

Conmetall

Conmetall je velkoobchodní společností se zaměřením na dílnu, stavbu, zahradu a sanitární techniku s celoevropským působením. Conmetall spol. s r.o. působí na českém trhu od roku 1993 jako dceřiná společnost německé firmy Conmetall GmbH se sídlem v Celle. Společnost byla založena před více jak třiceti lety a za dobu svého působení získala celou řadu zákaznických ocenění za dodavatelské a servisní služby. Od roku 1997 je součástí koncernu WÜRTH jedné z nejvýznamnějších firem v oblasti nářadí nejen na evropském trhu.

Společnost Conmetall je partnerem jak pro systémové dodávky řetězcům typu hobbymarketů a food-řetězců s přidruženým sortimentem non-food, tak pro koncové velkoobchodce i pro maloobchodní síť nezávislých prodejen v oblasti železářství, zahradnictví a stavebnictví. Zákazníkům nabízí nejen sortiment, ale zároveň komplexní prodejní prezentaci (regály, stojany a jiné prodejní pomůcky), plánovací a analytický servis a další služby.

Sortiment tvoří ruční nemechanizované nářadí pro dílnu-stavbu-zahradu, spojovací materiál, tesařské, truhlářské i bednářské kování, zahradní příslušenství, zahradní a technické hadice, řetězy, lana a příslušenství, sanitární technika, dveřní kliky a dveřní kování a mnoho dalších položek. Každá z uvedených výrobních řad je nabízena v několika kvalitativních a cenových úrovních od **akčního** zboží, přes **hobby** provedení až po **PROFI** plus variantu se zárukou až 15-ti let.

Centrální sklad v německém Celle eviduje po letošní reorganizaci přibližně 31.000 skladových položek, které jsou z 98% vždy okamžitě připraveny k expedici a rychlému dodání po celé Evropě. I díky dokonalému logistickému systému si Conmetall upevnil svou pozici na evropském trhu. Společnost Conmetall dnes operuje v rámci celé Evropy od Irska po Bulharsko, od Portugalska až po Turecko.

Společnost Conmetall se pohybuje na vysoce konkurenčním trhu, kde se počet konkurenčních firem v rámci jednotlivých segmentů pohybuje od pěti do řádově desítek konkurenčních firem napříč ČR a Slovenskem. Na žádném ze segmentů nefiguruje jediná dominantní společnost, která by ovlivňovala trh a jeho ceny, ale vždy se jedná přinejmenším o dvě až pět významných firem, které si navzájem konkurují. Firmy dodávají na trh výrobky jak pod svou vlastní značkou, tak jsou pouze distributory výrobků jiné značky.

Fungování společnosti Conmetall je postaveno na každodenní práci obchodních zástupců u zákazníků, kde sjednávají jednotlivé obchodní případy. Každý zákazník Conmetallu je specifický a každý z nich odebírá nejen jiné portfolio produktů, ale rovněž požaduje jiné obchodní podmínky. Celkový počet všech aktivních zákazníků společnosti Conmetall je 181, což představuje 226 samostatných prodejen v ČR i na Slovensku. Velikost prodeje těchto 181 zákazníků činí 18 407 978 Kč. Detailně zkoumaný výběrový soubor firem s 80 % podílem na prodeji je tvořen pouze 29 zákazníky, respektive celkovým počtem 51 prodejen, což činí pouhých 16 % všech zákazníků a celkem 22 % všech zásobovaných prodejen. Celkový prodej těchto TOP 29 zákazníků činí 14 862 334 Kč.

Vedení společnosti Conmetall postrádá detailní klasifikaci zákazníků podle jejich obratu, absolutní výše marže a platební morálky. Porovnání jednotlivých zákazníků může přinést vedení společnosti důležité informace nutné pro další strategická i operativní rozhodování při vývoji dalších obchodních příležitostí. S využitím takto zjištěných dat lze rovněž analyzovat profitabilitu jednotlivých obchodních zástupců, stejně jako jednotlivých segmentů a může tak pomoci vedení společnosti v jejím rozhodování.

Úkoly k řešení

K řešení prosím využijte excelovský soubor BM-Conmetal-databáze.

1. Proveďte klasifikaci zákazníků společnosti Conmetall na základě prodejních výsledků podle obecné metodiky ABC s využitím koncentrační křivky.
2. Proveďte klasifikaci zákazníků společnosti Conmetall na základě absolutní výše marže podle obecné metodiky ABC s využitím koncentrační křivky.
3. Proveďte klasifikaci zákazníků společnosti Conmetall na základě prodejních výsledků podle metodiky koncernu metodiky Würth.
4. Jakou strategii byste jako společnost Conmetall zvolili vůči jednotlivým segmentům A, B a C?
5. Prosím komentujte relativní (procentuální) výši marže u jednotlivých zákazníků. Proč je relativní výše marže tak rozdílná? Co ovlivňuje její výši? Není výše marže příliš vysoká?
6. Jak může platební morálka zákazníků ovlivnit hodnocení podle klasifikace ABC?
7. Kteří zákazníci v TOP 29 jsou podle Vás nejvíce riziková?

Teoretická východiska ABC analýzy

Storback, Lehtinen (2002) uvádí, že v každé společnosti je 30 až 80% neziskových zákazníků. Tito autoři dále uvádí, že v případě zisků neplatí Paretovo pravidlo, neboť v mnoha případech 20% zákazníků tvoří i 180% výsledného zisku, ale jelikož jsou do celkového výsledku zahrnuty i firmy přinášející ztrátu, je celkový zisk vždy nižší. K podobným závěrům jako Storback a Lehtinen dospěl i Burnett (2002), který uvádí zkušenosti z analýzy společnosti Kanthal Heating, kde 10% zákazníků generovalo 125% hodnoty výsledného zisku společnosti.

Storback, Lehtinen (2002) navrhuje rozčlenění zákazníků do tří skupin metodou analýzy ABC dle následujícího klíče:

- A) Portfolio ochrany: klíčoví zákazníci společnosti, které je nutno udržet.
- B) Portfolio rozvoje: významní zákazníci, u kterých existuje potenciál dalšího rozvoje obrátu i ziskovosti.
- C) Portfolio změny: neziskový okruh zákazníků, u kterých musí dojít ke změně ve formě obrátu a ziskovosti.

Při členění zákazníků doporučuje Burnett (2002) Paretovo členění do čtyř skupin:

- A) Prvních 10 největších zákazníků dle obrátu.
- B) Další 20 největších zákazníků dle obrátu.
- C) Další 20 největších zákazníků dle obrátu.
- D) Všichni zbývající zákazníci.

Pravidla analýzy ve společnosti Conmetall

Koncern Würth (2010) definuje členění zákazníků dle metody ABC v následujících členěních dle obrátu jednotlivých zákazníků.

L (neboli A): je každý zákazník s obrátem za posledních 12 kalendářních měsíců nad 10.000 EUR (ekvivalentně 250.000 Kč).

M (neboli B): je každý zákazník s obrátem za posledních 12 kalendářních měsíců v rozmezí 1.500 EUR až 10.000 EUR (ekvivalentně od 37.5000 Kč do 250.000 Kč).

S (neboli C): je každý zákazník s obrátem za posledních 12 kalendářních měsíců od 1 EUR do částky 1.500 EUR (ekvivalentně od 25 Kč do 37.500 Kč).

Uvedené hodnoty jsou vždy sumarizovány v celkové netto fakturované částce bez DPH. Výpočet a zařazení zákazníka se dle příslušných směrnic provádí vždy k prvnímu pracovnímu dni následujícího měsíce.

Metodický postup při tvorbě koncentrační křivky a analýzy ABC

1. **seřazení** subjektů podle jejich výsledků (prodej, nákup, výnos) od nejvyššího po nejnižší (seřazení firem podle obrátu, seřazení zákazníků podle velikosti jejich nákupu, seřazení obchodních zástupců podle jejich prodeje)
2. **výpočet relativního podílu** jednotlivých subjektů (**zákazníků, dodavatelů, prodejců**) na celkovém výsledku (**prodej, nákup, výnos**)
3. **výpočet kumulativního relativního podílu** jednotlivých subjektů (**zákazníků, dodavatelů, prodejců**) na celkovém výsledku (**prodej, nákup, výnos**)
4. **vynesení** subjektů **na osu x** v rovnoměrných intervalech. Na ose X jsou seřazeni zákazníci a to podle hodnoty velikosti prodeje (případně velikosti marže) od nejvyšší po nejnižší.
5. **vynesení** výsledků kumulovaným (sumárním) způsobem **na ose y** (například v bodě A vyneseme výsledek pro subjekt A, v bodě B vyneseme kumulovaný výsledek pro subjekty A + B, v bodě C znázorníme kumulovaný výsledek pro subjekty A+B+C atd.)
6. **spojení** kumulovaných výsledků do koncentrační křivky, Čím vyšší je zakřivení této výsledné křivky, tím vyšší je závislost firmy na významných zákaznících.