanoveno primární a sekundární médium, na základě čehož může být kampaň tvořena např. primárně televizní reklamou a sekundárně venkovní reklamou a eventy. Na B2B trzích bývá zpravidla využíván osobní prodej, naopak reklama na těchto typech trzích není nejvýznamnější složkou komunikačního mixu. (Karlíček, 2016)

Na obrázku č. 3 jsou popsány nejčastější nástroje, které jsou využívány v rámci komunikačního mixu.

Tab. 17.1 Nejpoužívanější komunikační platformy						
Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Public relations a publicita	Přímý a interaktivní marketing	Ústní šíření	Osobní prodej
Tiskové a vysílané reklamy	Soutěže, hry, sázky, loterie	Sport	Tiskové balíčky	Katalogy	Tváří v tvář	Prodejní prezentace
Vnější balení	Odměny a dárky	Zábava	Proslovy	Mailingy	Chat	Prodejní setkání
Vnitřní balení	Odměny a dárky	Festivally	Semináře	Telemarketing	Blogy	Incentivní programy
Kino	Vzorky	Umění	Výroční zprávy	Elektronické nakupování		Vzorky
Brožury	Veletrhy	Kauzy	Charitativní dary	Teleshopping		Veletrhy
Plakáty a letáky	Výstavy	Exkurze	Publikace	Fax		
Seznamy	Ukázky	Firemní muzea	Vztahy s komunitou	E-mail		
Přetisky reklam	Kupony	Pouliční aktivity	Lobbvání	Hlasová pošta		
Billboardy	Slevy		Firemní publikace	Firemní blogy		
Cedule	Nízkoúročené financování		Firemní časopis	Webové stránky		
Displeje v místě prodeje	Výkup starých výrobků					
DVD	Věrnostní programy					
	Reklamní předměty					

Obrázek 3: Nástroje komunikačního mixu

Zdroj: (Kotler, 2013)

Autorka Příkrylová a kolektiv (2013) k nástrojům komunikačního mixu dodává, že jeho podstata je rozdělena do dvou forem, přičemž jedna z forem je osobní a druhá neosobní. Do osobní formy je řazen přímý prodej a do neosobní formy je zahrnuta např. reklama, přímý marketing, PR nebo sponzoring.

### 3.2 B2B trh

Autorka Kantorová (2014) tento trh nazývá trhem obchodníků. B2B je tvořen ze všech organizací nakupujících výrobky a služby pro využití k výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou dále prodávány, pronajímány nebo dodávány ostatním. (Jakubíková, 2013)

Trh obchodníků je rozdělen na 2 kategorie (Jakubíková, 2013):

### **Horizontální trhy**

Horizontálními trhy jsou definovány trhy, kde dodavatel spolupracuje se zákazníky, a to v různých odvětvích. Tento typ trhu zahrnuje zejména poskytování služeb.

### **Vertikální trhy**

Vertikálními trhy jsou definovány takové trhy, na nichž dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví, a to například v zemědělství či průmyslu.

### **Výběr cílového trhu v mezinárodním prostředí**

Volbu cílového trhu neboli Targeting ovlivňují primárně 3 aspekty, a těmi jsou: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivita segmentu. Atraktivitu segmentu ovlivňuje z dlouhodobého hlediska konkurence, substituty, silná pozice dodavatelů a silná pozice kupujících. Výběr segmentu je v mezinárodním prostředí silně ovlivněn strategií, zato v globálním marketingu je strategie zaměřována na široce koncipované identické segmenty ve všech zemích. V případě interkulturního marketingu mohou být využita specifika segmentů pro účinnější zacílení nabídky. (Machková a kolektiv, 2021)

### **Charakteristika B2B trhu**

B2B trh neboli obchod se zbožím pro další podnikání je segmentem, jenž představuje mezičlánek mezi fází výroby a fází obchodu. Je zde obchodováno buď s výrobními materiály nebo s hotovým zbožím. (Mulačová a kolektiv, 2013)

B2B trh je rozdělován na (Mulačová a kolektiv, 2013):

- **Vnitřní obchod:** Celostátní a regionální trh;
- **Zahraniční obchod:** Obchod je tvořen exportem a importem přes hranice státu;
- **Mezinárodní obchod:** Působení obchodních aktivit ve větším množství zemí či na celém světě.

B2B trhy jsou typické malým počtem velkých zákazníků, těsnými vztahy dodavatelů a zákazníků, tj. v důsledku malé zákaznické základny a síly větších zákazníků se od dodavatelů očekává přizpůsobení nabídek potřebám dílčích zákazníků. Další charakteristikou těchto trhů je profesionální přístup k nákupu prováděný kvalifikovanými nákupčími, ovlivňování nákupního chování nákupčích vícero lidmi nebo nákupními komisemi, ale i několikanásobné prodejní návštěvy před uzavřením obchodu. (Kotler, 2013)

Nedílnou součástí těchto trhů je vliv neelastické poptávky, což znamená, že změnou ceny poptávka není příliš ovlivněna. Výrobci obuvi například nenakupují více kůže, protože její cena klesla a nenakoupí ani menší množství, je-li cena vyšší. Zásadním faktorem je i kolísající poptávka, která na B2B trzích může být volatilnější než na trzích spotřebních. Procentuální zvýšení poptávky spotřebitelů může vést k daleko vyššímu procentuálnímu zvýšení poptávky po výrobních zařízeních a vybavení zásadnímu k výrobě nově poptávaného zboží. Tento jev je ekonomy nazýván jako akcelerační efekt. (Kotler, 2013)

### **3.2.1 Zákazníci B2B trhu**

(Kantorová, 2014): Zákazníci na trhu organizací jsou ovlivňováni v rámci mikroprostředí cíli, způsobem jednání, organizační strukturou a systémy. V rámci mezoprostředí je ovlivňuje především úroveň primární poptávky a ekonomická situace jejich vlastních dodavatelů a odběratelů.“

Zákaznické role byly definovány autorem Baerndem (1995) a jsou následující (Kantorová, 2014):

- Uživatelé: ti, kteří zakoupený produkt přímo využívají;
- Ovlivňovatelé: ti, kteří ovlivňují nákupní rozhodování poradními hlasy;
- Rozhodovatelé: ti, kteří rozhodují o konečném požadavku na dodavatele;
- Schvalovatelé: manažeři, kteří schvalují rozhodnutí kupujících;
- Nákupčí: ti, kteří jsou zodpovědní za formální náležitosti a podrobnosti nákupu i logistiky.

#### **Výběr zákazníků na B2B trhu**

Autor Kotler (2013) vysvětluje na základě případové studie podniku nazývaném Timken. Pokud je v podniku zaznamenán propad čistého zisku či dividend, může být způsoben vysokým objemem zakázek, které nedisponují ziskovým potenciálem. Pro tento ziskový propad je využívána studie trhu, na základě níž může být podnikem zaměřeno odvětví, v němž je obchodováno a eliminováni neatraktivní zákazníci.

Dalším příkladem pro výběr zákazníka na trhu organizací je případová studie týkající se podniku Thomson Reuters, v níž je cílem pochopení zákazníka. Na základě segmentace využívající pohled koncových uživatelů a následné analýze, jakým způsobem je podnik Reuters vnímán ve srovnání s konkurencí, lze identifikovat segmenty, které nabízejí příležitost k růstu. Pro lepší porozumění segmentům mohou být využívány výzkumy a dotazování koncových uživatelů. (Kotler, 2013)

## 4 NÁKLADY

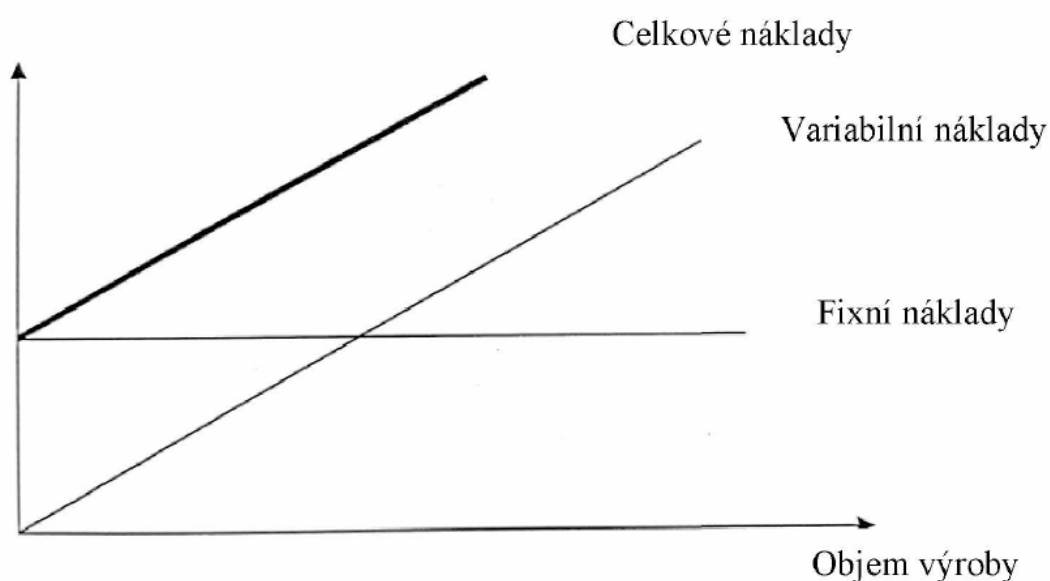
Nákladem je představeno účelné vynaložení hospodářských prostředků v peněžním vyjádření. (Kožená, 2016)

V ekonomické teorii jsou náklady rozděleny na ty, které podnik platí například za nákup vybavení, tj. explicitní. Protipólem jsou náklady implicitní, které nejsou charakteristické peněžní formou a k jejich vyčíslení jsou využívány náklady obětované příležitosti. Na závěr lze náklady chápat jako faktory, které ovlivňují podniková rozhodnutí, protože se v závislosti na nich mění. Tyto náklady jsou nazývány relevantními. (Kožená, 2016)

### 4.1 Variabilní a fixní náklady

Znalost variabilních a fixních nákladů může být nápomocná pro lepší chápání finančních pochodů podniku a usnadňovat rozhodnutí týkající se výrobních kalkulací, přijímání a odmítání zakázek s nízkou rentabilitou. (Veber a kolektiv, 2012). Autorka Kožená (2016) definuje význam členění variabilních a fixních nákladů jako zásadní atribut pro zkoumání vztahů mezi náklady, objemem výroby a ziskem.

Na obrázku č. 4 jsou graficky znázorněny průběhy nákladových funkcí.



Obrázek 4: Průběh variabilních, fixních a celkových nákladů

Zdroj: (Kožená, 2016)

## **Finanční pojetí nákladů**

Autorem Popeskou (2009) je finanční pojetí nákladů založeno na vnímání nákladů jakožto úbytku ekonomického prospěchu, který je projevován úbytkem aktiv nebo růstem dluhů, a proto v daném období vede ke snížení kapitálu. (Martinovičová a kolektiv, 2019)

Autorka Kožená (2016) finanční pojetí nákladů definuje podobně jako autorka Martinovičová s kolektivem (2019) a dodává, že spotřeba hodnot (aktiv) je zaznamenávána ve výkazu zisku a ztrát.

## **Manažerské pojetí nákladů**

Manažerským pojetím nákladů jsou představovány veškeré náklady, které byly obětovány. Těmito náklady jsou míněny tedy nejen hodnoty, které byly spotřebovány, ale vše, co bylo vynaloženo (Martinovičová a kolektiv, 2019).

Autorka Kožená (2016) a autorka Martinovičová a kolektiv (2019) se shodují, že mezi tyto náklady jsou řazeny oportunitní náklady, které v praxi představují finanční obnos, který je ztracen, pokud zdroj, jako je např. práce či kapitál není využit na nejlepší ušlou alternativu.

## **4.2 Členění nákladů**

Podle autora Synka (2011) náklady podniku tvoří:

- Běžné provozní náklady (spotřeba materiálu);
- Odpisy (opotřebení dlouhodobého majetku);
- Ostatní provozní náklady;
- Finanční náklady (úroky);
- Mimořádné náklady (dary).

Autor Popesko (2016) toto rozdělení doplňuje o kategorii osobních nákladů, do nichž spadají mzdy.

Autorkou Koženou (2016) jsou náklady dále tříděny dle objemu produkce na tyto kategorie:

- Celkové náklady (tj. veškeré náklady vynaloženy na objem produkce);
- Průměrné náklady (náklady na jednotku produkce);
- Marginální náklady (náklady vyvolané jednotkovým přírůstkem).

Další členění nákladů rozšiřuje jejich kategorie na základě předpokladu spotřeby vlastních či cizích zdrojů na náklady (Lazar, 2012):

- Externí, kterými jsou definovány takové náklady, které vstupují do dané aktivity z vnějšku;

- Interní, které představují spotřebu vlastních výkonů.

#### 4.2.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou charakteristické jejich změnou během procesu výroby, a to například přímou spotřebou materiálu, výplatou mezd, spotřebou obalů, energie a dalších. (Veber a kolektiv, 2012).

Variabilní náklady jsou děleny podle vztahu k objemu na 3 typy (Kožená, 2016):

- Proporcionální – v průběhu výroby se mění přímo úměrně s produkcí;
- Nadproporcionální – jsou charakterizovány rychlejším růstem, než je růst produkce;
- Podproporcionální – růst je pomalejší než objem výroby.

#### 4.2.2 Fixní náklady

Fixní náklady se změnou objemu výroby zůstávají do určité míry stálé, nemění se. Tyto náklady jsou v praxi využívány formou odpisů budov či výrobních zařízení, ale do této kategorie mohou být řazeny také další náklady jako je pojištění či ostraha objektů. (Veber a kolektiv, 2012)

Fixní náklady jsou charakterizovány tím, že mezitím, co celkové fixní náklady zůstávají konstantní, jednotkové fixní náklady, které připadají na jednotku produkce, jsou s růstem objemu výkonu snižovány (Popesko a kolektiv, 2016). Tento jev je autorkou Koženou (2016) nazýván jako *degrese nákladů*.

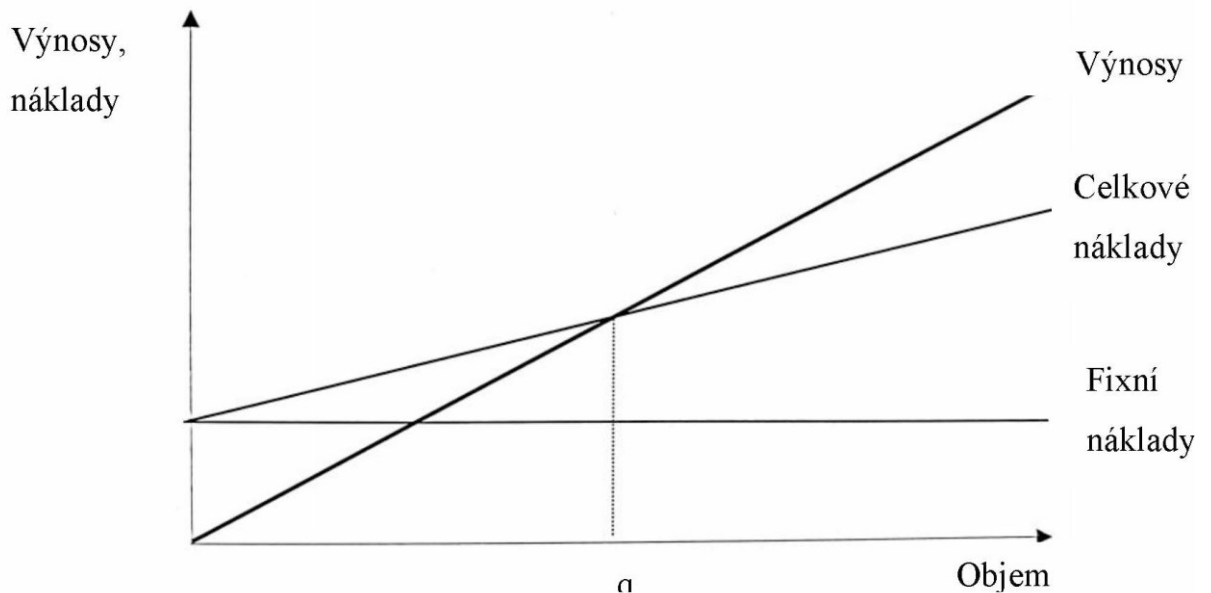
### 4.3 Krycí příspěvek

Rozdíl mezi cenou a variabilními náklady na jednotku produkce je nazýván příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, tj. krycí příspěvek. Čím vyšší je krycí příspěvek, tím menší množství produkce je dostačující k dosažení zisku. (Kožená, 2016)

Úroveň produkce, do jejíhož dosažení výrobky pokrývají pouze náklady a od níž začínají přispívat k tvorbě zisku, je nazývána bodem zvratu. Základním východiskem této úvahy je klasifikace nákladů na fixní a variabilní kategorie. Jsou-li odečteny od výkonu ( $p$ ) jednotkové variabilní náklady výkonu ( $b$ ), bude výsledkem výpočtu částka, která podniku po realizaci a prodeji zůstane k tvorbě zisku. Bodem zvratu jinými slovy udává, kolik jednotkových příspěvků na úhradu musí být podnikem vygenerováno, aby byly pokryty fixní náklady. (Popesko a kolektiv, 2016)

Na obrázku č. 5 je graficky znázorněn bod zvratu, který odděluje kritickou oblast, tj. kritické množství produkce, kdy je podnik ve ztrátě, od oblasti ziskové. Bodem zvratu je

určováno takové množství produkce, při němž se výnosy podniku rovnají nákladům nebo je zisk roven nule. (Kožená, 2016)



Obrázek 5: Bod zvratu

Zdroj: Kožená, 2016

#### 4.4 Tržby

Tržby představují peněžní částku, která byla v podniku získána prodejem výrobků, služeb a zboží během účetního období, tj. měsíc nebo rok. Tržby jsou považovány za hlavní složku výnosů a základním finančním zdrojem podniku, který slouží k reprodukci a úhradě závazků a jsou tvořeny z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, z prodeje nakupovaného zboží a zásob materiálu nebo strojů a dalších zařízení, ale také do této kategorie patří tržby za prodané patenty a licence. (Synek, 2011)

## 5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována na základě rešerše odborné literatury a internetových zdrojů vztahujících se k oblastem podnikové ekonomiky, hospodářského výsledku, nákladového řízení a ziskovosti zákazníků.

Praktická část vychází z kombinace analýzy dat a kvalitativního šetření. Nejprve byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s finanční ředitelkou podniku ABC, který proběhl v únoru 2025. Rozhovor byl veden na základě předem připravených otázek zaměřených na nákladovou strukturu, řízení zákaznických vztahů a specifika podnikání v oblasti výstavnictví. Tento rozhovor poskytl cenné doplňující informace, které nebyly získatelné z běžně dostupných dat.

Na základě informací z rozhovoru a podnikového účetnictví byla provedena analýza dat za roky 2019–2023. Údaje zahrnovaly především tržby a přiřaditelné náklady spojené s jednotlivými zákazníky. Na žádost podniku byla zachována anonymita subjektu i anonymita vybraných zákazníků, kteří byli v práci nazýváni fiktivně (např. zákazník 1). Hlavní metodou zpracování dat byl výpočet krycího příspěvku, který představuje rozdíl mezi výnosy od zákazníka a variabilními náklady, které lze tomuto zákazníkovi přiřadit. Tato metoda umožňuje posoudit, jaký přínos má konkrétní zákazník pro hospodářský výsledek podniku, a je běžně využívána při rozhodování o optimalizaci zákaznického portfolia (Kožená, 2016).

Výsledky byly zpracovány do přehledných tabulek a grafů a porovnány jak v absolutních hodnotách, tak i v relativním (procentuálním) vyjádření. Na základě těchto výstupů byla provedena syntéza výsledků, jejich porovnání s teoretickými východisky a formulována doporučení pro podnik s cílem efektivněji řídit přínos jednotlivých zákazníků.

## 6 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI JEDNOTLIVÝCH ZÁKAZNÍKŮ

V první části této kapitoly bude představen podnik, v němž bude analýza dat probíhat. V úvodní části budou také identifikováni důležití zákazníci podniku a způsob, jakým je podnik vybírá. V hlavní části kapitoly bude probíhat samotná analýza dat a jejich vliv na hospodářský výsledek podniku. Na závěr budou výsledky vyhodnoceny a poskytnuto doporučení ke zlepšení stavu.

### 6.1 Představení podniku

Podnik ABC je česká společnost, založena 29. června 2018 a zapsána v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze. Původní koncept podniku vznikl již v roce 2004, ale v roce 2018 byl prodán a na základě následné fúze s podnikem XYZ znovu zapsán do obchodního rejstříku.

Podnik je součástí skupiny ABC Holding s. r. o., která sídlí ve středočeském kraji. Díky zázemí mateřské společnosti může podnik ABC pružně reagovat na požadavky trhu a rozšiřovat své služby.

**Hlavní činností podniku je poskytování komplexních služeb v oblasti výstavnictví a expozič.** Podnik se specializuje na návrh, výrobu a realizaci výstavních stánků pro mezinárodní veletrhy a konference, které jsou navrženy tak, aby efektivně prezentovaly produkty a služby zákazníků v rámci estetických i technických požadavků.

#### Sortiment podniku

Společnost zajišťuje kompletní servis pomocí návrhu kreativního plánu a následné technické realizace, ale i prostřednictvím logistiky a montáže na místě konání. Kromě fyzických expozič zahrnuje nabídka podniku také virtuální showroomy, které umožňují interaktivní prezentaci produktů a služeb v on-line prostředí.

Sortiment podniku dále zahrnuje poradenské služby v oblasti výstavní prezentace, projektový management a technickou podporu.

### 6.2 Hospodářský výsledek podniku

V následující tabulce č. 1 jsou zobrazeny ekonomické ukazatele, které byly zjištěny z výkazu zisku a ztrát a z dat, která byly poskytnuta vybraným podnikem.

**Tabulka 1: Hospodářské výsledky ABC za roky 2019–2023 (v tis. Kč)**

V tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
Tržby	102 910	39 628	42 919	136 146	164 718	486 321
Přidaná hodnota	58 246	19 052	28 301	65 950	91 064	262 613
Provozní HV	15 196	-17 531	-9 905	2 171	22 674	12 605
HV před zdaněním	10 361	-24 923	-8 476	704	15 367	-6 967
Počet zaměstnanců	38	40	40	47	54	219

Zdroj: Účetní výkazy podniku

Tabulka č.1 popisuje vývoj hospodářského výsledku podniku mezi lety 2019 a 2023, přičemž podnik prošel obdobím výrazných výkyvů. **V roce 2019 vygeneroval stabilní hospodářský výsledek**, avšak **v letech 2020 a 2021 došlo k prudkému poklesu tržeb**, což vedlo k negativnímu provoznímu hospodářskému výsledku. Tento pokles mohl být způsoben vnějšími faktory, například pandemií Covidu, vyššími provozními náklady nebo poklesem poptávky po službách podniku. Přesto **podnik v roce 2022 zaznamenal oživení s tržbami 136 146 tis. Kč a návratem k pozitivnímu hospodářskému výsledku**, i když v poměrně nízké hodnotě (704 tis. Kč).

**Rok 2023 lze označit za nejúspěšnější**, kdy podnik dosáhl nejvyšších tržeb 164 718 tis. Kč a zároveň zaznamenal nejvyšší provozní hospodářský výsledek 22 674 tis. Kč. Přesto za sledované období vzrostly tržby o 60 %, přidaná hodnota jen o 56 %, provozní HV jen o 49 %, HV před zdaněním o 48 %. Pozitivní je růst počtu zaměstnanců od začátku sledovaného období o 42 %.

### Prodej služeb

Prodej služeb je v podniku ABC založen především na osobním kontaktu se zákazníkem, který je klíčovým prvkem obchodní strategie. Tento přístup umožňuje podniku budovat pevné vztahy se zákazníky a lépe porozumět jejich potřebám, což přispívá k zákaznické loajalitě a spokojenosti. Osobní kontakt také umožňuje efektivně prezentovat produkty i služby a odpovídat na dotazy, a tak posilovat důvěru týkající se kvality nabízených produktů a služeb.

Kromě přímé interakce vybraný podnik zvyšuje povědomí o své značce prostřednictvím účasti na veletrzích. Tyto akce představují příležitost k navázání nových obchodních kontaktů, představení novinek a získání zpětné vazby od obchodních partnerů. Veletrhy také pomáhají podniku upevnit jeho postavení na trhu a kombinací s osobním kontaktem umožňovat i efektivní rozšíření zákaznické základny a konkurenceschopnosti.

### 6.3 Charakteristika zákazníků

V této kapitole bude představeno 8 vybraných zákazníků, kteří byli zvoleni na základě výše generovaných tržeb a celkové důležitosti klienta pro chod podniku. Pro zachování anonymity jednotlivých klientů budou zákazníci označováni fiktivně (např., zákazník 1“).

Volba konkrétních zákazníků, kteří jsou v této analýze zohledněni, byla konzultována s managementem podniku.

**Zákazník 1** je nadnárodní společností působící v oblasti výroby obalových materiálů a papírenských produktů. Zaměřuje se na udržitelná řešení v oblasti balení a papíru s širokým využitím v různých odvětvích průmyslu.

**Zákazník 2** je inovativní německá technologická firma zaměřená na digitalizaci fitness prostředí. Nabízí komplexní systémy propojující chytré posilovací stroje s tréninkovým softwarem a cloudovým řízením fitness center.

**Zákazník 3** je globální výrobce specializující se na průmyslová lepidla, tmely a další spojovací materiály. Společnost dodává svá řešení do širokého spektra průmyslových odvětví, včetně automotive, stavebnictví či elektroniky.

**Zákazník 4** je výrobcem průmyslových rozváděčů a realizátorem řešení pro elektrické instalace. Jeho produkty se uplatňují především v oblasti automatizace, strojírenství a průmyslové infrastruktury.

**Zákazník 5** je nizozemská společnost působící v oblasti výstavnictví a designu. Specializuje se na tvorbu výstavních expozic, které spojují kreativní vizuální koncepty s praktickým technickým provedením.

**Zákazník 6** je přední český zástupce petrochemického průmyslu. Společnost se věnuje rafinérské činnosti, výrobě plastů a chemických surovin a patří do mezinárodní skupiny.

**Zákazník 7** je mezinárodní firma zaměřená na technologie pro úpravu vody a fluidní systémy. Poskytuje řešení pro vodohospodářství, průmysl i domácnosti, se zaměřením na efektivní a udržitelné hospodaření s vodními zdroji.

**Zákazník 8** je celosvětově známá značka z oblasti mobility a technologií. Kromě motocyklů se zaměřuje také na lodní motory, průmyslové zařízení a produkty pro energetiku.

### 6.4 Výběr zákazníka

Vybraný podnik ABC si své zákazníky vybírá na základě několika přesně definovaných kritérií, přičemž klade důraz na stabilitu a efektivitu spolupráce. Zaměřuje se na podniky ze stabilních odvětví, která zajišťují předvídatelný vývoj. Finanční ředitelka a také jednatelka

podniku avizuje, že podnik je jako hotel a vybírá si takové zákazníky, kteří jsou schopni naplnit jeho kapacitu v konkrétním časovém horizontu.

Hlavním kritériem pro výběr zákazníka je pro společnost ABC lokalita. Podnik směřuje svou pozornost na americký trh kvůli výhodné cenové politice a dále na západní Evropu, zejména Německo, které představuje klíčový trh na základě své ekonomické síly.

Dalším důležitým faktorem je roční rozpočet zákazníka, který by měl dosahovat alespoň 100 000 euro na výdaje spojené s expozicemi. V případě dlouhodobé smlouvy může být tento rozpočet snížen na 80 000 euro, což platí zejména pro zákazníky, kteří se účastní veletrhů a poptávají u podniku expozice například pouze jednou za tři roky.

Posledním klíčovým kritériem je účast na prestižních výstavách a konferencích. ABC upřednostňuje zákazníky, kteří se prezentují na konferencích s omezenou dostupností, což potvrzuje jejich význam na trhu.

## **6.5 Hodnocení přínosu jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek**

V následující kapitole budou na základě dat poskytnutých podnikem ABC porovnávány krycí příspěvky na úhradu fixních nákladů a tržeb v rozpětí 5 let, posouzení jejich výhodnosti a vliv na hospodářský výsledek podniku.

Na základě doporučení obchodního manažera podniku bylo vybráno 8 zákazníků z různých odvětví, u nichž bude výhodnost posuzována.

### **Znázornění výhodnosti zákazníků v jednotlivých letech**

Veškeré tabulky porovnávací výhodnost zákazníků budou obsahovat:

- Tržby, kterými je vyjádřen souhrn prodejních cen zboží a služeb za konkrétní rok pro daného zákazníka (T);
- Variabilní náklady jednotlivých zákazníků za daný rok (VN);
- Krycí příspěvek, který je vyjádřen rozdílem tržeb a variabilních nákladů (KP);
- Krycí příspěvek vyjádřen v % (KP %).

## Rok 2019

Tabulka zobrazuje ekonomická data za rok 2019 a porovnává výhodnost jednotlivých zákazníků na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 2: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2019 (v tis. Kč)**

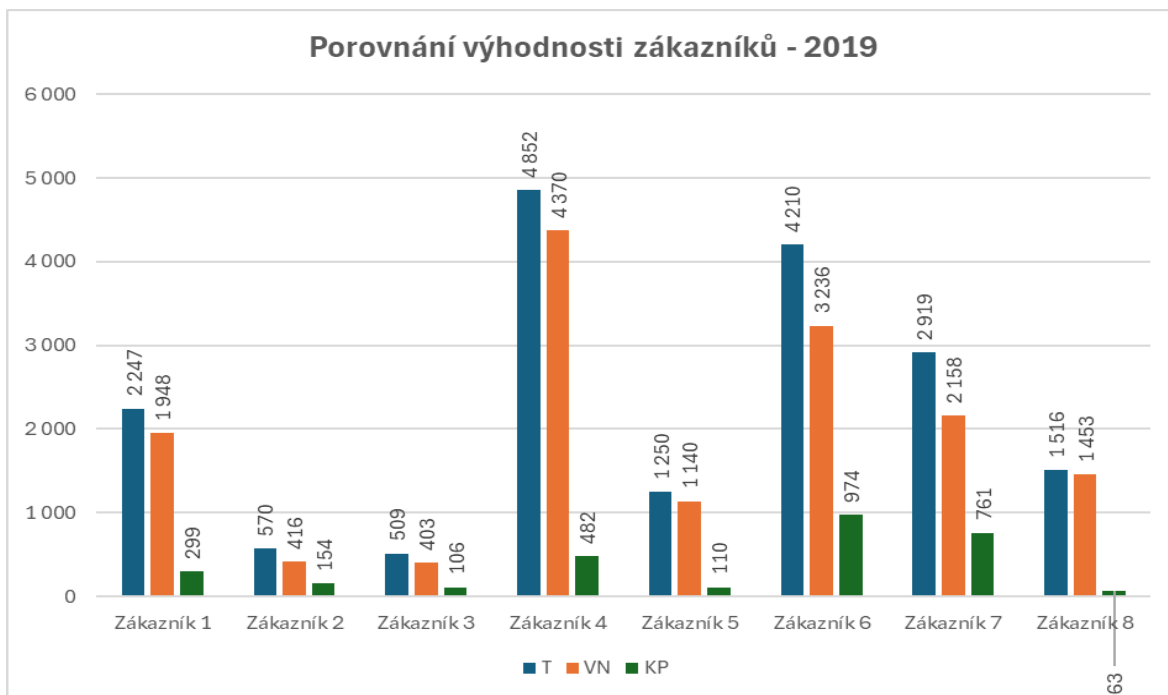
2019	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	Zákazník 4	Zákazník 5	Zákazník 6	Zákazník 7	Zákazník 8	Celkem
<b>T</b>	2 247	570	509	4 852	1 250	4 210	2 919	1 516	18 073
<b>VN</b>	1 948	416	403	4 370	1 140	3 236	2 158	1 453	15 124
<b>KP</b>	299	154	106	482	110	974	761	63	2 949
<b>KP %</b>	13%	27%	21%	10%	9%	23%	26%	4%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

(Hlavním kritériem je výše krycího příspěvku, významným jsou tržby a míra krycího příspěvku ukazuje podíl KP na tržbách, tj. jaký má který zákazník potenciál.)

Dle tabulky č. 2 **nejvyšších tržeb dosáhl zákazník 4 s částkou 4 852 tis. Kč**, přičemž jeho krycí příspěvek činil 482 tis. Kč s KP 10 %. Naopak **zákazník 3 realizoval nejnižší tržby ve výši 509 tis. Kč** s krycím příspěvkem 106 tis. Kč a mírou KP 21 %. **Nejnižší míru KP vykázal zákazník 8 s 4% KP** a **nejvyšší míru KP vygeneroval zákazník 2 s hodnotou 27 %**.

**Obrázek 6: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2019 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 2 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

Osm sledovaných zákazníků v roce 2019 vygenerovalo krycí příspěvek ve výši 2 949 tis. Kč. **Nejvýznamnějším zákazníkem z hlediska tržeb** byl v roce 2019 **zákazník 4**, který dosáhl **T** ve výši **4 852 tis. Kč**, což představuje přibližně 26,8 % celkových tržeb podniku (18 073 tis. Kč). Z hlediska **výše krycího příspěvku** byl **nejvýznamnějším zákazníkem 6**, který podniku přinesl **krycí příspěvek ve výši 974 tis. Kč**, což je podíl 33 % z celkově vytvořeného příspěvku (2 949 tis. Kč).

Další významní zákazníci se odlišují jak výší tržeb, tak výší krycího příspěvku. **Zákazník 7** dosáhl tržeb ve výši 2 919 tis. Kč a krycího příspěvku ve výši 761 tis. Kč, což představuje 26 % z celkových tržeb (2 919 tis. Kč) a jeho výsledek je v rámci roku 2019 druhý nejvyšší.

Významnou roli sehrává také **zákazník 1**, jehož tržby činily 2 247 tis. Kč, což odpovídá podílu 13 % z T (2 247 tis. Kč). **Zákazník 8** vygeneroval tržby ve výši 1 516 tis. Kč a krycí příspěvek ve výši 110 tis. Kč, čímž přispěl k T (1 516 tis. Kč) z 4 %. **Zákazník 5** přispěl k T (1 250 tis. Kč) s podílem 9 %, přičemž hodnota jeho krycího příspěvku činila 110 tis. Kč. **Zákazník 2** podílem ve výši 27 % a dosáhl KP v hodnotě 106 tis. Kč. Nejnižší výkonnost vykázal **zákazník 3**, jenž se podílel na celkových T (509 tis. Kč) celkově ve výši 21 % s dosaženým KP v hodnotě 106 tis. Kč.

Na základě analyzovaných údajů autorka identifikuje jako **nejvýhodnějšího zákazníka 6**, který kombinoval druhé nejvyšší tržby s nejvyšší hodnotou krycího příspěvku. Na základě vysoké hodnoty KP a vysokých hodnot T byl jeho přínos pro podnik v roce 2019 klíčový. Výrazného krycího příspěvku dosáhl také **zákazník 7**, který se z hlediska celkové efektivity zařadil na druhé místo. **Zákazník 4**, jenž generoval vysoký objem tržeb, by mohl mít pro podnik vyšší přínos, pokud by bylo možné optimalizovat jeho variabilní náklady v budoucí spolupráci.

## Rok 2020

Tabulka zobrazuje ekonomická data za rok 2020 a porovnává výhodnost jednotlivých zákazníků na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 3: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2020 (v tis. Kč)**

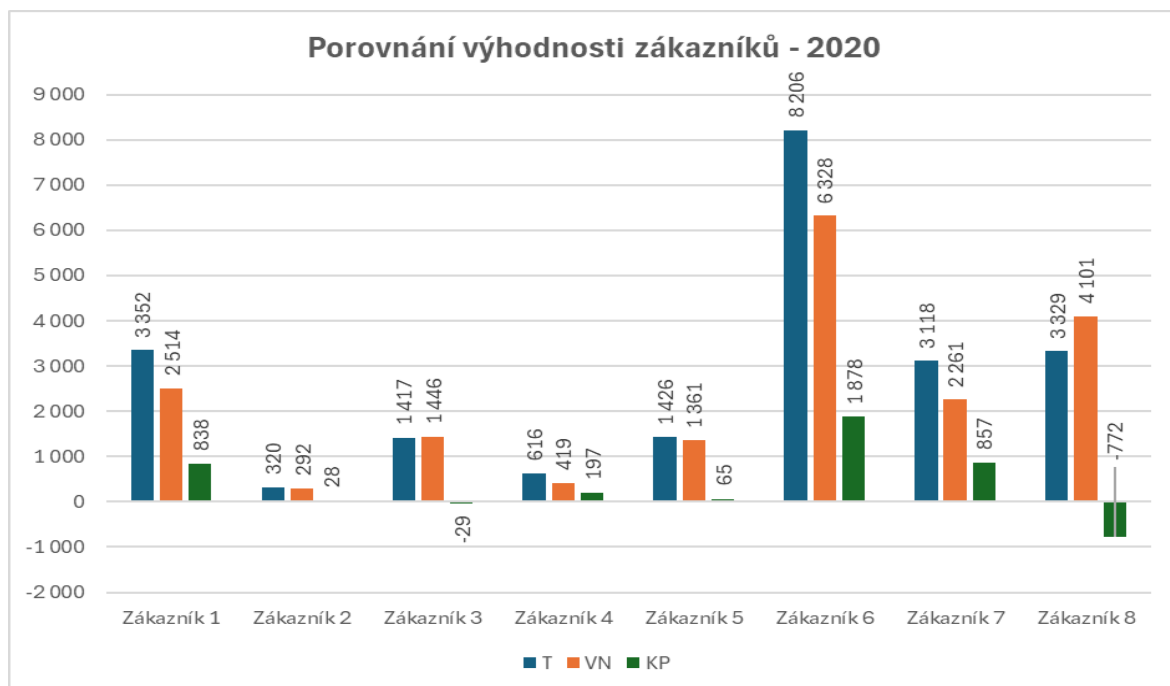
2020	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	Zákazník 4	Zákazník 5	Zákazník 6	Zákazník 7	Zákazník 8	Celkem
T	3 352	320	1 417	616	1 426	8 206	3 118	3 329	21 784
VN	2 514	292	1 446	419	1 361	6 328	2 261	4 101	18 722
KP	838	28	-29	197	65	1 878	857	-772	3 062
KP %	25%	9%	-2%	32%	5%	23%	27%	-23%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

(Hlavním kritériem je výše krycího příspěvku, významným jsou tržby a míra krycího příspěvku ukazuje podíl KP na tržbách, tj. jaký má ten který zákazník potenciál.)

Dle tabulky č. 3 **nejvyšších tržeb dosáhl zákazník 6 s částkou 8 206 tis. Kč s hodnotou krycího příspěvku ve výši 1 878 tis. Kč a mírou KP 23 %**. Naopak **zákazník 2 generoval nejnižší tržby ve výši 320 tis. Kč s krycím příspěvkem ve výši 28 tis. Kč a 9% mírou KP**. Nejnižší míry KP dosáhl **zákazník 8 s hodnotou -23 %** a nejvyšší míry KP dosáhl ve výši 32 % **zákazník 4**.

**Obrázek 7: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2020 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 3 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek. Osm sledovaných zákazníků v roce 2020 vygenerovalo krycí příspěvek ve výši 3 062 tis. Kč. **Nejvýznamnějším zákazníkem z hlediska tržeb byl v roce 2020 zákazník 6**, který dosáhl tržeb ve výši **8 206 tis. Kč**, což představuje přibližně 23 % celkových tržeb podniku (8 206 tis. Kč) a oproti minulému roku tak **zaznamenal téměř dvojnásobný nárůst na tržbách**. Z hlediska výše krycího příspěvku byl **nejvýznamnější rovněž zákazník 6**, který generoval krycí příspěvek ve výši **1 878 tis. Kč**, což je podíl 61 % z celkově vytvořeného příspěvku (3 062 tis. Kč). Avšak oproti nárůstu celkových T zákazníka 6 zůstala míra KP oproti minulému roku stejná.

Další významní zákazníci se odlišují jak výší tržeb, tak výší krycího příspěvku. **Zákazník 7** dosáhl tržeb ve výši 3 118 tis. Kč a krycího příspěvku ve výši 857 tis. Kč, což představuje 27 % z celkových tržeb (3 118 tis. Kč) a výše jeho KP byla ve sledovaném období druhá nejvyšší. **Zákazník 1** vykázal tržby ve výši 3 352 tis. Kč a krycí příspěvek ve výši 838 tis. Kč, což odpovídá 25 % podílu na T a představuje zvýšení absolutní hodnoty KP oproti předchozímu roku 2019 o více než dvojnásobnou hodnotu. **Zákazník 4** vygeneroval tržby ve výši 616 tis. Kč a krycí příspěvek ve výši 197 tis. Kč, čímž přispěl k celkovým T (616 tis. Kč) podílem 32 %, přičemž míra KP byla oproti minulému období vyšší, zatímco celkové tržby poklesly o více než pětinašobnou hodnotu. **Zákazník 8** přispěl k celkovým tržbám (3 329 tis. Kč) se záporným podílem, přičemž hodnota jeho krycího příspěvku činila -772 tis. Kč. **Zákazník 2** přispěl k T (320 tis. Kč) podílem ve výši 9 % a KP v hodnotě 28 tis. Kč, což představovalo pokles tržeb oproti minulému roku. **Zákazník 5** se podílel na celkových tržbách (1 426 tis. Kč) z 5 %, zatímco **zákazník 3** vygeneroval záporný KP v hodnotě -29 tis. Kč, což představuje záporný podíl na celkových T (1 417 tis. Kč).

Na základě těchto údajů shledává autorka jako **nejvýhodnějšího zákazníka 6**, protože generoval nejvyšší tržby a zároveň nejvyšší krycí příspěvek, a proto byl jeho přínos pro podnik v roce 2020 **nejvýznamnější**. Vysoký krycí příspěvek přináší také **zákazník 7**, jehož spolupráce s podnikem byla v roce 2020 **druhá nejefektivnější**. **Zákazník 3** by mohl být v budoucnu **potenciálně ziskovějším**, pokud by bylo možné **optimalizovat variabilní náklady**.

## Rok 2021

Tabulka zobrazuje ekonomická data za rok 2021 a porovnává výhodnost jednotlivých zákazníků na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 4: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2021 (v tis. Kč)**

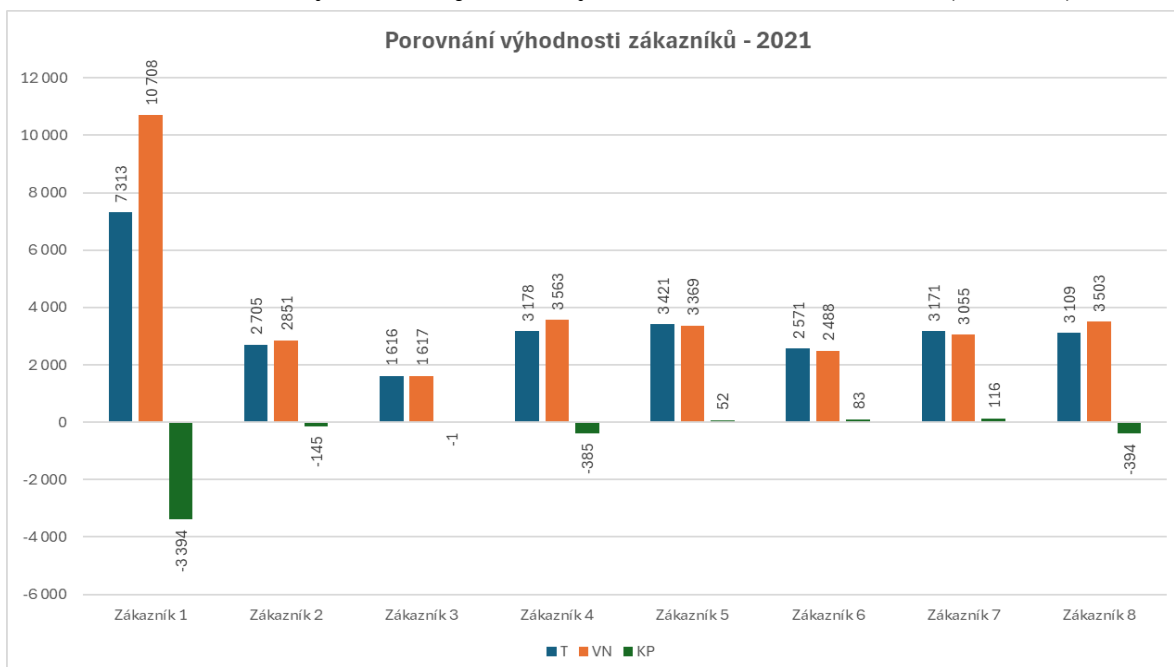
2021	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	Zákazník 4	Zákazník 5	Zákazník 6	Zákazník 7	Zákazník 8	Celkem
T	7 313	2 705	1 616	3 178	3 421	2 571	3 171	3 109	27 084
VN	10 708	2 851	1 617	3 563	3 369	2 488	3 055	3 503	31 154
KP	-3 394	-145	-1	-385	52	83	116	-394	-4 068
KP %	-46%	-5%	0%	-12%	2%	3%	4%	-13%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

(Hlavním kritériem je výše krycího příspěvku, významným jsou tržby a míra krycího příspěvku ukazuje podíl KP na tržbách, tj. jaký má ten který zákazník potenciál.)

Dle tabulky č. 4 **nejvyšších tržeb dosáhl zákazník 1 s částkou 7 313 tis. Kč**, přičemž jeho krycí příspěvek činil -3 394 tis. Kč **se zápornou mírou KP -46 %**. Naopak **zákazník 3 vykázal nejnižší tržby** ve výši **1 616 tis. Kč** s krycím příspěvkem ve výši 1 tis. Kč a mírou KP 0 %. Nejvyšší míru KP vygeneroval **zákazník 7** s hodnotou 4 %.

**Obrázek 8: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2021 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 4 (v tis. Kč) Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

Osm sledovaných zákazníků v roce 2021 vygenerovalo celkový krycí příspěvek ve výši -3 072 tis. Kč, což značí celkovou ztrátu. Nejvýznamnějším zákazníkem z hlediska tržeb byl v roce 2021 **zákazník 1**, který dosáhl tržeb ve výši 7 313 tis. Kč, ale zároveň vytvořil nejvyšší ztrátu, kdy jeho KP činil -3 394 tis. Kč s nejnižší mírou krycího příspěvku -46 % což značí výrazný nárůst VN oproti předchozímu období a pokles efektivity spolupráce. Přestože **zákazník 3** vygeneroval nejvyšší krycí příspěvek, a to ve výši 995 tis. Kč, při T 1 616 tis. Kč a míře KP 0 %, jeho podíl byl na celkový vygenerovaný KP (-3 072 tis. Kč) ztrátový.

Další zákazníci dosahovali nižších ztrát nebo mírně pozitivních hodnot. Například **zákazník 7** vygeneroval tržby 3 171 tis. Kč, KP 116 tis. Kč a míru KP 4 % s podílem na celkových T (3 171 tis. Kč) 4 %, čímž zaznamenal nárůst T oproti předchozímu období, ale také nárůst VN a pokles absolutní hodnoty KP. **Zákazník 5** dosáhl tržeb 3 421 tis. Kč, KP 52 tis. Kč a míry KP 2 % s podílem na T (3 421 tis. Kč) 2 %. **Zákazník 6** vygeneroval tržby 2 571 tis. Kč, KP 83 tis. Kč a míru KP 3 % s podílem na T (2 571 tis. Kč) z 0 %, což představovalo výrazný pokles v tržbách oproti minulému roku. **Zákazník 4** s KP -385 tis. Kč a mírou KP -12 % se na T (3 178 tis. Kč) byl pro podnik ztrátovým a obdobně tak i **zákazník 8** se ztrátovým KP -394 tis. Kč při tržbách 3 109 tis. Kč a míře KP -13 %.

Na základě těchto údajů shledává autorka jako nejvýhodnějšího zákazníka 7, protože byl z hlediska tržeb i výše krycího příspěvku pro podnik nejpřínosnější. Zákazník 5 a 6 vykázali také mírně pozitivní výsledek ve srovnání s ostatními zákazníky. Celkový výsledek roku 2021 byl ztrátový. Důvodem ztráty mohla být pandemie Covidu, nebo neefektivní spolupráce s klientelou a nutnost revize zákaznického portfolia.

## Rok 2022

Tabulka zobrazuje ekonomická data za rok 2022 a porovnává výhodnost jednotlivých zákazníků na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 5: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2022 (v tis. Kč)**

2022	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	Zákazník 4	Zákazník 5	Zákazník 6	Zákazník 7	Zákazník 8	Celkem
T	6 534	20 416	6 459	107	6 413	5 882	4 229	9 526	59 566
VN	3 966	14 197	3 795	196	5 036	3 656	2 726	9 118	42 690
KP	2 568	6 219	2 664	-89	1 377	2 226	1 503	408	16 876
KP %	39%	30%	41%	-83%	21%	38%	36%	4%	

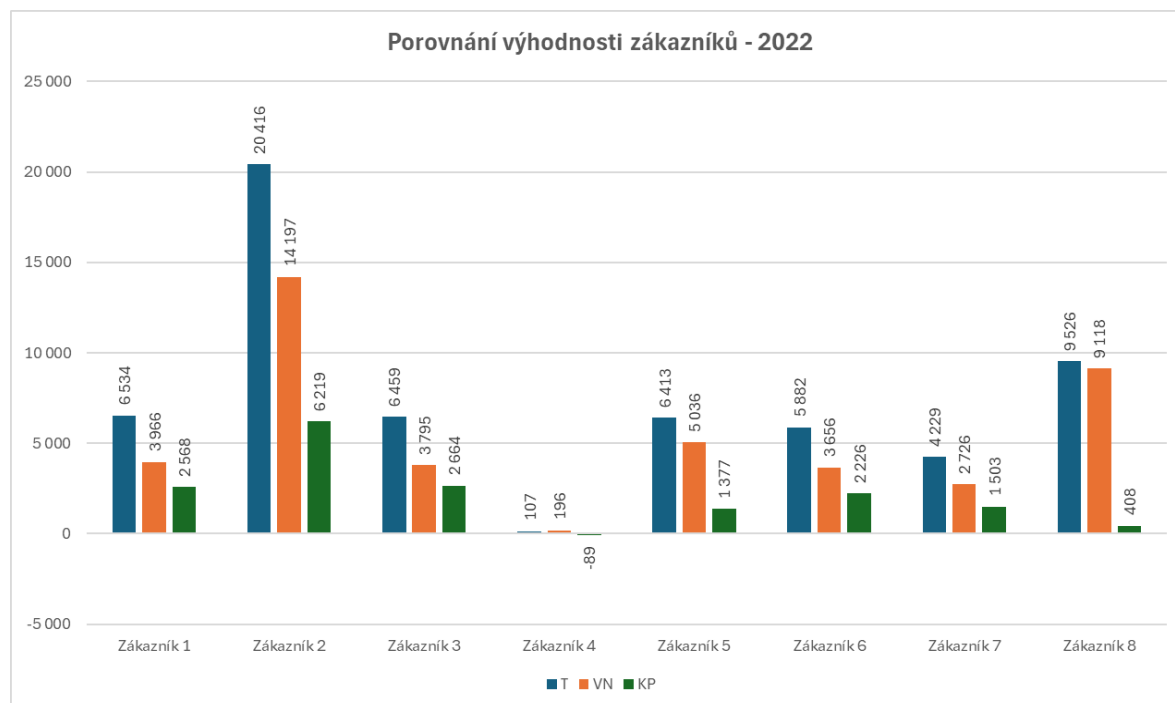
Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

(Hlavním kritériem je výše krycího příspěvku, významným jsou tržby a míra krycího příspěvku ukazuje podíl KP na tržbách, tj. jaký má ten který zákazník potenciál.)

Dle tabulky č. 5 **nejvyšších tržeb dosáhl zákazník 2 s částkou 20 416 tis. Kč**, přičemž jeho krycí příspěvek činil 6 219 tis. Kč s mírou KP 30 %.

Naopak **zákazník 4 vygeneroval nejnižší tržby ve výši 107 tis. Kč** s krycím příspěvkem -89 tis. Kč a mírou KP -83 %. **Nejnižší míry KP dosáhl rovněž zákazník 4 (-83 %).**

**Obrázek 9: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2022 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 5 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

Osm sledovaných zákazníků v roce 2022 vygenerovalo krycí příspěvek ve výši 16 876 tis. Kč. **Nejvýznamnějším zákazníkem z hlediska tržeb** byl v roce 2022 **zákazník 2**, který dosáhl tržeb ve výši **20 416 tis. Kč**, což představuje přibližně 34 % celkových tržeb podniku (59 566 tis. Kč) a také výrazné ozdravení oproti předchozí ztrátové spolupráci z roku 2021. Z hlediska **výše krycího příspěvku** byl **nejvýznamnější** rovněž **zákazník 2**, který podniku přinesl krycí příspěvek ve výši **6 219 tis. Kč**, což je podíl 37 % z celkově vygenerovaného příspěvku (16 876 tis. Kč).

Další významní zákazníci se odlišují jak výší tržeb, tak výší krycího příspěvku. **Zákazník 3** dosáhl tržeb ve výši 6 459 tis. Kč a krycího příspěvku ve výši 2 664 tis. Kč, což představuje 41 % z celkových T (6 459 tis. Kč) a nárůst míry KP oproti předchozímu období o 41 %. **Zákazník 1** z odvětví průmyslu a výroby vykázal tržby ve výši 6 534 tis. Kč a krycí příspěvek ve výši 2 568 tis. Kč, což odpovídá 39 % T (6 534 tis. Kč) a nejvyšší nárůst efektivity oproti loňskému roku. **Zákazník 6** vygeneroval tržby ve výši 5 882 tis. Kč a krycí příspěvek ve výši 2 226 tis. Kč, čímž přispěl k celkovým T (5 882 tis. Kč) ve výši 21 %.

**Zákazník 5** přispěl k celkovým T (6 413 tis. Kč) s podílem 21 %, přičemž hodnota jeho KP činila 1 377 tis. Kč a jeho tržby vzrostly více než dvounásobně. **Zákazník 8** k celkovým T (9 526 tis. Kč) podílem ve výši 4 % a dosáhl KP v hodnotě 408 tis. Kč a **zákazník 7** se podílel na celkových T (4 229 tis. Kč) mírou 36 % a vygeneroval KP v hodnotě 1 503 tis. Kč. **Zákazník 4** vygeneroval záporný KP ve výši -89 tis. Kč, což představuje ztrátový podíl na celkových T (107 tis. Kč) a nejméně efektivní přínos pro rok 2022.

Na základě těchto údajů shledává autorka jako **nejvýhodnějšího zákazníka 2**, protože generoval nejvyšší tržby a zároveň nejvyšší krycí příspěvek, a proto byl jeho přínos pro podnik v roce 2022 **nejvýznamnější**. Vysoký krycí příspěvek přináší rovněž **zákazník 3**, který vygeneroval druhý nejvyšší KP a vysoké tržby. **Zákazník 7** by mohl být do budoucna vyšším přínosem, pokud by realizoval vyšší tržby.

## Rok 2023

Tabulka zobrazuje ekonomická data za rok 2023 a porovnává výhodnost jednotlivých zákazníků na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 6: Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2023 (v tis. Kč)**

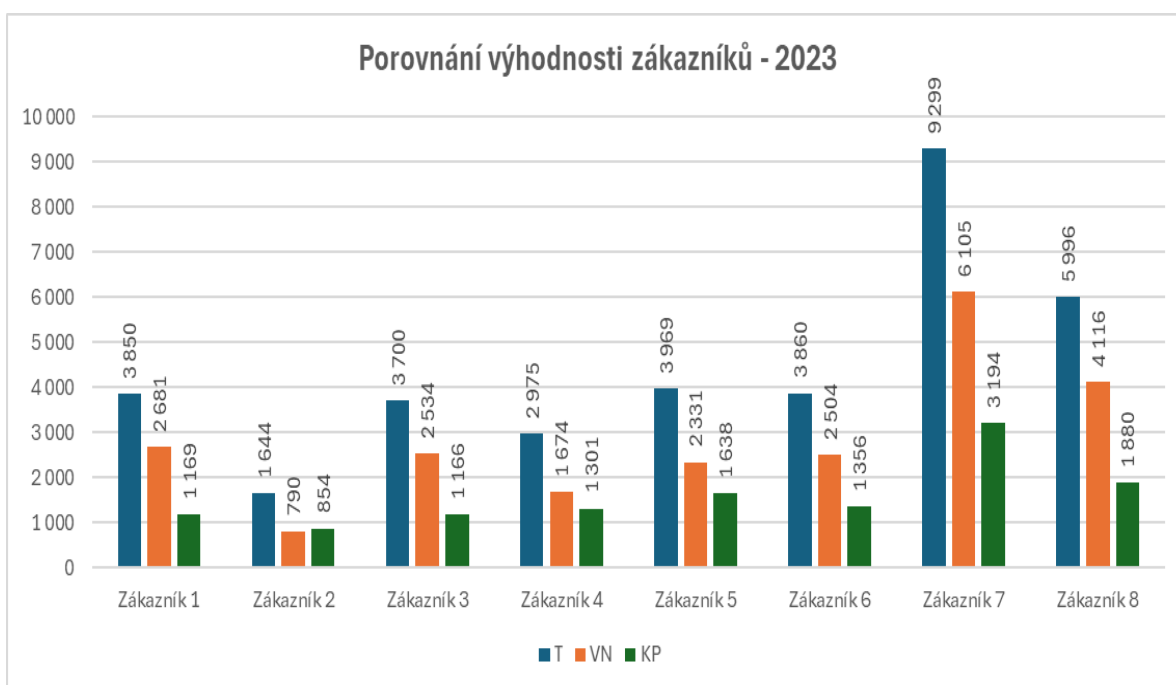
2023	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	Zákazník 4	Zákazník 5	Zákazník 6	Zákazník 7	Zákazník 8	Celkem
T	3 850	1 644	3 700	2 975	3 969	3 860	9 299	5 996	35 293
VN	2 681	790	2 534	1 674	2 331	2 504	6 105	4 116	22 735
KP	1 169	854	1 166	1 301	1 638	1 356	3 194	1 880	12 558
KP %	30%	52%	32%	44%	41%	35%	34%	31%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

(Hlavním kritériem je výše krycího příspěvku, významným jsou tržby a míra krycího příspěvku ukazuje podíl KP na tržbách, tj. jaký má ten který zákazník potenciál.)

Dle tabulky č. 6 **nejvyšších tržeb** dosáhl **zákazník 7** s částkou **9 299 tis. Kč**, přičemž jeho krycí příspěvek činil 34 %. Naopak **zákazník 3** vykázal **nejnižší tržby** ve výši **1 644 tis. Kč** s krycím příspěvkem ve výši 854 tis. Kč a nejvyšší mírou KP ve výši 52 %. **Nejnižší míru KP** vygeneroval **zákazník 1** ve výši 30 %.

**Obrázek 10: Graf výhodnosti jednotlivých zákazníků v roce 2023 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 6 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

Osm sledovaných zákazníků v roce 2023 vygenerovalo krycí příspěvek ve výši 12 558 tis. Kč. **Nejvýznamnějším zákazníkem z hlediska tržeb** byl v roce 2023 **zákazník 7**, který dosáhl tržeb ve výši **9 299 tis. Kč**, což představuje přibližně 36,7 % celkových tržeb podniku (35 297 tis. Kč) a zaznamenal tak dvounásobný nárůst tržeb oproti předchozímu období. Z hlediska **výše krycího příspěvku** byl **nejvýznamnější** rovněž **zákazník 7**, který generoval krycí příspěvek ve výši **3 194 tis. Kč**, což je podíl 25 % z celkově vytvořeného příspěvku (12 561 tis. Kč).

Další významní zákazníci se odlišují jak výší tržeb, tak výší krycího příspěvku. **Zákazník 8** dosáhl tržeb ve výši 5 996 tis. Kč a krycího příspěvku ve výši 1 880 tis. Kč, což představuje 31 % z T (5 996 tis. Kč) a pokles v tržbách oproti minulému roku, ale také nárůst míry KP o 27 %. **Zákazník 5** vygeneroval tržby ve výši 3 969 tis. Kč a KP ve výši 1 638 tis. Kč, což odpovídá 41 % celkových T (3 969 tis. Kč). **Zákazník 6** vygeneroval tržby ve výši 3 860 tis. Kč a krycí příspěvek ve výši 1 356 tis. Kč, čímž přispěl k T (3 860 tis. Kč) z 35 %, ale jeho T i KP oproti předchozímu období poklesl. **Zákazník 1** přispěl k celkovým T (3 850 tis. Kč) z 30 %, přičemž hodnota KP činila 1 169 tis. Kč, což značí rovněž mírný pokles T i KP. **Zákazník 3** se podílel na celkových T (3 700 tis. Kč) ve výši 32 % a vygeneroval KP v hodnotě 1 166 tis. Kč. **Zákazník 4** se podílel na T (2 975 tis. Kč) mírou 44 % a vykázal KP v hodnotě 1 301 tis. Kč, čímž zaznamenal nejvyšší nárůst efektivity oproti předchozímu roku v rámci sledovaného období. **Zákazník 2** přispěl krycím příspěvkem ve výši 854 tis. Kč, což představuje podíl 52 % na T (1 644 tis. Kč) a zaznamenal tak nejvýraznější pokles v tržbách oproti předchozímu roku.

Na základě těchto údajů shledává autorka jako **nejvýhodnějšího zákazníka 7**, protože generoval nejvyšší tržby a zároveň nejvyšší krycí příspěvek, a proto byl jeho přínos pro podnik v roce 2023 **nejvýznamnější**. **Zákazník 2** by v budoucnu mohl být významnější, pokud by realizoval vyšší tržby.

## 6.6 Porovnání výhodnosti jednotlivých zákazníků v letech 2019–2023 (v tis. Kč)

V této podkapitole budou porovnání jednotlivý zákazníci s ohledem na výši tržeb (tis. Kč), hodnotu KP (tis. Kč) a míru KP (%).

### Zákazník 1

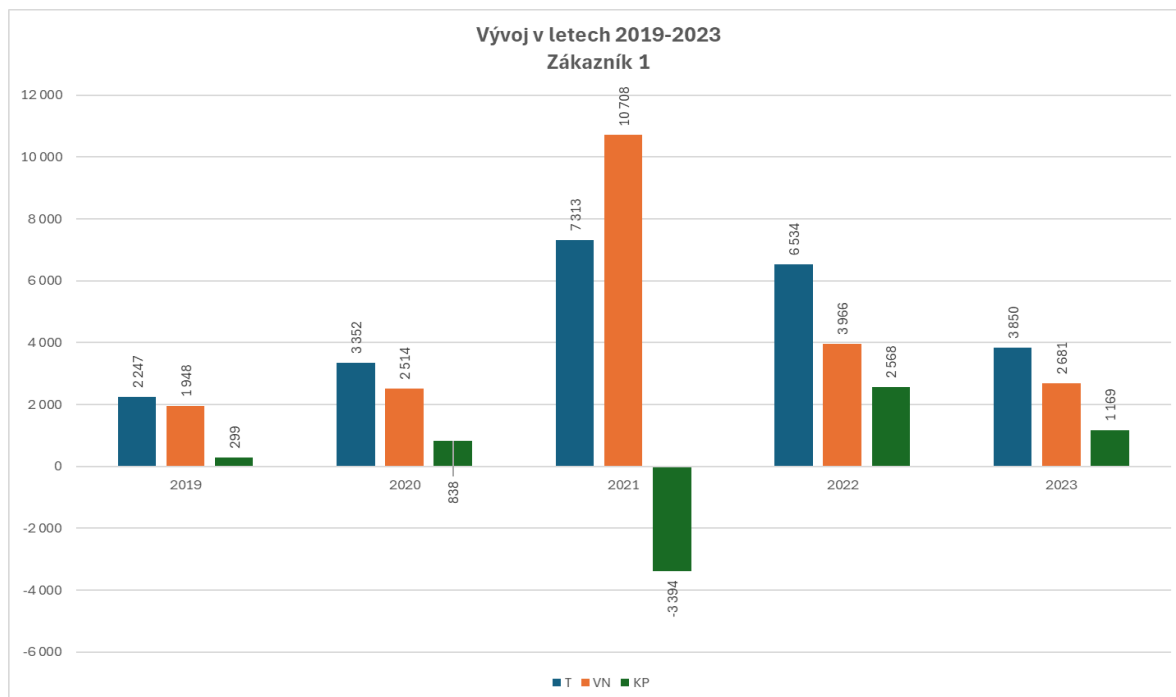
Tabulka zobrazuje ekonomická data **zákazníka 1** za období 2019–2023 a porovnává výhodnost zákazníka na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

Tabulka 7: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 1 (v tis. Kč)

Zákazník 1	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
<b>T</b>	2 247	3 352	7 313	6 534	3 850	23 296
<b>VN</b>	1 948	2 514	10 708	3 966	2 681	21 817
<b>KP</b>	299	838	-3 394	2 568	1 169	1 480
<b>KP %</b>	13%	25%	-46%	39%	30%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Obrázek 11: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 1 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 7 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

Od počátku sledovaného období (2019) vzrostly tržby zákazníka 1 ve srovnání s posledním sledovaným rokem (2023) o 71 % a hodnota KP o 291 %, což značí zefektivnění spolupráce. Z grafického znázornění, které zobrazuje celkový vývoj **zákazníka 1** v letech 2019–2023, lze vyčíst, že **zákazník 1** vykazoval rostoucí trend tržeb do roku 2021, ale hodnoty **KP** byly vzhledem k výši **T** **podprůměrné až ztrátové**.

Nejvýznamnějším rokem byl pro **zákazníka 1** rok 2022, kdy **dosáhl nejvyšších T (6 534 tis. Kč) a nejvyšší hodnoty KP (2 568 tis. Kč)**, zatímco nejvýraznější **pokles tržeb** byl sledován v roce 2021, kdy byl vygenerován záporný KP v hodnotě 3 394 tis. Kč (- 46 %).

Celkově autorka hodnotí **zákazníka 1** kladně. Přestože **nepatří k největším zákazníkům podniku, i přes krizový rok 2021 v posledních dvou letech generoval stabilní výše tržeb i KP, čímž pozitivně přispíval k HV podniku.**

## **Zákazník 2**

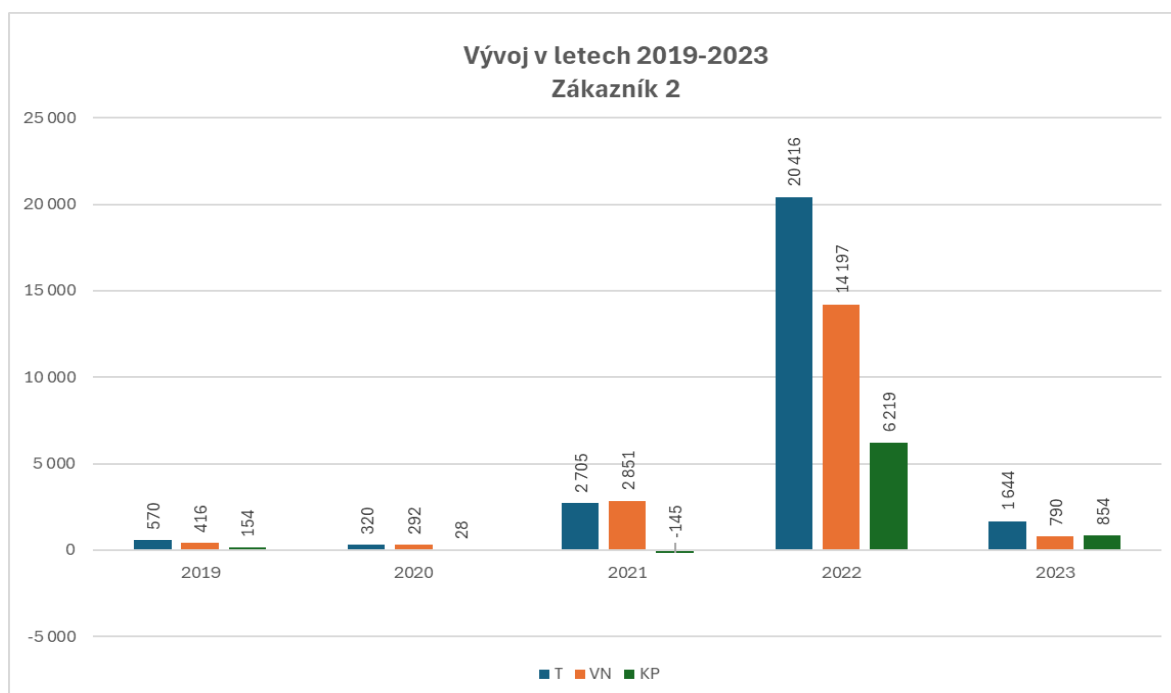
Tabulka zobrazuje ekonomická data **zákazníka 2** za období 2019–2023 a porovnává výhodnost zákazníka na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 8: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 2 (v tis. Kč)**

<b>Zákazník 2</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Celkem</b>
<b>T</b>	570	320	2 705	20 416	1 644	25 655
<b>VN</b>	416	292	2 851	14 197	790	18 546
<b>KP</b>	154	28	-145	6 219	854	7 110
<b>KP %</b>	27%	9%	-5%	30%	52%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

**Obrázek 12: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 2 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 8 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

**Od počátku sledovaného období (2019) vzrostly tržby zákazníka 2 ve srovnání s posledním sledovaným rokem (2023) o 188 % a hodnota KP o 455 %, což značí zefektivnění spolupráce. Z grafického znázornění, které zobrazuje celkový vývoj zákazníka 2 v letech 2019–2023, lze však vyvést závěr, že přestože tržby zákazníka vzrostly v roce 2022 oproti předchozímu období (2021), v následujícím roce došlo opět k prudkému úpadku.**

Nejvýznamnějším z hlediska výše tržeb i KP byl pro zákazníka 2 rok 2022, kdy vygeneroval T ve výši 20 416 tis. Kč a KP v hodnotě 6 219 tis. Kč.

Autorka hodnotí zákazníka 2 jako významného, a to hlavně pro rok 2022, kdy se podílel na 15 % z celkových tržeb (136 146 tis. Kč) podniku a hodnota KP vzrostla v posledním sledovaném roce oproti prvnímu téměř pětinasobně. V celkovém sledovaném období je však trend hodnoty KP velmi kolísavý, a proto autorka zákazníka 2 z dlouhodobého hlediska nepovažuje za nejvýhodnějšího, protože i přes nejvyšší hodnoty T a KP vykazoval primárně jednorázový přínos než stabilní spolupráci, která je pro podnik klíčová.

### Zákazník 3

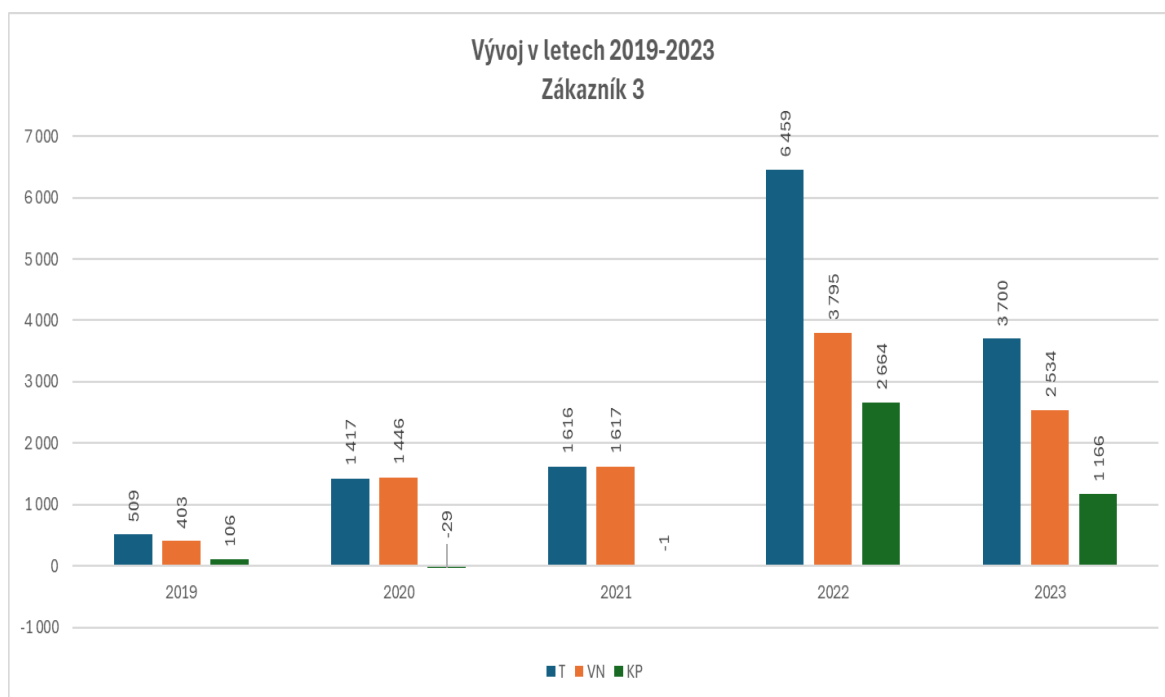
Tabulka zobrazuje ekonomická data **zákazníka 3** za období 2019–2023 a porovnává výhodnost zákazníka na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

Tabulka 9: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 3 (v tis. Kč)

Zákazník 3	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
T	509	1 417	1 616	6 459	3 700	13 701
VN	403	1 446	1 617	3 795	2 534	9 795
KP	106	-29	-1	2 664	1 166	3 906
KP %	21%	-2%	0%	41%	32%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Obrázek 13: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 3 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje celkové výsledky tabulky č. 9 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

**Od počátku sledovaného období (2019) vzrostly tržby zákazníka 3 ve srovnání s posledním sledovaným rokem (2023) o 626 % a hodnota KP o 1 000 %, což značí doposud rekordní zefektivnění spolupráce. Z grafického znázornění, které zobrazuje vývoj zákazníka 3 v letech 2019–2023, lze vyvést závěr, že zákazník 3 vykazoval kolísavé**

**hodnoty krycích příspěvků.** V roce 2022 dosáhl nejvyšších tržeb v rámci sledovaného období (6 459 tis. Kč) a rovněž i nejvyššího KP v hodnotě (1 166 tis. Kč) a míru KP (41 %). Nejnižší tržby zákazník generoval v roce 2020, kdy podnik dosahoval nejnižší hodnoty výsledku hospodaření.

**Celkově autorka zákazníka 3 hodnotí velmi kladně. I přes výkyvy v době pandemie v posledních 2 letech realizoval solidní hodnoty tržeb i KP a zaznamenal desetinásobný nárůst KP v posledním sledovaném období (2023) ve srovnání s rokem 2019, čímž trend T i KP oproti prvním sledovanému období rekordně vzrostl a s tím i celková efektivita spolupráce.**

#### **Zákazník 4**

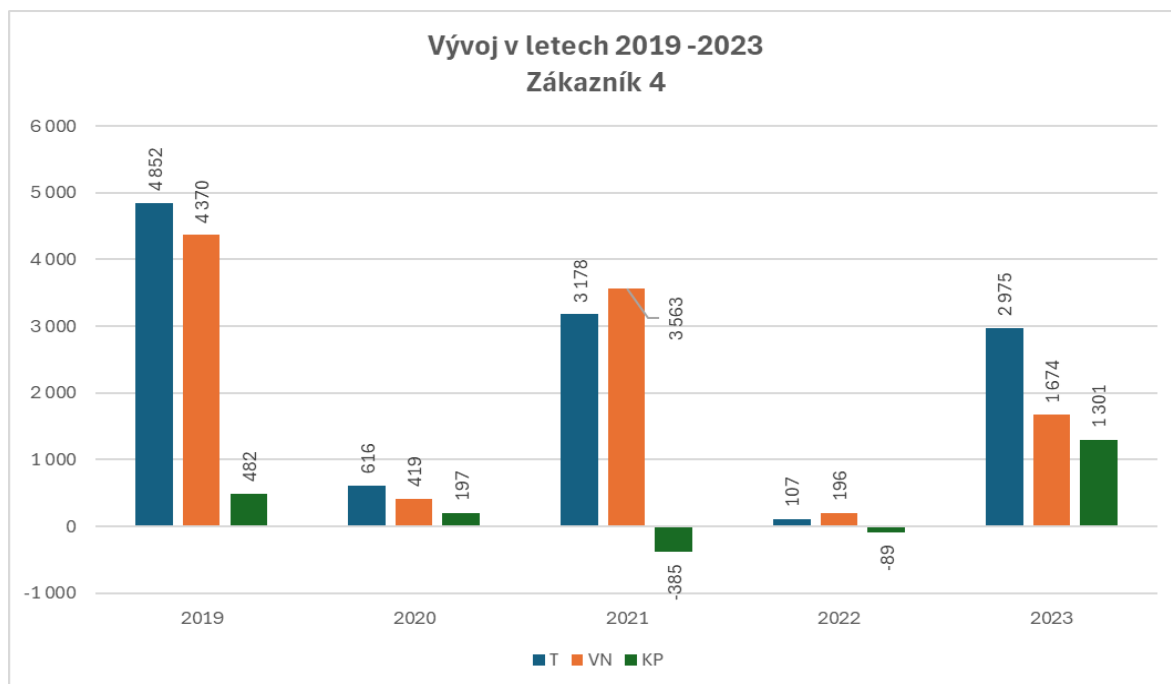
Tabulka zobrazuje ekonomická data **zákazníka 4** za období 2019–2023 a porovnává výhodnost zákazníka na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 10: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 4 (v tis. Kč)**

<b>Zákazník 4</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Celkem</b>
<b>T</b>	4 852	616	3 178	107	2 975	11 728
<b>VN</b>	4 370	419	3 563	196	1 674	10 222
<b>KP</b>	482	197	-385	-89	1 301	1 506
<b>KP %</b>	10%	32%	-12%	-83%	44%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Obrázek 14: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 4 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 10 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

**Zatímco od počátku sledovaného období (2019) poklesly tržby zákazníka 4 ve srovnání s posledním sledovaným rokem (2023) o 39 %, hodnota KP vzrostla o 170 %, což značí sice klesající trend tržeb, ale rostoucí trend hodnoty KP a optimální rozložení VN. Z grafického znázornění, které zobrazuje celkový vývoj zákazníka 4 v letech 2019–2023 vyplývá, že zákazník vykazoval kolísavé hodnoty T i KP v průběhu let. Nejvýznamnější byl pro zákazníka 4 rok 2023, kdy dosahoval nejvyšších tržeb (2 975 tis. Kč) i nejvyšší hodnoty KP (1 301 tis. Kč) v rámci celého sledovaného období.**

**Nejkritičtějším rokem v rámci KP byl pro zákazníka rok 2021, kdy dosáhl celkové ztráty v hodnotě -385 tis. Kč, přičemž v následujícím roce vygeneroval nejnižší míru KP (-85 %) a celkový HV podniku byl v tomto roce rovněž ztrátový.**

**Přestože ve srovnání s prvním sledovaným rokem 2019 došlo v posledním analyzovaném roce 2023 k růstu hodnoty KP, celková spolupráce nebyla stabilní. Autorka zákazníka 4 hodnotí negativně, protože se meziročním kolísáním trendu KP v průběhu let, ale i na základě kumulovaných hodnot tržeb a hodnot KP, řadí mezi nejméně výhodné zákazníky podniku.**

## Zákazník 5

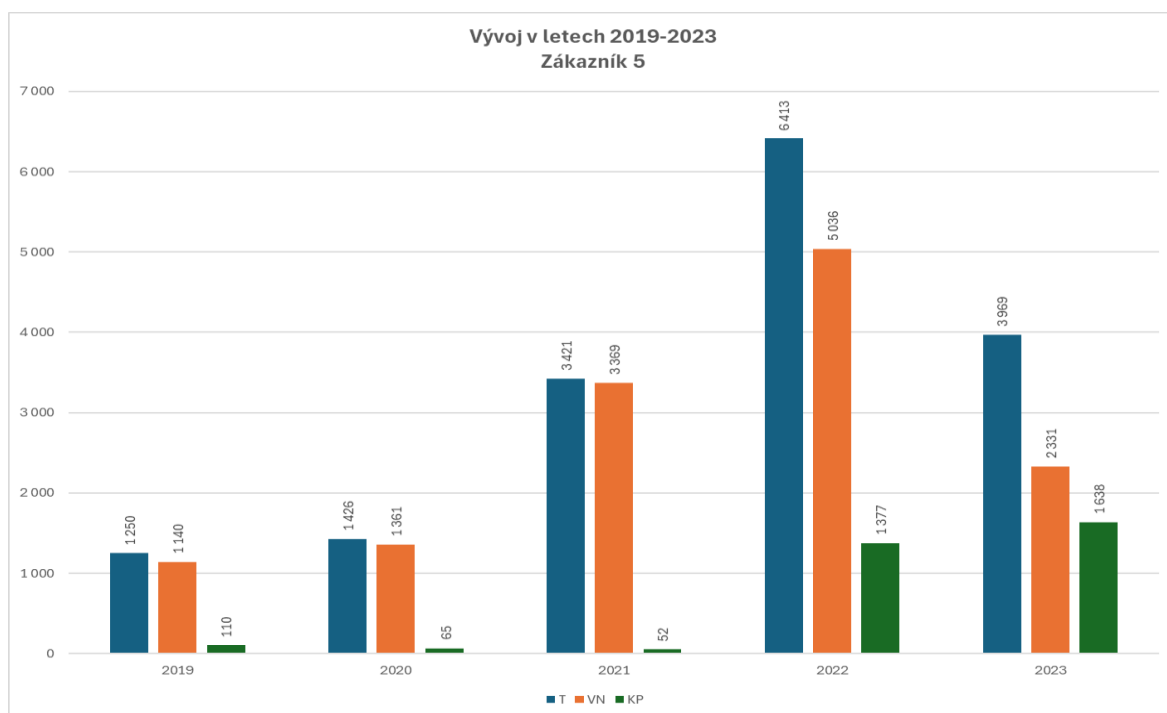
Tabulka zobrazuje ekonomická data **zákazníka 5** za období 2019–2023 a porovnává výhodnost zákazníka na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

Tabulka 11: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 5 (v tis. Kč)

Zákazník 5	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
<b>T</b>	1 250	1 426	3 421	6 413	3 969	16 479
<b>VN</b>	1 140	1 361	3 369	5 036	2 331	13 237
<b>KP</b>	110	65	52	1 377	1 638	3 242
<b>KP %</b>	9%	5%	2%	21%	41%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Obrázek 15: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 5 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 11 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

**Od počátku sledovaného období (2019) vzrostly tržby zákazníka 5 ve srovnání s posledním sledovaným rokem (2023) o 218 % a hodnota KP o 1 389 %, což značí více než desetinásobný nárůst KP v posledním sledovaném roce oproti prvnímu sledovanému období a z tohoto pohledu je trend T i KP růstový. Z grafického znázornění, které zobrazuje celkový vývoj **zákazníka 5** v letech 2019–2023 vyplývá, že zákazník vykazoval **od roku****

**2019 do roku 2022 rostoucí trend tržeb**, ale kolísavé hodnoty KP. **Nejvýznamnějším rokem z hlediska tržeb byl pro zákazníka 5 rok 2022**, kdy dosáhl T ve výši **6 413 tis. Kč.**, avšak **současně i vysokých VN (5 036 tis. Kč)**, což ovlivnilo celkový KP (1 377 tis. Kč), který by v budoucnu mohl dosahovat vyšších hodnot, pokud by byly lépe optimalizovány VN. Z hlediska výše KP byl pro zákazníka **nejvýznamnější rok 2023**, kdy vygeneroval KP ve výši **1 638 tis. Kč**, čímž dosáhl prudkého nárůstu **oproti roku 2021**, kdy byla hodnota KP **nejnižší (52 tis. Kč)**.

**Celkově autorka zákazníka 5 hodnotí kladně, protože i přes krizi v roce 2021 nevygeneroval žádné ztrátové hodnoty KP a T a v posledním roce 2023 zaznamenal vysoký nárůst KP, což značí zefektivnění spolupráce a optimální rozložení VN.**

### **Zákazník 6**

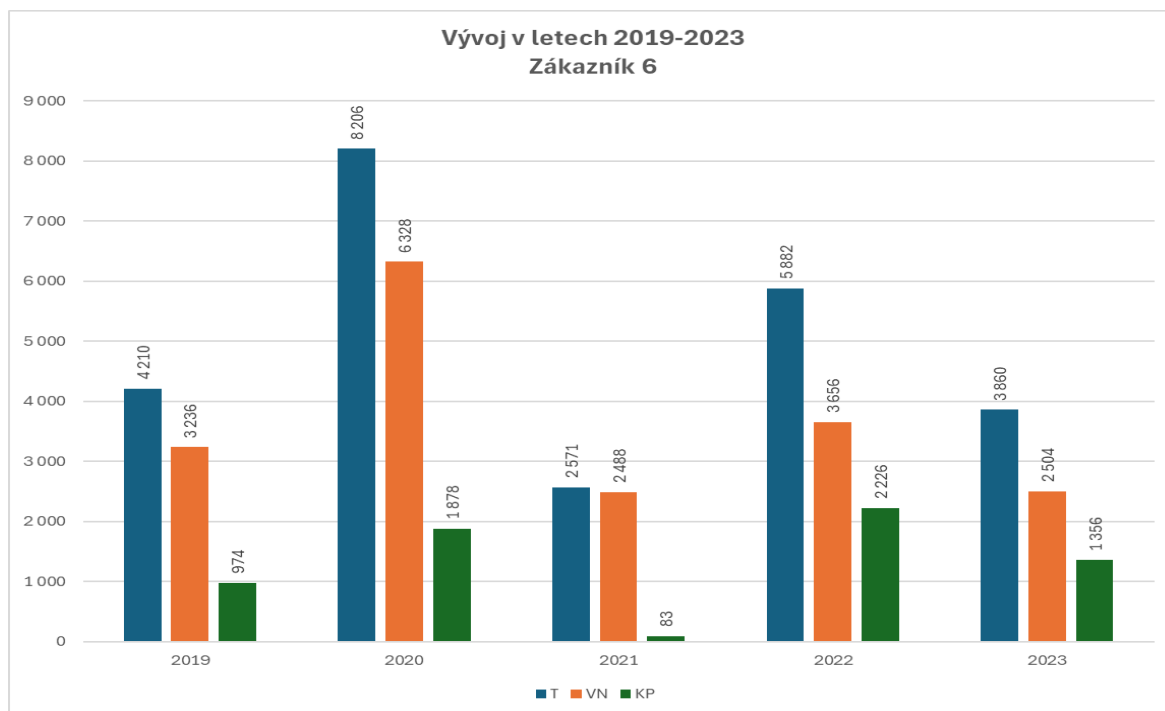
Tabulka zobrazuje ekonomická data **zákazníka 6** za období 2019–2023 a porovnává výhodnost zákazníka na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 12: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 6 (v tis. Kč)**

<b>Zákazník 6</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Celkem</b>
<b>T</b>	4 210	8 206	2 571	5 882	3 860	24 729
<b>VN</b>	3 236	6 328	2 488	3 656	2 504	18 212
<b>KP</b>	974	1 878	83	2 226	1 356	6 517
<b>KP %</b>	23%	23%	3%	38%	35%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

**Obrázek 16: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 6 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 12 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

Od počátku sledovaného období (2019) klesly tržby zákazníka 6 ve srovnání s posledním sledovaným rokem (2023) o 8 %, zatímco hodnota KP vzrostla o 39 %, což značí zefektivnění spolupráce. Z grafického znázornění, které zobrazuje celkový vývoj **zákazníka 5** v letech 2019–2023 vyplývá, že **nejvýznamnějším** byl pro zákazníka rok **2020**, kdy **dosahoval nejvyšších T (8 206 tis. Kč)** i nejvyšší míry KP (6 328 tis. Kč). I přes kolísavý trend tržeb a krycího příspěvku generoval vysoký přínos. **Nejslabším rokem** vzhledem k výši KP a T lze považovat rok **2021**, kdy **zákazník vygeneroval KP ve výši 83 tis. Kč**, což je však vzhledem celkovému ztrátovému HV poměrně dobrý výsledek.

Z dlouhodobého hlediska autorka shledává **zákazníka 6** jedním z **nejvýhodnějších klientů podniku**, protože během sledovaného období vykazoval nízké výkyvy a realizoval druhé nejvyšší tržby (24 729 tis. Kč) a druhý nejvyšší krycí příspěvek (6 517 tis. Kč), s průměrnou mírou podílu na tržbách z 24 %, což značí efektivní a stabilní spolupráci.

## Zákazník 7

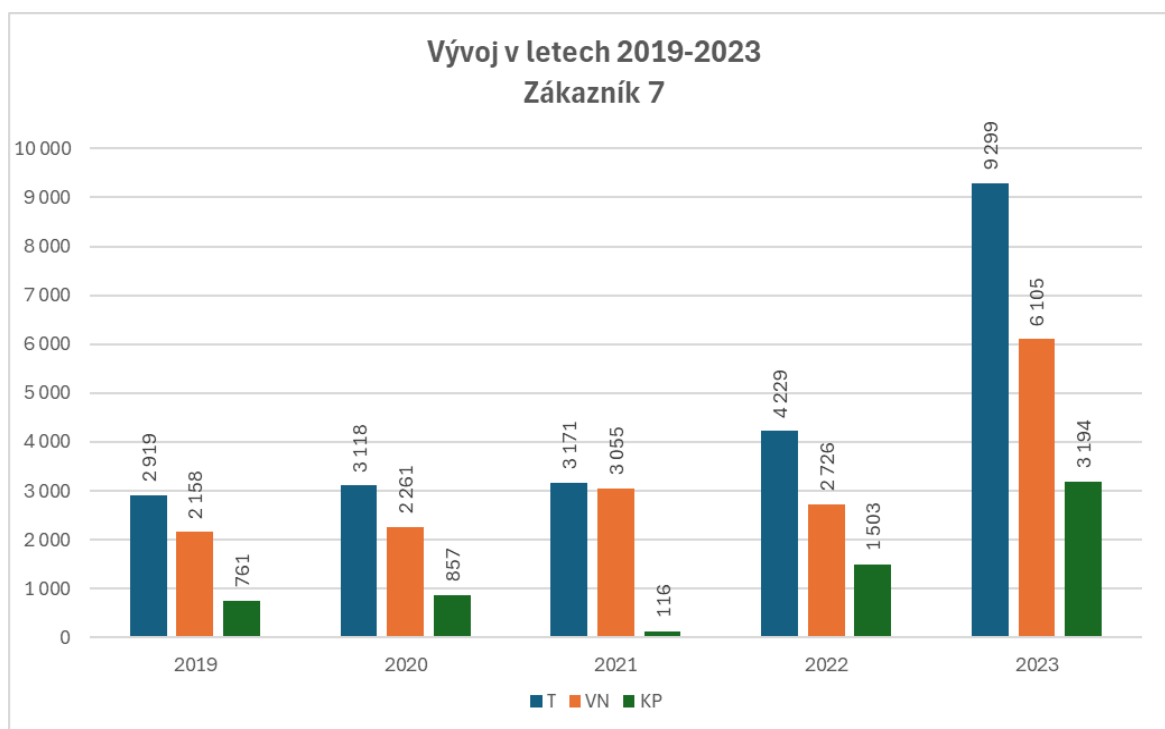
Tabulka zobrazuje ekonomická data **zákazníka 7** za období 2019–2023 a porovnává výhodnost zákazníka na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 13: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 7 (v tis. Kč)**

Zákazník 7	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
<b>T</b>	2 919	3 118	3 171	4 229	9 299	22 736
<b>VN</b>	2 158	2 261	3 055	2 726	6 105	16 305
<b>KP</b>	761	857	116	1 503	3 194	6 431
<b>KP %</b>	26%	27%	4%	36%	34%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

**Obrázek 17: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 7 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 13 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání hodnot tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku za období 2019–2023. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

Od počátku sledovaného období (2019) vzrostly tržby zákazníka 7 ve srovnání s posledním sledovaným rokem (2023) o 219 % a hodnota KP vzrostla o 320 %, což

značí výrazné zefektivnění spolupráce. **Zákazník 7** vykazoval během sledovaného období rostoucí trend v tržbách, ale mírně kolísavý trend KP během dílčích let. Zatímco v roce 2019 dosáhl tržeb ve výši 2 919 tis. Kč a krycího příspěvku 761 tis. Kč, v roce **2023** už činily jeho **tržby 9 299 tis. Kč a KP dosáhl 3 194 tis. Kč**. Tento vývoj naznačuje výrazné posílení spolupráce a růst obchodního potenciálu.

Kromě absolutního nárůstu tržeb a KP se zlepšila i efektivita – v roce 2021 byl jeho KP jen 116 tis. Kč, zatímco v roce 2023 přesáhl 3 miliony Kč.

**Na základě této dynamiky autorka avizuje, že zákazník 7 se během sledovaného období stal jedním z nejvýznamnějších a nejefektivnějších partnerů podniku, a to jak z pohledu objemu zakázek, tak z hlediska krycího příspěvku, což značí stabilní spolupráci.**

### **Zákazník 8**

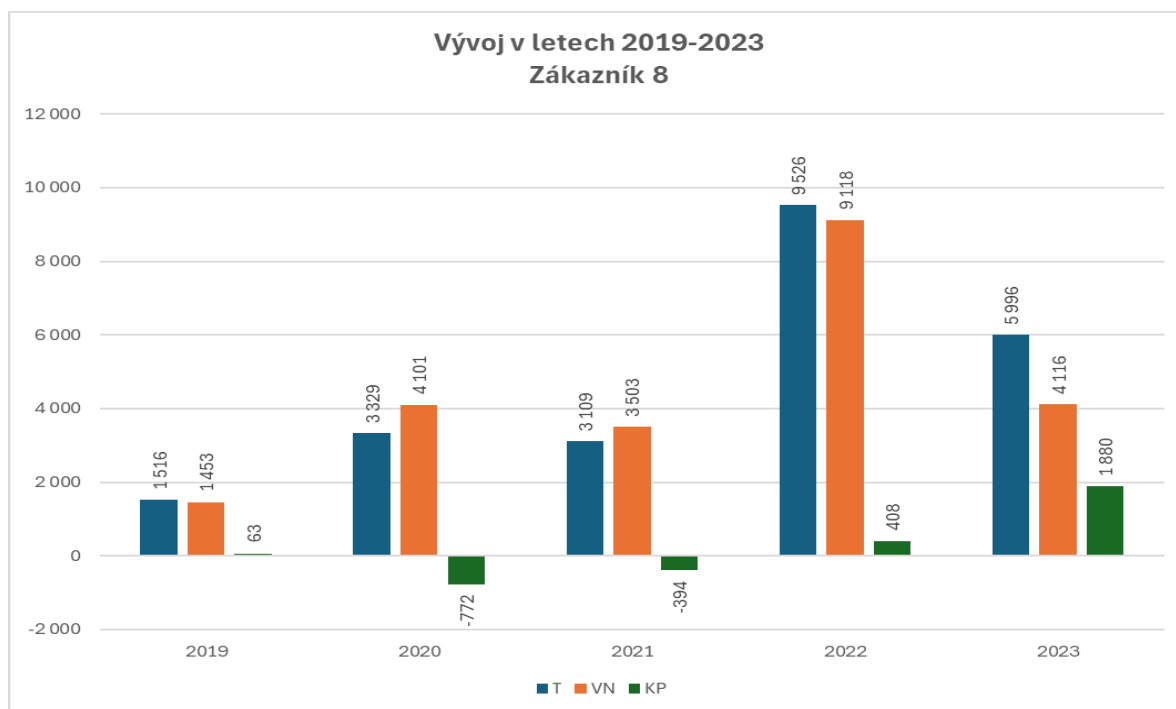
Tabulka zobrazuje ekonomická data **zákazníka 8** za období 2019–2023 a porovnává výhodnost zákazníka na základě tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku v absolutních hodnotách v tisících Kč, přičemž výjimkou je míra krycího příspěvku, která je vyjádřena procentuálně.

**Tabulka 14: Vývoj v letech 2019–2023 – Zákazník 8 (v tis. Kč)**

<b>Zákazník 8</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Celkem</b>
<b>T</b>	1 516	3 329	3 109	9 526	5 996	23 476
<b>VN</b>	1 453	4 101	3 503	9 118	4 116	22 291
<b>KP</b>	63	-772	-394	408	1 880	1 185
<b>KP %</b>	4%	-23%	-13%	4%	31%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

**Obrázek 18: Graf vývoje v letech 2019–2023 – Zákazník 8 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 14 (v tis. Kč) a zachycuje vývoj tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku zákazníka 8 za období 2019–2023. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

**Od počátku sledovaného období (2019) vzrostly tržby zákazníka 8 ve srovnání s posledním sledovaným rokem (2023) o 295 %, a hodnota KP vzrostla o rekordních 2 883 %, což značí výrazné zefektivnění spolupráce oproti prvnímu sledovanému roku. Celkový vývoj dílčích let ukazuje na značnou volatilitu zákazníka. Zatímco v roce 2019 dosáhl mírně kladného KP (63 tis. Kč), následující dva roky byly ztrátové – v roce 2020 vykázal záporný KP ve výši -772 tis. Kč a v roce 2021-394 tis. Kč. Tento negativní vývoj byl způsoben převýšením variabilních nákladů nad tržbami.**

**Obrat nastal až v roce 2022, kdy zákazník 8 poprvé překročil hranici 9 milionů Kč v tržbách, a i přes vysoké náklady dosáhl mírně pozitivního KP (408 tis. Kč). V roce 2023 se pak jeho výkonnost dále zlepšila a přinesl podniku KP ve výši 1 880 tis. Kč.**

**Celkově byl však dle autorky přínos zákazníka 8 proměnlivý. Při vysokých tržbách vykazoval zároveň vysokou nákladovost, což snižuje jeho celkovou efektivitu a stabilitu spolupráce.**

## 7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ZA OBDOBÍ 2019–2023

V této kapitole budou interpretovány výsledky analýzy a identifikace nejvýhodnějšího a nejméně výhodného zákazníka a zdůvodnění závěrů.

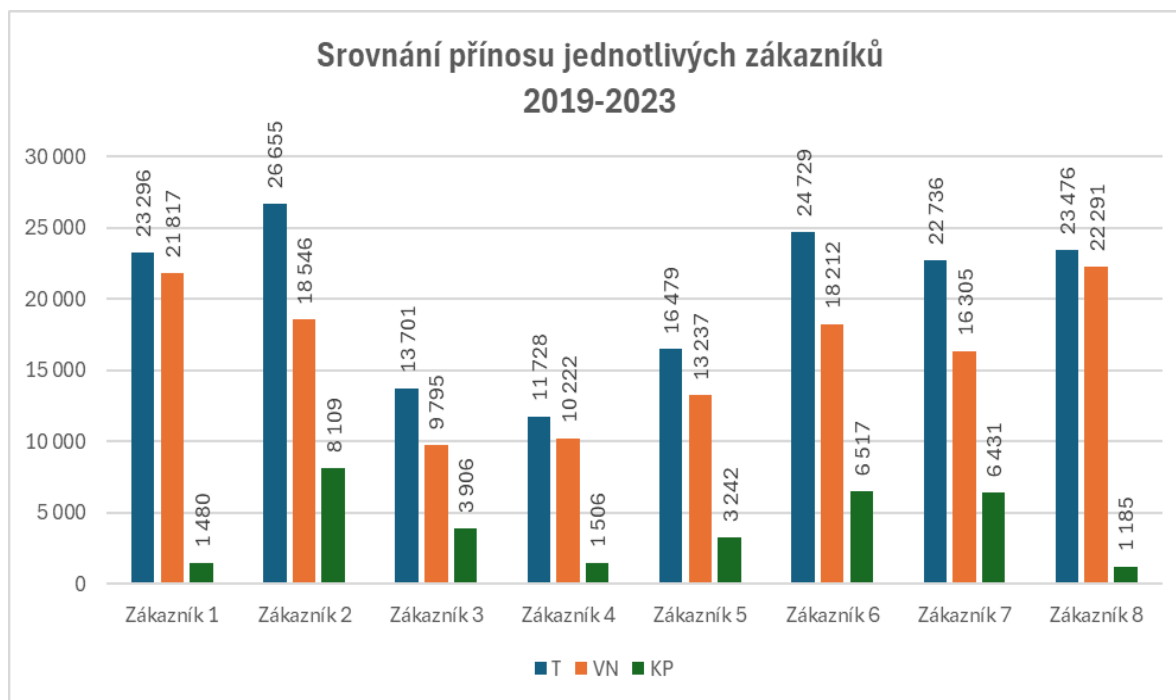
**Tabulka 15: Shrnutí výsledků za období 2019–2023 (v tis. Kč)**

	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	Zákazník 4	Zákazník 5	Zákazník 6	Zákazník 7	Zákazník 8	Celkem
<b>T</b>	23 296	26 655	13 701	11 728	16 479	24 729	22 736	23 476	162 800
<b>VN</b>	21 817	18 546	9 795	10 222	13 237	18 212	16 305	22 291	130 425
<b>KP</b>	1 480	8 109	3 906	1 506	3 242	6 517	6 431	1 185	32 376
<b>KP %</b>	12%	18%	18%	-2%	16%	24%	25%	1%	

Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

V tabulce č. 15 jsou znázorněny souhrnné výše tržeb, variabilních nákladů, krycích příspěvků a průměrné míry KP pro zákazníky 1–8 v rámci celého sledovaného období (2019–2023).

**Obrázek 19: Graf shrnutí výsledků za období 2019–2023 (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování z podnikových dokumentů

Graf vizualizuje výsledky tabulky č. 15 (v tis. Kč) a umožňuje přehledné srovnání. Modré sloupce reprezentují tržby, oranžové variabilní náklady a zelené krycí příspěvek.

Graf zachycuje celkové hodnoty tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku jednotlivých zákazníků za období 2019–2023. **Nejvyšších tržeb dosáhli zákazníci 2 a 6,** přičemž zároveň vykázali i vysoký KP. To naznačuje jejich významný přínos pro podnik jak z hlediska objemu realizovaných zakázek, tak z hlediska rentability.

Naopak **zákazník 4 vygeneroval nízký krycí příspěvek i přes relativně vysoké tržby**, což svědčí o neefektivní nákladové struktuře. **Zákazník 8 dosáhl nejnižší hodnoty KP**, čímž se jeho celkový přínos jeví jako omezený a tohoto zákazníka **autorka označuje za nejméně výhodného**.

### 7.1 Nejvýhodnější zákazník z hlediska tržeb

Z pohledu celkových tržeb, které vygenerovali zákazníci 1–8 v letech 2019–2023 (162 800 tis. Kč) byl **nejvýznamnějším zákazníkem zákazník 2 s kumulovanými tržbami ve výši 26 655 tis. Kč**, což představuje podíl přibližně 16 % na kumulovaných T (162 800 tis. Kč). Druhým nejvýkonnějším byl **zákazník 6** (24 729 tis. Kč) a třetím **zákazník 7** (22 736 tis. Kč). Rozdíl v tržbách mezi nejvyšším a třetím nejvyšším zákazníkem činil 1 993 tis. Kč. Nejnižší objem tržeb realizoval **zákazník 4** (11 728 tis. Kč), který realizoval o 56 % nižší tržby ve srovnání se zákazníkem 2, který generoval nejvyšší T (26 655 tis. Kč).

### 7.2 Nejvýhodnější zákazník z hlediska výše krycího příspěvku

Z hlediska dosaženého krycího příspěvku generoval **nejvyšší přínos rovněž zákazník 2, který dosáhl KP 8 109 tis. Kč a podílel se na celkovém vygenerovaném KP (32 376 tis. Kč) z 25 %**. Následovali **zákazník 6** (6 517 tis. Kč) a **zákazník 7** (6 431 tis. Kč). Rozdíl mezi první a třetí pozicí činil 1 678 tis. Kč. Na opačné straně se nacházel **zákazník 8 s KP 1 185 tis. Kč a zákazník 4 s KP 1 506 tis. Kč**, přičemž **zákazník 4** dosahoval v některých letech i záporných hodnot KP. **Rozdíl mezi nejvyšším a nejnižším KP činil 6 924 tis. Kč**, tj. **zákazník 2 dosáhl o 85 % vyšší hodnoty KP než nejméně přínosný zákazník 8**.

### 7.3 Hodnocení výsledků

Z dlouhodobého hlediska **autorka shledává za nejvýhodnějšího zákazníka 6**, protože během sledovaného období **vykazoval nízké výkyvy v realizaci T a KP a vygeneroval druhé nejvyšší tržby (24 729 tis. Kč) a druhý nejvyšší krycí příspěvek (6 517 tis. Kč)** s průměrnou mírou podílu na tržbách z 24 %. Tyto výsledky značí efektivní a stabilní spolupráci, která je pro podnik na základě úvodních rozhovorů s finanční ředitelkou, velmi klíčová.

**Oproti zákazníkovi 2, který dosáhl nejvyšších kumulovaných tržeb i hodnot krycího příspěvku, byly hodnoty KP i T ve spolupráci se zákazníkem 6 během sledovaných let stabilnější. Přestože zákazník 2 vykázal rekordní tržby (20 416 tis. Kč) i hodnotu KP (6 219 tis. Kč) v roce 2022, ve zbylých sledovaných letech byl jeho přínos spíše omezený.**

## 8 DOPORUČENÍ PRO VYBRANÝ PODNIK

Na základě provedené analýzy autorka doporučuje několik opatření, která by mohla podniku pomoci zefektivnit řízení zákaznického portfolia a přispět k dosažení lepších ekonomických výsledků. Kromě klasických nástrojů je navržena i možnost inovace, která by mohla zvýšit kvalitu rozhodování v oblasti zákaznických vztahů.

Prvním návrhem je zavedení pravidelného **vnitropodnikového hodnocení výkonnosti zákazníků**, a to nejen na základě objemu tržeb, ale především podle výše a stability krycího příspěvku. Autorka doporučuje vytvořit jednoduchý dashboard nebo interní přehled, který umožní sledování těchto ukazatelů na měsíční nebo čtvrtletní bázi a včas upozorní na případné zhoršení spolupráce s konkrétním klientem. Toto hodnocení by mohlo probíhat na pravidelných poradách obchodního útvaru, zpracovávat by ho mohli pracovníci podpory prodeje. Z tohoto důvodu by nevznikly žádné vícenáklady.

Další doporučení je zavedení **ABC analýzy zákazníků** podle jejich ekonomického přínosu. Tato segmentace může usnadnit alokaci obchodních kapacit, přičemž zákazníci s nejvyšším přínosem (skupina A) mohou získat větší podporu, zatímco u skupiny C bude možné přehodnotit podmínky nebo rozsah spolupráce. Tento návrh rozšiřuje první návrh a je možné je implementovat současně nebo odděleně. I v tomto případě by bylo možné využít stávající výpočetní a komunikační techniku bez dalších vícenákladů.

Za potenciální inovační opatření autorka doporučuje zavedení **interního prediktivního nástroje pro hodnocení zákaznické výkonnosti**. Podnik by mohl ve spolupráci s datovým analytikem nebo externím konzultantem za pomoci automatizace a umělé inteligence vytvořit predikční model, který na základě historických dat (tržby, KP, pravidelnost zakázek, odvětví) určí pravděpodobnost budoucí ziskovosti jednotlivých zákazníků. Takový nástroj by mohl sloužit jako podklad pro obchodní rozhodnutí, strategické plánování i cenotvorbu a přispěl by ke zvýšení kvality rozhodovacího procesu. Po konzultaci s obchodním manažerem podniku odhaduje autorka náklady na zavedení maximálně do 100 tis. Kč v čase cca jednoho až dvou měsíců, a to v závislosti na náročnosti zvoleného systému.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na zhodnocení přínosu jednotlivých zákazníků pro hospodářský výsledek konkrétního podniku v období let 2019–2023. V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy související se strukturou nákladů, tržeb a B2B trhu a byla popsána metoda krycího příspěvku, která byla následně využita v analytické části.

V praktické části byly zpracovány podnikové údaje o osmi zákaznících, u kterých byly spočteny tržby, variabilní náklady a krycí příspěvek v jednotlivých letech. Na základě porovnání těchto ukazatelů byly identifikovány rozdíly ve výhodnosti zákazníků. Největší přínos měli zákazníci, kteří kombinovali vysoký objem zakázek s příznivou nákladovou strukturou. V některých případech bylo zjištěno, že i zákazníci s nižšími tržbami mohou dosahovat nadprůměrné efektivity díky nízkým nákladům. Naopak u vybraných zákazníků se objevily výkyvy ve výkonnosti, které ovlivnily jejich celkový přínos.

Na základě výsledků byla navržena opatření, která by mohla podniku pomoci při efektivnějším řízení zákaznického portfolia. Doporučeno bylo zavedení pravidelného vyhodnocování zákazníků na základě ekonomických ukazatelů a segmentace podle přínosu a potenciálu.

Z ekonomického pohledu autorka hodnotí hospodárnost podniku pozitivně, i přes dílčí výkyvy. Ve třech ze sledovaných pěti let dosáhl kladného hospodářského výsledku, přičemž nejlepších výsledků bylo dosaženo v letech 2022 a 2023. V roce 2021 podnik vykázal ztrátu, kterou lze spojit s nižší celkovou výkonností zakázek a pandemií Covidu. Celkově lze říct, že si podnik vede ekonomicky udržitelně, přičemž prostor ke zlepšení existuje zejména ve směru optimalizace nákladovosti a dalšího zefektivnění spolupráce se zákazníky.

Výsledky této práce mohou být v budoucnu využity jako základ pro interní rozhodování a řízení zákaznického portfolia, a to na základě ekonomického přínosu jednotlivých klientů.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Buchta, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia. 1. vydání.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [2] CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi.* Praha: Grada. ISBN 80–247–1389–6.
- [3] CHRAMOSTA, Milan, 2005. *Základy obchodu.* Praha: VŠE. ISBN 80–245–0899–0.
- [4] FOTR, Jiří a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování, 2. aktualizované doplněné vydání.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN 978–80–247–4670–8.
- [6] JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Miroslav, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj.* Praha: Grada. ISBN 978–80–247–4337–0.
- [7] KANTOROVÁ, Kateřina, 2014. *Marketing II.* Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978–80–7395–815–2.
- [8] KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2016. *Marketingová komunikace.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5769-8.
- [9] KOŽENÁ, Marcela, 2016. *Podniková ekonomika. Distanční opora. Vyd. 4.* Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978–80–7395–975–3.
- [10] KOTLER, Philip a kol., 2013. *Marketing management.* Praha: Grada. ISBN 978–80–247–4150–2.
- [11] LAZAR, Jaroslav. *Manažerské účetnictví a controlling.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8
- [12] MACHKOVÁ, Hana a kol., 2021. *Mezinárodní marketing.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3006-1.
- [13] MALLYA, T. S., 2006. *Strategic Management.* New Delhi: Pearson Education India. ISBN 978–81–317–0545–0.
- [14] MARINIČ, Petr, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy.* Praha: Grada. ISBN 978–80–247–2361–4.
- [15] MARTINOVIČOVÁ, Dana a kol., 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání.* Praha: Grada. 978-80-271-2034-5.
- [16] MULAČ, Petr a MULAČOVÁ, Věra, 2007. *Podniková ekonomika.* Praha: ASPI. ISBN 978–80–7357–268–8.
- [17] POPESKO, Boris a kol., 2016. *Moderní metody řízení nákladů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5773-5.

- [18] PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.
- [19] SYNEK, Miloslav a kol., 2011. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-5.
- [20] VEBER, Jaromír a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy, 3. aktualizované vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [21] VOCHOZKA, Marek a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [22] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.