

České vysoké učení technické v Praze  
Fakulta elektrotechnická  
Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

# **Stanovení hodnoty zákazníka na trhu B2B**

**Disertační práce**

**Pavel Horák**

Praha, únor 2017

Doktorský studijní program: Elektrotechnika a informatika (P 2612)

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku (2608V003)

Školitel: Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem disertační práci zpracoval samostatně na základě studia uvedené literatury a pod vedením svého školitele, prof. Ing. Gustava Tomka, DrSc.

Praha, 21. 2. 2017

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval prof. Ing. Gustavu Tomkovi, DrSc., svému školiteli, nejen za cenné rady, podněty a předané zkušenosti, ale zejména za trpělivost a podporu v rámci celého studia. Bez jeho pomoci by tato práce nikdy nevznikla.

Rád bych také poděkoval firmám a manažerům společností, kde jsem prováděl výzkum, za informace, podklady i čas, bez nichž bych nemohl tuto disertační práci zpracovat.

Děkuji též svým rodičům za podporu v rámci doktorského studia a své manželce za osobitou motivaci k doktorskému studiu.

## Abstrakt

Žijeme v turbulentní době doprovázené neustálými změnami podnikatelského prostředí. Firmy operují na trzích, které jsou charakteristické stále se zostřujícím konkurenčním prostředím. To klade před marketingové manažery velké výzvy. Jednou z klíčových oblastí marketingových kompetencí se tak stává schopnost analytické práce, vyplývající z rostoucího objemu informací. Správné nastavení firemní strategie není možné bez systematického, cíleného a kontextového zpracování informací z různých zdrojů a to ve spolupráci s manažery dalších oddělení (zejména financí, obchodu a informačních technologií).

Zákazník se stal nejcennějším aktivem společnosti. Manažeři marketingu musí být schopni měřit, analyzovat a optimalizovat klíčové prvky ovlivňující rozvoj zákaznického portfolia a současně identifikovat klíčové faktory s pozitivním působením na růst zákaznické hodnoty. Pro malé a střední firmy, které obvykle nedisponují rozsáhlými týmy specialistů ani desítkami tisíc zákazníků, to platí dvojnásob. Pochopení přínosu práce s hodnotou zákazníka a její využití při tvorbě marketingové strategie společnosti je pro firmy operující na B2B trhu krokem, který může rozhodnout o úspěchu společnosti.

Cílem disertační práce je přinést ucelený pohled na problematiku stanovení hodnoty zákazníka pro podporu manažerského rozhodování ve vybraném segmentu malých a středních firem operujících na B2B trzích informačních technologií. Na základě analýzy aktuálního stavu je navržena zjednodušená podoba stanovení hodnoty zákazníka a je ověřena možnost využití tohoto postupu ve vybraném segmentu trhu. Současně práce sumarizuje výhody a nevýhody takto navrženého postupu.

Praktický přínos disertační práce je možnost využití navrženého postupu v praxi firem zkoumaného segmentu pro nalezení nejhodnotnějších zákazníků, při rozhodování o alokaci finančních prostředků na marketingové aktivity a pro rozvoj nových podnikatelských příležitostí.

## **Abstract**

Our society lives in turbulent times, accompanied by constant changes in the business environment. Companies operate on markets with increasing competition. One of the key areas of marketing competencies thus becomes the ability of analytical work resulting from the growing volume of information. Correct setting of corporate strategy is not possible without systematic, targeted and contextual processing of information from various sources and in cooperation with managers of other departments (particularly finance, sales and information technologies).

The customer has become the most valuable asset of the company. Companies are trying to build long-term relationships with their customers. Marketing managers must be able to measure, analyse and optimize the key elements affecting the development of the customer portfolio and identify key factors with a positive effect on growing the customer value. This is particularly true for small and medium-sized businesses which usually do not have big teams of specialists and thousands of customers. Understanding the benefits of working with customer value and its application in creating a marketing strategy for companies operating in B2B market is the main step that can determine the success of the company.

The aim of the dissertation is to provide a comprehensive view on the issue of determining the customer value for management decision support in a selected segment of small and medium-sized companies operating in B2B information technologies markets. Based on an analysis of the current status, I propose a simplified form of determining the customer value and I verify the possibility of using this procedure in selected market segments. At the same time, the paper summarizes the advantages and disadvantages of the proposed procedure.

Practical contribution of the dissertation is the possibility to use the processed procedure in practice in companies of the examined segment for finding the most valuable customers, in deciding on the allocation of funds for marketing activities and for developing new business opportunities.

## Obsah

1. Cíle a metody práce .....	9
2. Úvod – vymezení oblasti řešení .....	10
2.1. Vymezení problémové oblasti .....	10
2.2. Vymezení pojmu Customer Relationship Management (CRM).....	11
2.2.1. CRM - systém pro řízení vztahů se zákazníky .....	11
2.2.2. Vymezení pojmu diferencovaného marketingu a diferencovaného řízení vztahů se zákazníky (diferencovaného CRM) .....	16
2.3. Vymezení pojmu hodnota pro zákazníka.....	18
2.4. Vymezení pojmu hodnota zákazníka pro společnost.....	22
2.5. Zákazník jako aktivum společnosti.....	28
2.6. Aplikace diferencovaného CRM do strategie společnosti. ....	30
2.7. Souhrn úvodu do problematiky práce s hodnotou .....	33
3. Hodnota zákazníka pro firmu.....	34
3.1. Customer Profitability Analysis (CPA) .....	37
3.2. Customer Lifetime Value (CLV) .....	44
3.3. Souhrn k hodnotě zákazníka .....	49
4. Limity využití modelu stanovení hodnoty zákazníka pro firmu podnikající na trhu B2B	50
4.1. Problematika správného vymezení příjmů na zákazníka.....	52
4.2. Problematika správného vymezení nákladů na zákazníka.....	55
4.3. Problematika míry setrvání zákazníka a odhad délky vztahu .....	56
4.4. Problematika vlivu konkurence na chování zákazníka .....	57
5. Analýza stavu využití principů stanovení hodnoty zákazníka na trhu ČR .....	58
6. Výzkum využití principů stanovení hodnoty v segmentu malých a středních firem zaměřených na IT na trhu B2B v ČR .....	61
6.1. Výběr segmentu trhu k výzkumu .....	61
6.2. Metodika výzkumu a hypotézy k ověření .....	63

6.3. Analýza výsledků výzkumu a zhodnocení hypotéz .....	64
6.4. Souhrn výsledků výzkumu.....	75
7. Návrh a modelové ověření zjednodušené metody stanovení hodnoty zákazníka pro segment malých a středních firem.....	76
7.1. Obecný postup zavedení sledování hodnoty zákazníka do firmy .....	76
7.2. Návrh upravených klíčových metrik pro stanovení hodnoty zákazníka a modelové ověření postupu na reálných datech .....	79
7.3. Zhodnocení navrženého postupu.....	88
8. Závěr práce - přínosy pro vědu a praxi .....	91
9. Seznam literatury užití v disertační práci .....	94
10. Přehled obrázků .....	97
11. Přehled tabulek.....	97
12. Seznam použitých zkratk .....	98
13. Seznam prací disertanta vztahujících se k disertační práci .....	99
14. Přílohy.....	100

# Úvod

Organizace na celém světě podnikají v turbulentní době. Globální konkurence, vývoj nových technologií nebo deregulace trhů mění podnikání na stále dynamičtější. Dnešní společnosti se ocitají před nejtvrděší konkurencí, jaká kdy v historii existovala. Posun od filozofie výrobku a k filozofii marketingu předznamenal zásadní změny ve společnostech. Tradiční marketingový přístup už pro úspěch v podnikání nestačí, zejména v podnikání na firemních B2B trzích. Proto se na začátku devadesátých let objevil nový trend, tzv. vztahový marketing. Vztahový marketing odráží strategii a procesní změny, které integrují zákazníky s dodavateli a dalšími partnery v rámci obchodního procesu. Tento nový marketingový směr lze definovat stejným způsobem jako ty původní, tradiční, ale přístup a nástroje jsou odlišné. Pozornost je zaměřena přímo na zákazníky. Na hodnotu, kterou jim podnik poskytuje, na jejich spokojenost a loajalitu. A současně i na hodnotu, kterou společnost od zákazníků získá.

Pro úspěšné řízení firem manažeři potřebují metriky, kterými hodnotí dosažené cíle. Nejde jen o parametry, jako je například dosažený podíl na trhu, ale právě o ukazatele, jako je již zmíněná loajalita či spokojenost zákazníků. Tyto metriky se tak staly na určitou dobu převládajícími, mnoho společností je začalo nejen pravidelně zpracovávat a využívat pro podporu rozhodování, ale také jako jeden z parametrů pro stanovení variabilních složek mezd zaměstnanců ve vybraných útvarech organizací. Nicméně, tento pohled na zákazníka postrádá jednu důležitou složku, tj. odraz spokojenosti či loajality ve finančním vyjádření – tedy zisk nebo hodnotu zákazníka pro společnost. Gupta (2005) vysvětluje, že "efektivní zákaznický orientovaná strategie musí brát v úvahu obě strany zákaznické hodnoty, tedy hodnotu, kterou firma přináší zákazníkovi a současně i hodnotu, kterou zákazník přináší firmě." Tento přístup uznává, že poskytování hodnoty zákazníkovi vyžaduje investice do marketingu i dalších firemních aktivit. Současně ale dodává, že podnik s nimi musí pracovat jako s klasickou investicí, která musí mít svou jednoznačně definovanou návratnost. Tím dochází ke spojení tradičního marketingového pohledu zaměřeného na zákazníka, s finančním pohledem, kde je nejdůležitější zisk. Zákazník se tak stává skutečným firemním aktivem. A to při respektování základní myšlenky podnikání, jak ji formulovali Marta Rogers a Don Peppers v publikaci *Return on Customer*:

**“Without customers, you do not have a business. You have a hobby.”**

**(Peppers a Rogers, 2005)**



Dovolím si v úvodu své práce tuto nepochybně pravdivou myšlenku mírně modifikovat následujícím způsobem:

**“Without *profitable* customers, you do not have a business. You have a hobby.”**

## 1. Cíle a metody práce

Tržní prostředí dnešní doby klade stále větší nároky na marketingové specialisty. Je to nejen důsledek rostoucí konkurence, trendu globalizace a turbulentního prostředí, ale i rozšiřování požadovaných kompetencí marketingových manažerů. Pochopení principů stanovení hodnoty zákazníka i pro zákazníka a jejich aplikování v reálné praxi může manažerům společností poskytnout nejenom nástroj pro významné zvýšení efektivity jejich práce, ale zejména nástroj pro zvýšení profitability celé společnosti.

Vzhledem k rozdílům v praktické aplikaci využití celoživotní hodnoty zákazníka (CLV) v jednotlivých podnikatelských segmentech, zejména z pohledu, zda jde o podnikání na trzích spotřebitelských (B2C) či firemních (B2B), je práce ve své výzkumné a analytické části zaměřena pouze na vybraný segment trhu B2B a tím je obor informačních technologií.

Cílem práce je přinést ucelený pohled na problematiku stanovení hodnoty zákazníka pro podporu manažerského rozhodování. Současně ve vybraném segmentu analyzovat stav práce s hodnotou zákazníka a potvrdit či vyvrátit stanované hypotézy. Kvalitativní výzkum je realizován pomocí metody individuálních hloubkových rozhovorů. Na základě analýzy aktuálního stavu dále navrhnout postup implementace principů stanovení hodnoty do reálného využití v praxi na trhu malých a středních firem B2B podnikajících v oblasti informačních technologií. Dalším z cílů disertační práce je navržení zjednodušené podoby stanovení hodnoty zákazníka a ověření možnosti jejího využití ve vybraném segmentu trhu (branži). Současně práce sumarizuje výhody a nevýhody takto navrženého postupu.

Praktický přínos disertační práce očekávám v tom, že výsledky mohou být využitelné v praxi ve firmách zkoumaného segmentu pro nalezení nejhodnotnějších zákazníků a při rozhodování o alokaci finančních prostředků na marketingové aktivity i pro rozvoj nových podnikatelských příležitostí.

## 2. Úvod – vymezení oblasti řešení

### 2.1. Vymezení problémové oblasti

V rámci současné ekonomické situace ve světě je patrná orientace firem na zvyšování obratu prostřednictvím budování a udržování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů se zákazníky. Zejména v oblasti poskytování služeb je tato strategie klíčová. Tržní prostředí s rostoucí konkurencí vede k významným změnám podnikových procesů a činností. Manažeři už pochopili, že základním nositelem firemního zisku jsou zákazníci. Nezbytným předpokladem úspěšnosti se tak stává schopnost diferencovat péči o zákazníky. To ale neznamená, že zvýšená individuální péče o zákazníky se automaticky projeví v lepších hospodářských výsledcích společnosti. Zvýšená péče může znamenat i nárůst nákladů, avé svém důsledku může mít naopak na profitabilitu společnosti negativní dopad. Tržby zákazníka, které byly historicky považovány za nejdůležitější ukazatel výkonnosti, tak již v současné době pro posouzení reálného přínosu zákazníka nepostačují. Bez sledování a správného přiřazování nákladů není možné správně kvantifikovat velikost přínosu vyplývajícího z dlouhodobých vztahů. Pro vytváření a posilování vztahů se zákazníkem je nezbytné pochopení principů tvorby celoživotní hodnoty zákazníka. Základním ukazatelem pro měření hodnoty zákazníka pro podnik je dle současné teorie metodika stanovení CLV (Customer Lifetime Value). Hodnota je většinou autorů definována jako čistá současná hodnota toku očekávaných přínosů ze zákazníka za dobu trvání vztahu s ním.

Hodnotu zákazníka je třeba rozvíjet nejen ve smyslu „hodnota zákazníka pro podnik“ (tedy jako čistého přínosu, který podnik získá, když konkrétního zákazníka obsluhuje a pečuje o něj), ale také ve smyslu „hodnoty pro zákazníka“, tedy jako čistého přínosu, který získá zákazník při nákupu a užívání produktu. Tyto hodnoty spolu nejen úzce souvisí, ale navzájem se podmiňují. (Lošťáková, 2009).

Hodnota poskytovaná zákazníkům je základem pro vytváření konkurenční výhody a posílení konkurenční pozice společnosti. Ovlivňuje pozitivně či negativně chování zákazníků, míru jejich loajality a tím i délku vztahu, současně je motivuje i k opakovaným nákupům. A právě tyto faktory vedou ve svém pozitivním důsledku ke zvýšení ziskovosti zákazníků pro podnik.

## 2.2. Vymezení pojmu Customer Relationship Management (CRM)

### 2.2.1. CRM - systém pro řízení vztahů se zákazníky

Koncem 90. let se s rozvojem informačních technologií začal světem rychle šířit koncept CRM, který měl změnit průměrné firmy v úspěšné a úspěšné firmy v ještě lepší. Ve firmách se začaly hromadně implementovat informační systémy, které se na nějakou dobu staly synonymem pro termín CRM. Prvotní představa některých manažerů, že CRM je software (SW) produkt a jeho implementace automaticky posílí vztahy se zákazníky a konkurenceschopnost společnosti, způsobila, že výsledky byly v řadě firem tristní a očekávání se nenaplnila. Obdobná situace se opakovala i na českém trhu. Lze konstatovat, že informační a komunikační technologie významně předběhly procesní pochopení CRM a řada podniků na nějakou dobu na jejich využití rezignovala. V důsledku toho se ve firmách naprosto neefektivně hromadila data o zákaznících, která nebyl schopen nikdo cíleně využít.

Customer Relationship Management (CRM) neboli systém pro řízení vztahů se zákazníky, distribučních kanálů, prodeje, produktu a marketingu se stal klíčovou součástí obchodní strategie. CRM integruje všechny části podniku, které se zabývají zákazníkem. Primárním posláním tohoto integrovaného systému je dlouhodobý růst a prosperita podniku, a to na základě lepšího porozumění potřebám a přínosu jednotlivých zákazníků. Marketingová strategie CRM je zaměřena na dosažení vyšší výkonnosti firem prostřednictvím vyšší hodnoty pro zákazníka a to právě prostřednictvím využití individualizované péče pro každého zákazníka formou přizpůsobení produktů, služeb, ceny i individuální komunikace. (Peppers, Rogers, 2004).

Technologickou částí CRM je tedy software. Tyto dnes již komplexní systémy pomáhají plánovat a řídit marketingové kampaně, evidovat aktivity obchodníků, poskytují klíčová data pro segmentaci zákaznického portfolia. Mohou být propojeny s call centrem i billingovými systémy. CRM systémy pomáhají také plánovat úkoly a aktivity pro zákazníky, např. termíny obnovy smluv, soustřeďují podklady pro zaslání nabídek apod.

Z pohledu poskytované podpory se obvykle CRM systémy rozdělují do tří základních oblastí:

- Operativní CRM zajišťuje zejména podporu procesů prodeje a marketingu zákaznických služeb, tzv. „front office”

- Analytické CRM zajišťuje podporu analýzy dat - pomáhá při segmentaci a hledání nových prodejních příležitostí, vyhodnocuje chování zákazníků pro predikci jejich budoucího vývoje, apod.
- Kolaborativní CRM podporuje komunikaci se zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů, pomáhá optimalizovat tuto komunikaci a sdílet informace o zákazníkovi uvnitř společnosti

Don Peppers a Marta Rogers (2001) navrhli čtyřstupňový rámec one-to-one marketingu, který jak uvádí Kotler (2013) lze efektivně upravit pro potřeby CRM:

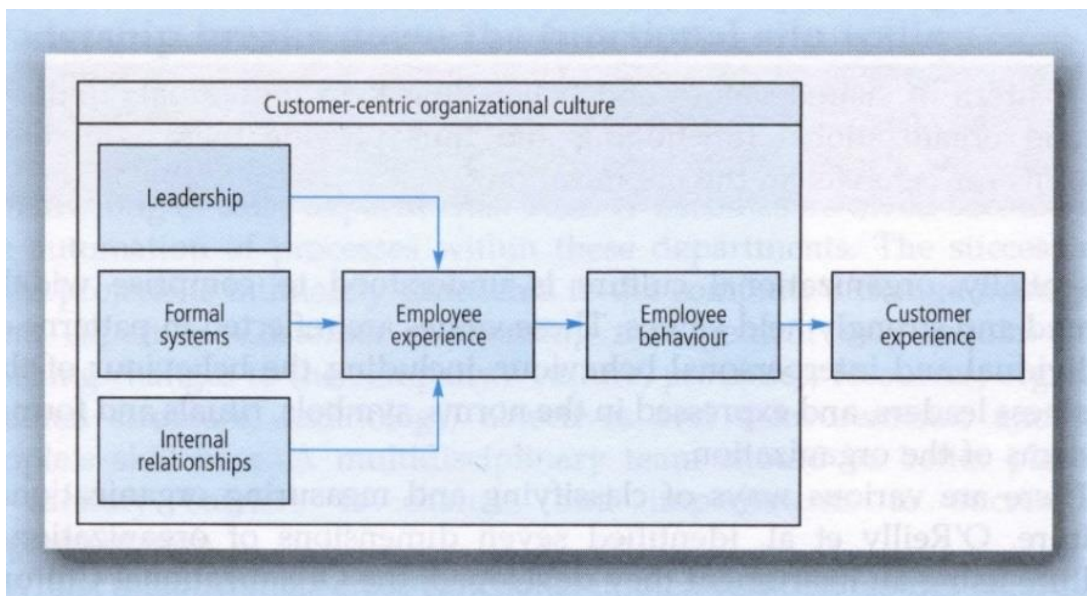
1. Identifikace současných a potenciálních zákazníků a vedení smysluplné databáze o nich
2. Rozdělení zákazníků dle jejich potřeb a hodnoty pro společnost tak, aby bylo možné smysluplně vynakládat úsilí i finance na nejbonitnější zákazníky. Pro správné rozřídění zákazníků je nutné použití kalkulace nákladů podle metody ABC (Activity-Based Costing), která umožňuje správné přiřazení nákladů jednotlivým aktivitám a je základem pro využití modelů výpočtu celoživotní hodnoty zákazníka
3. Udržování kontaktu s jednotlivými zákazníky s cílem získat co nejlepší přehled o jejich individuálních potřebách. Na základě tohoto poznání personalizovat nabídky a posilovat vztah.
4. Přizpůsobení firemní nabídky i způsobu komunikace identifikovaným potřebám zákazníků, posilování další interakce se zákazníkem s využitím nových komunikačních kanálů (např. kontaktní centra).

Tento přístup nelze logicky aplikovat v každé společnosti. Podle charakteru produktu i předmětu podnikání je nutné zvážit, zda prostředky potřebné na shromažďování informací a budování zákaznické databáze a následná individualizace nabídky nepřeváží možné potenciální přínosy o jejich nasazení.

Buttle (2004) charakterizuje CRM jako základní obchodní strategii integrující interní procesy a funkce s externími vazbami, s cílem poskytnout zákazníkům se ziskem odpovídající hodnotu. Strategie je založena na kvalitních datech o zákaznících, která jsou zpracovávána s využitím informačních technologií (IT).

CRM je systém řízení zaměřený na studium potřeb a chování zákazníků, s cílem vytvořit pevnější vztahy s nimi na základě těchto znalostí. Existuje mnoho technologických nástrojů podporujících CRM, nicméně se domnívám, že klíčovým prvkem pro aplikaci CRM jako firemní strategie nejsou informační technologie, ale vlastní zaměstnanci společnosti a jejich přístup. Ani nejlepší databáze plná zákaznických informací neznamena žádnou konkurenční výhodu, pokud není společnost schopna tato data analyzovat, transformovat na znalosti a následně tyto znalosti využívat. Schopnost uživatelů zadávat relevantní data, schopnost analytiků tato data zpracovat a správně interpretovat a schopnost manažerů s takto získanými znalostmi v kontextu pracovat je dle mého názoru to, co společnosti může poskytnout konkurenční výhodu.

Buttle (2004) v tomto kontextu hovoří přímo o zákaznický zaměřené firemní kultuře:



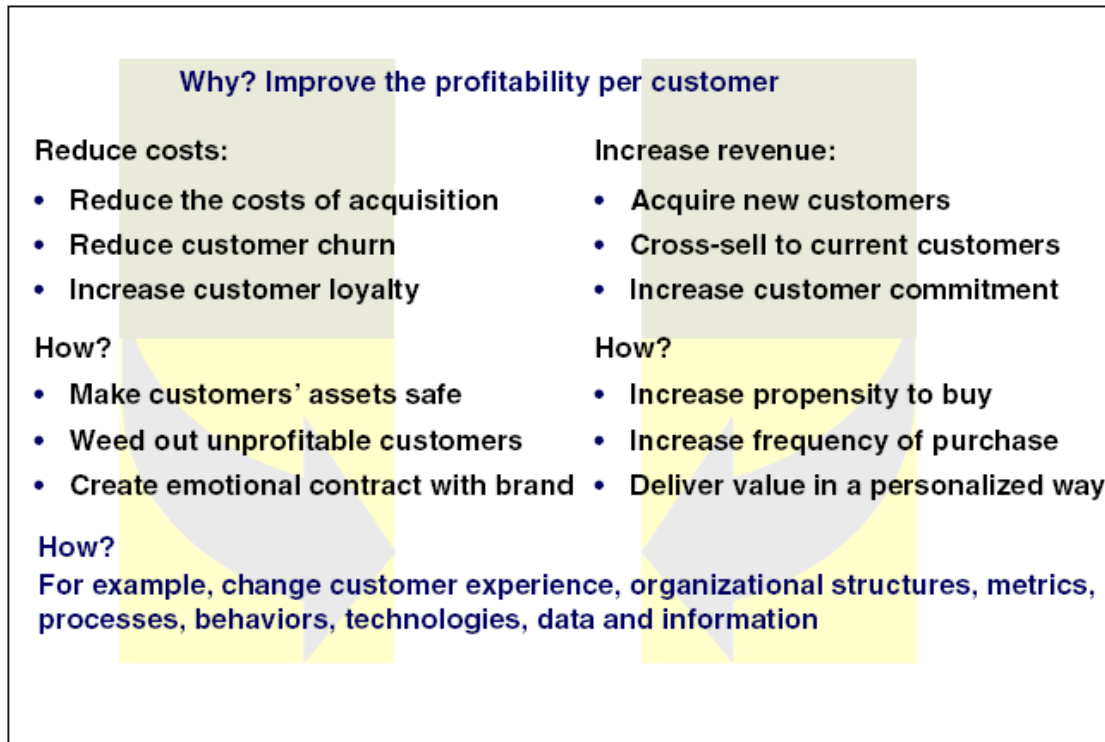
Obr. 1 – Zákaznický orientovaná firemní kultura (Buttle, 2004)

Jedna z hlavních výzkumných a analytických společností na světě, Gartner, také obrací svou pozornost k problémům CRM. Její analytici Thompson a Nelson popsali teoreticky hlavní myšlenky CRM ve své analýze "Jak rozvíjet strategie CRM" (publikoval Gartner v roce 2004). Definují CRM jako obchodní strategii, jejímž cílem je optimalizovat ziskovost, příjmy a uspokojení zákazníků implementací zákaznický orientovaných procesů.

Současně považují za klíčové definování vize CRM. Jako problém uvádějí, že řada vizí je krátkodobých. Nejčastěji jsou zaměřeny na problematiku zlepšení ziskovosti. Někdy je kladen

důraz na snižování nákladů (např. snížením fluktuace zákazníků a zlepšením retenčních indexů). Jindy je kladen důraz na zvyšování příjmů, lepším zacílením na nové segmenty, či zvýšenou aktivitou cross-sellingu (prodej souvisejícího zboží) a up-sellingem (prodej hodnotnější verze produktu či služby) u stávajících zákazníků. Základem je ale podle autorů komplexnost přístupu.

**Figure 1. A CRM Vision Must Take the Customer Viewpoint and Answer: Why and How**



Source: Gartner Research (December 2004)

Obr. 2 – CRM vize (Thompson a Nelson, 2004)

Pro pochopení změny přístupu je důležité uvědomit si významné rozdíly mezi strategií orientovanou na zákazníka a tradiční marketingovou strategií. Thompson a Nelson (2004, výzkum společnosti Gartner) vysvětlují, že největší rozdíl mezi těmito přístupy je, že marketingová strategie se zabývá vymezením vztahu (pozice v oboru) organizace vůči jejím konkurentům, zatímco strategie CRM se zabývá budováním dobrých vztahů se svými zákazníky.

Z jejich práce vyplývá, že základním měřítkem pro úspěšnou realizaci zákaznický orientované strategie jsou spokojenost a loajalita. Spokojenost zákazníka bývá zjednodušeně definována jako vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků. Je kritickou součástí loajality, protože tu není bez spokojenosti možno dosáhnout. Společnost tak může dosáhnout

spokojenosti zákazníků bez zajištění jejich loajality, ale naopak to nefunguje, tedy loajalitu bez spokojenosti není možno dosáhnout.

Na základě svých výzkumů sestavili následující porovnání:

**Figure 8. Comparing the Elements of Marketing and CRM Strategies**



Source: Gartner Research (December 2004)

Obr. 3 – Porovnání marketingové a CRM strategie (Thompson a Nelson, 2004)

Praktické zkušenosti z trhu potvrzují závěry Deloitte Consulting (1999), které publikoval Kotler (2013), uvádějící, že 70% firem zjistilo po zavedení CRM jen malé nebo vůbec žádné zlepšení. Jako hlavní příčiny neúspěšné či neefektivní implementace CRM uvádí:

- Zavedení CRM předcházelo vytvoření zákaznické strategie
- CRM bylo spuštěno dříve, než došlo k proměně společnosti v souladu s principy CRM (procesy, lidé)
- Implementátor CRM předpokládal, že čím více bude nasazeno technologií, tím větší přínos z toho bude mít společnost
- Společnosti na zákazníky více tlačí, místo aby se je snažily pochopit

I když je zřejmé, že technologii umožňující sběr a analýzu zákaznických dat, jsou pro existenci CRM nezbytné, je třeba vzít v úvahu i některé negativní aspekty, které mohou mít při jejich implementaci na společnost dopad. Jsou to jednak přímé výdaje na pořízení a udržování hardware i software, který je pro udržování rozsáhlých zákaznických databází nezbytný, včetně specialistů nutných pro jeho obsluhu. Druhým faktorem jsou investice do lidí, a to ve smyslu potřeby je přesvědčit, aby informace z kontaktu se zákazníky nejen shromažďovali, ale následně je i využívali. Pro většinu zaměstnanců je mnohem snazší využití transakčního přístupu než přístupu vztahového.

Závěrem je třeba souhlasit s Kotlerem (2013), že ne všechny předpoklady o přínosech CRM musí být vždy pravdivé. Minimálně v prvních fázích využívání náklady převažují nad výnosy. A to nejen náklady na shromažďování a udržování dat, ale i na jejich validaci, ověření kvality. I schopnosti efektivně využívat data se podnik musí naučit. Analýza výstupů a schopnost aplikovat poznatky do firemní strategie jsou faktory, které odlišují úspěšné uživatele CRM od těch neúspěšných.

Řízení vztahů se zákazníky umožňuje společností poskytovat zákazníkům prostřednictvím efektivního využívání informací, včasný servis a optimalizovanou nabídku. CRM je tak důležité proto, že hlavním faktorem ziskovosti společnosti je úhrnná hodnota zákaznické základny společnosti (Kotler, 2013).

### **2.2.2. Vymezení pojmu diferencovaného marketingu a diferencovaného řízení vztahů se zákazníky (diferencovaného CRM)**

Teprve postupná osvěta zaměřená na komplexnost nutnou pro efektivní využití CRM systému řízení společnosti vedla k efektivnějšímu využití zavedených CRM informačních systémů. Pochopení firem, že vedle základní SW aplikace je nezbytné i zapracování dalších dvou komponentů - procesů orientovaných na zákazníka a důsledné edukace uživatelů, umožnilo další rozvoj a využití CRM. Tlak konkurenčního prostředí způsobil, že pojmy jako diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing získaly v praktickém uplatnění větší váhu. Vznikem široké datové základny získali marketingoví specialisté nástroj pro realizaci marketingových strategií. Zejména trh B2B začal být charakterizován vnímáním každého zákazníka jako jedinečného, k němuž je třeba takto přistupovat a kterému je třeba přiřadit příslušnou strategii pro řízení vývoje dalšího vztahu. V posledních dvaceti letech se začaly



významně prosazovat tři strategie CRM – jako první masová personalizace, dále masová customizace a diferencovaná customizace. (Lošťáková, 2009 s odkazem na Best, 2005). Nejvyšším stupněm se tak stal individualizovaný one-to-one marketing. Takováto strategie vyžaduje individuální péči pro každého zákazníka formou optimalizované komunikace, individualizované nabídky a nadstandardních služeb včetně přizpůsobení produktu. Všechny tyto kroky se logicky odrážejí ve vyšších nákladech. Realizace individualizovaného přístupu má tedy smysl pouze v případě, že zvýšení hodnoty pro zákazníka díky takto uplatněné strategii CRM zvýší i hodnotu zákazníka pro podnik (Kordupleski, Simpson, 2003). Lošťáková (2009) na tomto základě zavádí termín strategie diferencovaného CRM, která je strategií kombinovanou – pro významné zákazníky využívá výše zmíněnou strategii diferencované customizace, pro středně významné zákazníky strategii masové customizace a pro méně významné zákazníky strategii masové personalizace.

Lošťáková (2009) uvádí dva klíčové nástroje diferencovaného CRM – hodnotu zákazníka a hodnotu pro zákazníka. Tyto dvě hodnoty spolu úzce souvisí, jedna podmiňuje druhou. Vyjádření přínosu našeho produktu specifikuje hodnotu prvního nástroje – tedy hodnotu pro zákazníka. Je vyjádřením přínosu, který získá zákazník spoluprací s podnikem. Logicky čím je tato hodnota vyšší, tím silnější je naše pouto a nižší riziko jeho ztráty. Problematice definování hodnoty pro zákazníka se věnovala i věnuje řada renomovaných odborníků na marketing a je poměrně dobře známa. Je to i vzhledem k snadnější aplikaci v praxi, protože převážná většina vstupů je relativně snadno dostupná, pochází z interních zdrojů a přímé komunikace se zákazníkem. Jako druhý, méně známý a méně využívaný nástroj diferencovaného CRM uvádí Lošťáková (2009) hodnotu zákazníka, nebo přesněji vyjádřeno jeho celoživotní hodnotu pro podnik (přínos zákazníka pro hospodaření podniku za dobu spolupráce). Jako klíčový ukazatel umožňující vzájemné porovnání zákazníků uvádí jejich celoživotní hodnotu - CLTV/CLV (Customer Lifetime Value). Základní filozofie stanovení hodnoty pro firmu vychází ze skutečnosti, že zákazníci jsou pro podnik zdrojem současných a potenciálních zisků, tak jako další aktiva společnosti (Lošťáková, 2009). Stejně jako aktiva vyžadují investice (v podobě marketingových výdajů), a to při zachování požadované profitability. Zjednodušeně řečeno, CLV se počítá jako celkový přínos zákazníka pro firmu za celou dobu trvání obchodního vztahu, při započtení akvizičních i dalších investičních nákladů včetně nákladů na použitý kapitál. Ale ani sebelepší výpočet nám neposkytne jistotu, že zákazník někdy v budoucnu neodejde ke konkurenci nebo se nedostane do finančních potíží. Proto výsledná CLV v podstatě

zůstává naším subjektivním odhadem, který je třeba takto brát při vlastním rozhodování o strategii.

Hodnota zákazníka je, vzhledem ke komplexnosti nutné pro její vyjádření, velmi progresivním prvkem při analýze nejcennějšího aktiva společnosti, kmene zákazníků. V kontextu se skutečností, že téměř všechny firemní zisky pocházejí od zákazníků, kteří nakoupili produkty společnosti, dokážeme s její pomocí detailně analyzovat strukturu příjmů a jejich zdrojů. Dokážeme identifikovat nejprofitabilnější zákazníky i ty, kteří nám naopak firemní profit odčerpávají. Dokážeme ověřit, že věrnost některých zákazníků je pro společnost přínosná a u jiných, vzhledem k jejich vyjednávací pozici, už tak výhodná pro společnost není. Součtem aktuální hodnoty všech jednotlivých zákazníků dostaneme v ideálním případě celkovou hodnotu podnikového portfolia (v literatuře se můžeme setkat s termínem Customer Equity), což můžeme považovat za ekvivalent hodnoty podniku (Gupta, 2006).

### **2.3. Vymezení pojmu hodnota pro zákazníka**

Zákazníkem vnímaná hodnota (Customer Perceived Value – CPV) je podle Kotlera (2013) rozdílem mezi součtem všech přínosů a součtem všech nákladů určité nabídky z pohledu zákazníka. Celkové přínosy pro zákazníka jsou dle Kotlera vnímanou finanční hodnotou sumy ekonomických, funkčních a psychologických přínosů, které zákazník od dodavatele produktu očekává (díky výrobkům, službám, lidem i příslušného image). Celkové náklady pro zákazníka jsou pak vnímaným součtem všech nákladů, které musí vynaložit na vyhodnocení, získání, používání a následnou likvidaci daného produktu (skládají se z finančních, časových, energetických a psychologických položek).

Zákazníky vnímaná hodnota je tedy založena na rozdílu mezi tím, co dostanou a co by dostali v případě jiné volby. Získávají výhodu a vynakládají na ni ze svého pohledu adekvátní náklady.

Pro výraz hodnota pro zákazníka neexistuje jednotná definice. Různí autoři používají své interpretace, nicméně ve valné většině se shodují subjektivně ze strany spotřebitele a na ohodnocení jeho preferencí z pohledu atributů jako jsou cena, kvalita či vynaložené náklady. Mezi náklady zákazníka se řadí nejenom cena produktu či služby, ale i čas vynaložený na získání výrobku, doprava, dostupnost či námaha a úsilí s tím spojené. Hodnota pro zákazníka má přímý vliv na jeho spokojenost a loajalitu k podniku. Se zvyšující se hodnotou roste počet i objem nákupů a mimo jiné má vliv na délku setrvání zákazníka.

Zvýšení hodnoty pro zákazníka je jedním z hlavních cílů aplikace diferencovaného CRM, zejména proto, že významně ovlivňuje chování zákazníků, jejich míru setrvání a loajality. Současně je i motivuje k opakovaným nákupům a ovlivňuje celkový postoj k firmě, což má z marketingového pohledu přínos v oblasti referencí.

Lošťáková (2009) uvádí, že hodnota pro zákazníka má v základním pojetí dvě dimenze:

- Přínosovou, která shrnuje vnímané užítky, resp. kvalitu nabídky z pohledu zákazníka
- Nákladovou, která představuje vnímané ztráty či oběti zákazníka, které v souvislosti s akceptací nabídky pociťuje.

Přínosy pro zákazníka se sestávají ze tří komponent, kterými jsou hodnota produktu (výrobku či služby), hodnota značky a hodnota vztahu s dodavatelem (k ní přispívají jednání se zákazníkem, spokojenost s dodávkami, v řadě případů jeden za hranici objektivních parametrů).

Tomek a Vávrová (2001) rozdělují faktory ovlivňujících hodnotu pro zákazníka do dvou základních skupin:

1. Faktory plynoucí z charakteru produktu, tj. objektivně měřitelné vlastnosti produktu
2. Faktory plynoucí z vnímání produktu zákazníkem, tj. prvky produktu subjektivně vnímané zákazníkem

Mezi faktory objektivně měřitelné zařazují technické parametry produktu, funkčnost produktu (poruchovost), vlastnosti konkrétního typu (ergonomie, použitý materiál), cenu produktu a případné doplňkové služby s produktem spojené.

Pociťovaný užitek ze strany zákazníka je dle Lošťákové (2009) vázán zejména na následující atributy:

- 1) Atribut užitku hmotného výrobku
- 2) Atributy užitku služeb a procesu prodeje
- 3) Emocionální a sociální užítky (např. image producenta, jeho známost a hodnoty značky, ekologické parametry produktů,..)
- 4) Etické užítky (serióznost při jednání a plnění dohod, používání férových obchodních praktik)

Do oblasti nákladů vnímaných zákazníkem se nezahrnuje jen nákupní cena, ale patří sem atributy, které mají vliv na celkovou hodnotu nabídky vnímanou zákazníkem. Výzkum, který prováděl tým prof. Lošťákové (2009) ukázal, že zákazníci na trhu ČR sem zahrnují následující parametry:

- 1) Vyhledávací náklady
- 2) Náklady na obstarání produktu
- 3) Nákupní cena produktu
- 4) Náklady na financování produktu (splácení úroků z případných úvěrů na nákup produktu)
- 5) Náběhové/instalační náklady (zejména u investičních prvků)
- 6) Provozní náklady (spojení s následným využitím produktu ve firmě)
- 7) Náklady na aplikační servis
- 8) Pojišťovací náklady
- 9) Náklady na likvidaci

Tyto náklady nemusí mít vždy jednoznačné finanční vyjádření, ale také „cenu“ v podobě spotřeby času a energie lidí, kteří produkt nakupují a používají. Příkladem je nákup komplexního informačního systému do společnosti, kde tyto „nefinanční“ ukazatele při vlastní implementaci hrají významnou roli. Cena SW licence sama o sobě představuje často pouhou třetinu až polovinu souhrnných finančních nákladů na pořízení vlastního produktu a následného procesu implementace. Nejvíce prostředků se spotřebuje při reálném nasazení systému do společnosti.

Optimalizací vztahu strany užítka a strany nákladů z pohledu zákazníka je cestou dodavatele ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Převís vnímané hodnoty je v konečném důsledku odrazem schopnosti dodávajícího podniku reagovat efektivně na potřeby zákazníka. Výsledkem vytvoření a dodání vyšší hodnoty pro zákazníky je růst spokojenosti těchto zákazníků, míra jejich setrvání u dodavatele při opakovaných nákupech a ve svém důsledku celkový růst jejich loajality. Tyto faktory následně ovlivňují pozitivně výkonnost podniku na trhu a jeho ziskovost.

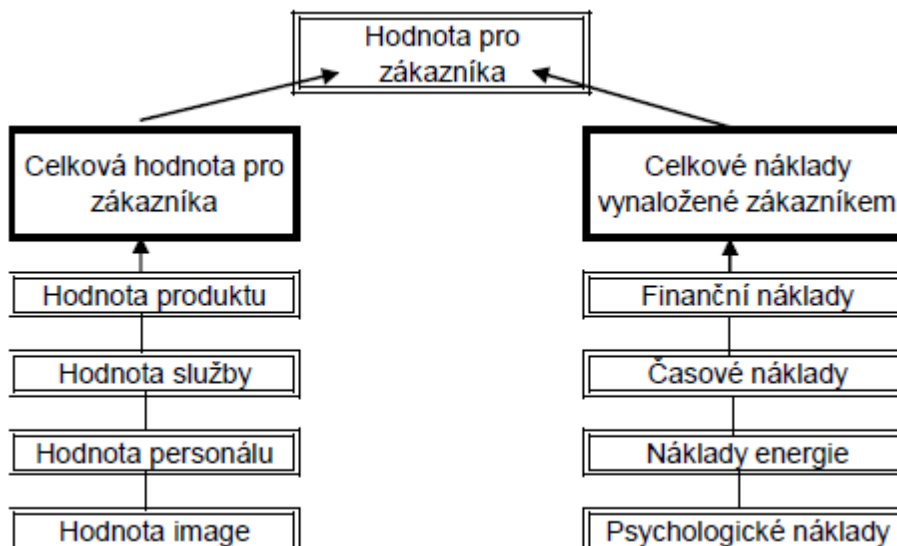
Přestože se firmy orientované na zákazníky snaží dosáhnout vysokou míru spokojenosti, není tato hodnota konečným cílem. Samotné zvýšení spokojenosti nemusí mít vždy pozitivní dopad na firemní ziskovost. Je důležité, aby úroveň spokojenosti nebyla vykoupena pouze dalšími dodatečnými náklady či cenovými slevami a byla podložena dlouhodobou strategií, která ve svém důsledku adekvátní zisk do společnosti přinese.

„Na měření spokojenosti existuje řada postupů, mezi nejčastěji používané patří index spokojenosti zákazníků (Customer Satisfaction Index – CSI), který vychází ze šestibodové škály – od zcela spokojen po zcela nespokojen.“ (Lošťáková, 2009). Vyhodnocení nám sice pomůže k získání základního přehledu o spokojenosti zákaznického portfolia, ale pro řízení vztahů nepostačuje. Nejvyšším stupněm hodnocení je pak komplexní index loajality zákazníků, který sčítá indexy spokojenosti, udržení a spontánního doporučení jiným zákazníkům.

Hodnota vnímaná zákazníkem je klíčovým nástrojem diferenciací a diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. Výkonnost využití individualizovaného řízení vztahů je pak ovlivňována hodnotou pro zákazníka jednak přímo (prostřednictvím působení na chování zákazníka – frekvence nákupů, setrvání u dodavatele), tak i nepřímo prostřednictvím vlivu na spokojenost a v konečném důsledku i loajalitu (věrnost) zákazníků.

Kromě sledování očekávané hodnoty pro zákazníky a jejich spokojenosti by společnosti měly sledovat také výkony konkurence v těchto oblastech. Pokud neznáme spokojenost zákazníků či potenciálních zákazníků s nabídkou konkurence, nevíme, zda je skutečně naše nabídka lepší.

Analýza hodnoty pro zákazníka podle Vlčkové (2011) s odkazem na Kotlera zahrnuje následující položky:



Obr. 4 – Hodnota vnímaná zákazníkem (Vlčková, 2011)

Vlčková (2011) uvádí dále s odkazem na Kotlera, definici *Celkové hodnoty pro zákazníka* jako finanční hodnotu souhrnu ekonomických funkčních a psychologických benefitů, které zákazník očekává od dané nabídky. Celková hodnota nákladů je pak souhrnem nákladů, které zákazník očekává, že vzniknou ohodnocením, získáním, užíváním a disponováním daného produktu, včetně finančně vyjádřeného času, energie a psychologických nákladů.

Hodnota pro zákazníka je prvním základním atributem hodnoty, tak jak ji definuje moderní odborná literatura.

#### 2.4. Vymezení pojmu hodnota zákazníka pro společnost

Ve vysoce konkurenčním prostředí je cestou k přežití a rozvoji podniku budování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů se zákazníky. Ztráta klíčového zákazníka může znamenat významný výpadek příjmů společnosti, což může vést (zejména jedná-li se o klíčového zákazníka) k finančním. Boj o jednotlivé zákazníky, a to ať se jedná o udržení stávajících nebo přilákání nových, se tak stal ve své podstatě bojem o přežití firmy.

Původní snaha marketingu o plné uspokojení potřeb zákazníka je tak korigována v kontextu s posouzením jeho přínosu pro podnik. Pro efektivní řízení společnosti už nestačí dosahování krátkodobé ziskovosti, tedy hodnocení aktuálních (či historických) přínosů zákazníků, ale dochází k posunu k hodnocení přínosu za celou dobu předpokládané spolupráce. K tomuto

trendu významně přispěl nárůst nákladů na získání nových zákazníků, kdy vybudování vztahu má již téměř investiční charakter a násobně přesahuje náklady na udržení stávajících zákazníků. Hodnocení významu zákazníka pro společnost dostává zcela jiný rozměr. Nestačí už pracovat pouze s tržbami a zjednodušeným výhledem. Při posuzování pouze aktuálního přínosu by tak význam/profitabilita zákazníka byl významně zkeslen. Mohlo by dojít i k situaci, že akvizice daného zákazníka by se tak stala prakticky neobhajitelnou. Proto je, i přes rizika nepřesnosti spojené se zjišťováním budoucích přínosů zákazníka, tedy v delším časovém horizontu, odhad dlouhodobé ziskovosti nezbytným předpokladem pro výběr a implementaci strategie jejich obsluhy a celkového rozvoje vztahu.

Co se vlastně hodnotou zákazníka rozumí? Existuje mnoho různých definic. Základní filozofie stanovení hodnoty zákazníka pro podnik vychází ze skutečnosti, že zákazníci jsou pro společnost primárním zdrojem současných i budoucích zisků, stejně tak jako další aktiva.

V závislosti na účelu stanovení hodnoty zákazníka pro podnik uvádí Lošťáková (2009) s odkazem na Peppers a Rogers (2001 a 2004) následující pojetí:

- Strategická hodnota zákazníka (hodnota zákazníka je důsledkem aplikované marketingové strategie, která přináší zvýšení hodnoty pro tohoto zákazníka a v jejím důsledku i změnu jeho hodnoty pro podnik)
- Aktuální hodnota zákazníka (odráží aktuální situaci a aktuálně využívanou strategii, přínosy jsou odhadovány z dosažených výsledků)
- Potenciální hodnota zákazníka (zahrnuje všechny přínosy, které může podnik získat aplikací proaktivní strategie, maximálním dosažitelným ziskem za dobu spolupráce)

Základní filozofie stanovení hodnoty zákazníka pro podnik vychází ze skutečnosti, že zákazníci jsou pro podnik zdrojem současných i potenciálních zisků (stejně jako ostatní aktiva společnosti). K jejímu odhadu lze použít v zásadě tři přístupy (Peppers and Rogers, 2004):

- Analýzu založenou na prostých odhadech skupin jednoduchých proměnných (na B2B trzích jsou to typicky odhady založené na tržbách a jejich vývoji)
- Finanční analýzu jako kvantitativní analýzu založenou na individuálních tržbách a většinou i nákladech, které jsou obvykle diskontovány

- Statistickou analýzu založenou na předchozích přístupech, která je použitelná tam, kde jsou velké objemy dat.

Zvýšená pozornost vůči potřebám zákazníků, identifikace profitabilních zákazníků v portfoliu společnosti a snaha společností vytvořit produkt na míru spolu se zajištěným kompletním servisem vedly společnosti ke zvýšenému zájmu používání dvou fundamentálních marketingových modelů, které se zabývají hodnocením finanční výkonnosti podniku (Čermák, 2013) jedná se o Customer Lifetime Value model a Customer Profitability Analysis model.

I když primární cíl obou zákaznický orientovaných modelů je do značné míry identický – nalézt nejbonitnější zákazníky a na ty se přednostně orientovat při rozhodování o alokaci zdrojů, jejich výzkum probíhal převážně odděleně bez větší snahy vzájemného propojení, a to jak v marketingové literatuře, tak i v oblasti manažerského účetnictví (Holm, Kumar, Rohde, 2011). Problematikou jak zhodnotit/kvantifikovat zákaznické portfolio společnosti či jednotlivé zákazníky se zabývá celá řada renomovaných autorů. V odborné literatuře můžeme najít i různé modifikace výše uvedených modelů, snažících se co nejlépe vymezit hodnotu zákazníka.

První z uvedených modelů, Customer Profitability Analysis (CPA), se někdy označuje za zjednodušenou podobou měření hodnoty zákazníka („vývojově“ nižší formou). Jedná se o postup, který bere v úvahu pouze ziskovost zákazníka v minulosti a opomíjí jeho budoucí potenciál. Tato analýza je založena na postupném rozpadu nákladů mezi segmenty a následně i na jednotlivé subjekty. Problém je, že rozpouštíme celkové náklady na již uplynulé období bez reflektování budoucích příjmů. To v praxi znamená, že nám zákazník může vzhledem k vysokým akvizičním nákladům vyjít ztrátový, i když v horizontu delšího období by mohl být vysoce profitabilní. Nicméně i přes tyto limity má CPA určité výhody a to zejména v jednoduchosti. Tedy v situacích, kdy potřebujeme rychle získat přehled o aktuálním stavu zákaznického portfolio společnosti. Customer Profitability Analysis analyzuje jednotlivé zákazníky a jejich přínos pro společnost na základě dosažené skutečnosti, tedy podle historických dat. Čermák (2013) uvádí, že CPA by měl pomoci manažerům jednoznačně určit, kteří zákazníci jsou pro společnost profitabilní a oddělit je od zákazníků, kteří profitabilitu společnosti snižují. Dalším cílem CPA je poskytnout managementu informace, proč jsou někteří zákazníci profitabilnější než jiní. Implementace CPA ve společnosti má ale několik základních předpokladů (van Raaij, 2005). Aby bylo možno CPA reálně využít, musí být



společnost schopna správně alokovat náklady na jednotlivé zákazníky či zákaznické segmenty. To v podnikové praxi umožňuje využití metodologie Activity-Based Costing (ABC). Přiřazení nákladových položek zákazníkům už samo o sobě bylo, je a dle mého názoru i bude jedním z nejzásadnějších bloků využití modelů pro stanovení hodnoty zákazníka v praxi. Právě rozvoj aplikování metodologie ABC se stal prvním z předpokladů využití CPA v praxi. Druhým významným faktorem, který umožnil rozvoj využití CPA, bylo nasazení informačních technologií pro shromažďování a následnou analýzu zákaznických informací. Jeden z významných propagátorů CPA, Van Raaij (2005), se detailně zabýval výzkumem CPA založeným na ABC a analýzami získaných výsledků na úrovni jednotlivého zákazníka i celého zákaznického portfolia. Výsledky modelu lze podle něho aplikovat v celém procesu strategického řízení společnosti. Nicméně tento model má podle dalších autorů (např. Holm, Kumar a Rodhe, 2011) zásadní nevýhodu v předpokladu neměnného chování zákazníků, což je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí téměř nereálné.

Druhý, mnohem komplexnější model stanovení hodnoty zákazníka, Customer Lifetime Value (CLV) vychází ze skutečnosti, že vztah mezi společností a jejími zákazníky prochází různými etapami, fázemi životního cyklu od identifikace zákazníka, přes jeho akvizici až po ukončení obchodního vztahu. Jednotlivé společnosti zkoumají životní cyklus zákazníků s důrazem na výnosy, resp. příjmy pramenící z obchodních vztahů se zákazníky, náklady, resp. výdaje spojené s jednotlivými zákazníky a výrobky, počáteční investice na výzkum a vývoj prodávaných výrobků a náklady kapitálu pro stanovení současné hodnoty peněžních toků (Čermák 2013).

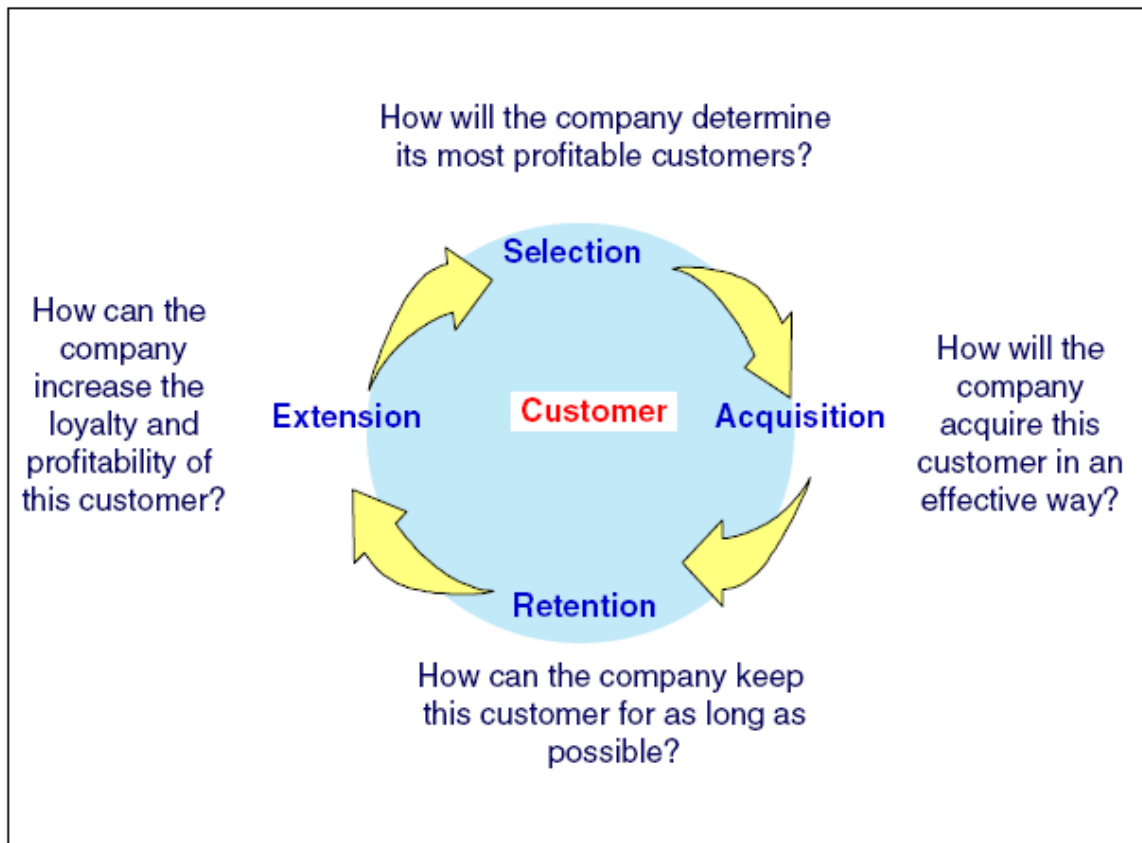
Životní cyklus zákazníka a jeho pochopení je základem pro teorii i praxi práce s hodnotou. Může být prezentován různými způsoby dle jednotlivých autorů, nicméně vždy obsahuje tři základní aktivity (Butle, 2004):

- akvizici nových zákazníků,
- péči o zákazníky stávající
- a rozvoj zákaznické hodnoty.

Analytici společnosti Gartner (Thompson and Nelson, 2004) využívají pro popis životního cyklu zákazníka následující obrázek, kde velmi jasně formulují klíčové otázky, které si musí každý manažer klást v rámci jednotlivých fází:

- Jak najít nejziskovější zákazníky?
- Jaká je nejefektivnější cesta akvizice nových zákazníků?
- Jak si udržet zákazníky co nejdéle?
- Jakým způsobem zvýšit loajalitu a ziskovost firemních zákazníků ve fázi růstu?

**Figure 12. Customer Life Cycle: A CRM Strategy Must Encompass All Stages**



Source: Gartner Research (December 2004)

Obr. 5 – Životní cyklus zákazníka v kontextu s CRM strategií (Thompson and Nelson, 2004)

Pochopení principů jednotlivých fází a schopnost aplikovat tyto poznatky v praxi je podle nich naprostým základem pro využití principu hodnoty v rámci nastavení CRM strategie. Thompson and Nelson (2004) uvádějí, že CRM strategie zaměřená na zvýšení hodnoty zákazníků musí fáze, kterými jsou selekce, akvizice, udržení a rozvoj vztahu se zákazníkem brát jako základní pilíře každodenní práce manažerů.

Lošťáková (2009) s odkazem na Peppers a Rogers (2004) definuje celoživotní hodnotu zákazníka (CLV) jako čistou současnou hodnotu toku očekávaných finančních přínosů ze zákazníka. Základním předpokladem je respektování časové hodnoty peněz, kdy zákazník jako

i jiné aktivum, vyžaduje vstupní investice, a stejně tak je nutné pracovat s návratností této investice, respektovat rovnováhu výnosnosti, likvidnosti a rizikovosti. Základní metodou hodnocení efektivnosti investic je čistá současná hodnota. Ta měří čistý přínos z investování do určitého aktiva za dobu jeho užívání při respektování časové hodnoty peněz. Celoživotní hodnota zákazníka vychází ze stejného principu se dvěma rozdíly: je definována na individuální úrovni jednotlivých zákazníků a výslovně zahrnuje možnost odchodu zákazníka ke konkurenci. (Peppers, Rogers, 2001).

Základní vztah po stanovení celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik můžeme tedy vymežit takto (Lošťáková, 2009):

$$CLTV = \sum_{t=1}^n \frac{p_t}{(1+i)^t}$$

$p_t$  = přínos zákazníka v období  $t$  (všechny očekávané efekty)

$n$  = předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem (setrvání zákazníka dle fází životního cyklu)

$i$  = diskontní sazba

CLV, jak již bylo uvedeno, měří celkový přínos zákazníka pro podnik při zohlednění času na jeho získání, běžných nákladů včetně nákladů kapitálu a investičních výdajů.

Proces stanovení celoživotní hodnoty zákazníka je spojen s celou řadou problémů, které komplikují jak vlastní výpočet, tak následnou vypovídací hodnotu a reálnou použitelnost v praxi. Za nejproblematictější lze považovat následující (Lošťáková, 2009):

- Obtížné vymezení příjmů ze zákazníka a s tím související stanovení potenciální hodnoty (stanovení budoucích příjmů, zejména objemu budoucích prodejů je kritickým krokem při stanovení CLV)
- Obtížné stanovení relevantních nákladů na zákazníka (při vlastní realizaci výpočtu se naráží na celou řadu problémů, zejména s přiřazením odpovídajících obchodních a marketingových nákladů na konkrétního zákazníka, stejně tak i s přiřazením nákladů na péči v rámci vztahu)
- Problematický odhad délky trvání vztahu

- Odhad diskontní sazby, kterou by měly být čisté přínosy diskontovány (často se řeší náhradou aktuální úrokovou sazbou)

Stanovení hodnoty zákazníka není pro marketingové manažery realizovatelné bez úzké spolupráce s manažery finančními. Pro ty to ovšem znamená řadu komplikací vyplývajících s nutností realizovat detailní analýzy zdrojových dat často z více informačních systémů. Jak již bylo uvedeno, sama oblast alokace nákladů například s využitím ABC (Activity-Based Costing) je velmi komplikovaná a klade nároky nejen na odbornost při realizaci, ale i na podporu informačními technologiemi, které musí procesy přesné alokace nákladů podporovat. Pokud firemní procesy či informační technologie společnosti přiřazení nákladů na zákazníka neumožňují, je využití CLV pro podporu marketingových strategií nerealizovatelné.

## **2.5. Zákazník jako aktivum společnosti**

Aplikace přístupu vnímání zákaznického portfolia jako klíčového aktiva není v odborné literatuře žádnou novinkou. Problematikou ziskovosti zákazníků a problematikou vztahů společnosti s jejími zákazníky se významní specialisté zabývají už delší dobu. Kotler (2013) přímo používá označení zákaznický kapitál, který lze chápat jako očekávanou celoživotní hodnotu existující zákaznické základny společnosti plus očekávanou budoucí celoživotní hodnotu nově získaných zákazníků. Jeho jedinečnost při správném použití spočívá v pochopení hodnoty zákazníka pro firmu a toho, jak tohoto zákazníka řídit jako strategické aktivum ke zvýšení celkové hodnoty společnosti pro akcionáře.

Systémy podporující řízení vztahů (CRM) umožňují shromažďovat velké objemy dat, které v návaznosti na propojení s účetními systémy poskytují komplexní informace o jednotlivých zákaznících. Souhrnná znalost zákazníka, popřípadě zákaznické skupiny, má kritický vliv na finanční výkonnost celé společnosti. Je důležitá nejen pro marketingové specialisty, ale především pro vrcholový management firmy. Schopnost využívat systémy na podporu rozvoje vztahů se zákazníky a tyto vztahy hodnotit je elementárním základem pro další práci s hodnotou zákazníka. Existují případové studie v praxi aplikovaných způsobů hodnocení vztahů se zákazníky (např. Gupta, Lehmann, 2005). Tyto postupy ale z mého pohledu neposkytují objektivně přenositelné know-how pro design hodnocení vztahů v podmínkách podnikání libovolné firmy. Z pohledu praktického využití vidím velké diference nejen mezi přístupy aplikace na koncového či firemního zákazníka, ale i v různých oborech podnikání.

Z pohledu účetního je aktivum definováno jako majetek, který svému vlastníkovi přináší výnos, nebo se od něj očekává, že ho přinese v budoucnu (Petřík, 2007). Aktiva v tomto pojetí mohou být finanční (např. peněžní prostředky, dluhopisy, akcie atd.) nebo reálná (nefinanční), jako např. pozemky, budovy, stroje, ale i patenty nebo obchodní značky. V businessovém pojetí se často uvádí termín investiční aktivum, to znamená jakýkoliv investiční nástroj, držený za účelem výnosu. Právě v kontextu investičního aktiva se můžeme za určitých podmínek podívat i na zákaznický kmen společnosti. Na to aby společnost svůj zákaznický kmen vybuodovala, v dlouhodobém horizontu udržovala a rozvíjela, musí vynakládat nemalé finanční prostředky. Problematika ziskovosti zákazníků a její dopad na finanční výkonnost firmy posunuje tuto problematiku z gesce marketingu do kompetencí vrcholového managementu společností. Znalost zákazníka, resp. zákaznického kmene má na výkonnost společnosti zásadní dopad. Zohledněním dalších přínosů, jako je například referenční hodnota zákazníka v budoucím období, lze dosáhnout cílenější alokace marketingových nákladů. Marketingový rozpočet a tedy i marketingový plán se tak stává lépe zdůvodnitelným. Gupta (2006) považuje Customer Equity za výsledek řízených vztahů se zákazníky a definuje CE jako celkový součet diskontované celoživotní hodnoty všech zákazníků společnosti.

Postup implementace řízení zákaznického kapitálu CEM (Customer Equity Management) shrnuje Kotler (2013) s odkazem zvláštní vydání Journal of Service Research zaměřené na problematiku CEM do následujících bodů:

1. Nejprve je třeba shromáždit individuální data o spotřebitelích z celého odvětví
2. Je vhodné sledovat účinek marketingu na rozvahu společnosti, nejenom na výkaz zisku a ztrát, pro zohlednění hodnoty zákaznických aktiv.
3. Je nutné mít dobře propracovaný model budoucích příjmů (načasování a pravděpodobnost finančních toků má dopad na celou společnost)
4. Nestačí vyhodnocovat, je nutné maximalizovat CLV (využití up-sellingu, cross-sellingu, věrnostních programů a programů podpory reaktivace zákazníků)
5. Je třeba nastavit společnost podle aktivit řízení zákazníka (oddělit týmy zodpovědné za akvizici od týmů zajišťujících support a udržení zákazníků)
6. Je nezbytné respektovat citlivost informací o zákaznících a data adekvátně chránit.
7. Konverzí CRM systému z prostého zvyšování efektivity na nástroj podporující zlepšování služeb umožňuje optimalizovat procesy obsluhy

zákazníků i obchodních procesů. Kromě technologií je nezbytné zainteresování a motivování všech uživatelů systému. Cílem řízení vztahů se zákazníky je budování zákaznického kapitálu.

Kotler (2013) současně s odkazem na Rusta, Zeithmla a Lemonu vymezuje tři motivační faktory zákaznického kapitálu. Jsou to:

- hodnota nabídky (zákazníkem objektivně vyhodnocený přínos nabídky společnosti a vnímání jejích výhod v porovnání s výdaji)
- hodnota značky
- a hodnota vztahu

Hodnota vztahu je vyjádřením tendence zákazníků preferovat značku i přes některé subjektivní parametry. Kotler (2013) definuje vztahovou hodnotu firmy jako kumulativní hodnotu sítě vztahů nejen s jejími zákazníky, ale i s partnery, dodavateli, zaměstnanci a investory. Vztahová hodnota v širším pojetí závisí z tohoto pohledu na schopnosti společnosti získat a udržet si talentované zaměstnance, zákazníky, partnery a investory. Nicméně i v tomto pojetí považují za nutné připomenout, že ne každý zákazník, zaměstnanec, partner či investor znamená nutně pro firmu přínos.

*Boj o udržení stávajících a získání nových zákazníků je reálným bojem o přežití firmy.*

## **2.6. Aplikace diferencovaného CRM do strategie společnosti.**

„Inovace a marketing jsou dvě jediné hodnototvorné aktivity společnosti. Všechno ostatní jsou náklady.“ řekl kdysi Peter Drucker. S tím nelze než souhlasit, nicméně problém nastává v praxi, kdy se marketing dostává pod stále větší tlak s dokládáním přínosu (návrstnosti) marketingových výdajů. Ukazatel ROMI (Return on Marketing Investment) se stává důležitým prvkem předkládaných marketingových plánů. Každý marketingový manažer ví, že je relativně snadné požádat si o rozpočet ve výši několika milionů na zvýšení zákaznické spokojenosti, ale mnohem těžší je ho obhájit a následně vyčíslit a doložit i přínos takto financovaných aktivit pro firmu.

Aplikace strategie diferencovaného CRM má přímý dopad na celý hodnototvorný proces v podniku, který můžeme charakterizovat jako dynamický a nepřetržitý proces. Vyžaduje jeho rozvinutí v oblastech odhalování, vytváření, sdílení, dodávání a zdokonalování hodnoty pro zákazníka diferencovaně podle hodnoty zákazníka pro podnik. Lošťáková (2009) uvádí jako základní fáze:

1. Odhalit = porozumět zákazníkovi a prvkům hodnoty, kterou očekává, pochopit jejich důležitost. Zhodnotit konkurenční pozici společnosti v očích zákazníků.
2. Přizpůsobit = přizpůsobit nabídku a systém péče zákazníkovi
3. Vytvořit = vytvořit hodnotu pro zákazníka
4. Zhodnotit = získat zákaznickou odezvu (nastavení systému pro zachycení a zpracování zpětné vazby od zákazníka, řešení připomínek a námětů, porovnání hodnoty vnímané zákazníkem naší a konkurenční nabídky,...)
5. Zdokonalit = změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka

Tyto jednotlivé fáze a přístup k jejich reálnému využití determinují schopnost společnosti pracovat efektivně s problematikou hodnoty v jejím nejširším pojetí. Jedná se o stále se opakující proces zlepšování. Bez pochopení zákaznických priorit a motivů nelze sestavit takovou nabídku (produkt), kterou zákazník očekává a za niž je ochoten platit pro společnost zajímavou cenu. Dosažení určité rovnováhy mezi hodnotou pro zákazníka a hodnotou pro podnik je klíčové pro budování dlouhodobého oboustranně prospěšného vztahu. Stav, kdy se užitek vnímaný zákazníkem dostává do souladu s cenou produktu (resp. tuto cenu převyšuje o požadovaný čistý přínos), je spouštěcím momentem pro realizaci vlastního nákupu. Stejně tak i dosažení určité požadované hodnoty přínosu zákazníka pro firmu vede k ochotě dále o zákazníka pečovat.

Pro vlastní řízení vztahů a tedy i individualizaci (diferenciaci) přístupu k jednotlivým zákazníkům či zákaznickým skupinám, je třeba sledovat a zohledňovat současně obě stránky hodnoty. Je nutno měřit dopad marketingového úsilí na spokojenost a loajalitu zákazníků a stejně tak přínos, který podniku spolupráce se zákazníkem přináší. Individuální přístup k vybraným zákazníkům je pak základním předpokladem pro realizaci mimořádných příjmů (benefitů), které mají dopad na dlouhodobou prosperitu společnosti. Míra ochoty společnosti

na přizpůsobení nabídky výrobků či služeb (hodnota pro zákazníka) je tak přímo závislá na přínosu zákazníka pro podnik (hodnota zákazníka pro podnik).

Snaha diferencovat vztahy s jednotlivými zákazníky ovlivňuje zejména (Lošťáková, 2009):

- 1) Sortiment a úroveň předprodejních služeb poskytovaných zákazníkům – zákazníkům s vyšší hodnotou pro podnik bude poskytován vyšší rozsah služeb, což může být logicky zdrojem nejen vyšších výnosů, ale i vyšších nákladů. Současně často dochází i k diferenciaci produktů v řadě oblastí (velikost dodávky, specifikace technických parametrů produktu, způsob balení).
- 2) Objednávkový proces, cenu a platební podmínky – u zákazníků s vyšší hodnotou může tento proces proběhnout rychleji (prioritní realizace zakázky) nebo pro zákazníka pohodlněji (osobní návštěva obchodníka či elektronické objednání). Pro jednotlivé zákazníky mohou být stanoveny odlišné atributy a podmínky objednávky (například splatnost, nestandardní slevy, dodací podmínky, záruční lhůta, pozáruční servis, mimořádné konzultace...). Neznamená to ale automaticky, že nejvýznamnější zákazníci mají nejnižší ceny nebo nejrychlejší čas dodání. U zákazníků s nižší bonitou může být nastavena delší dodací lhůta, kratší splatnost faktur či požadavek na zálohovou platbu.
- 3) Úroveň podpory a marketingové komunikace – významným zákazníkům přidělujeme dedikovaného obchodního zástupce (KAM – Key Account Manager), nastavujeme vyšší prioritu poprodejní podpory (např. rychlost reakce help desku), definujeme vyšší frekvenci kontaktů (prioritně na osobní bázi a dle významu klienta často i na úrovni zástupce top managementu společnosti)
- 4) Metody předvídání poptávky – čím hodnotnější zákazník, tím přesnější a časově i finančně náročnější metody využíváme. Z toho vyplývají i narůstající náklady pro zajištění informační podpory, tedy modernější technické vybavení. Zvolená metoda předvídání poptávky má zásadní dopad na celkovou ekonomiku podniku.
- 5) Plánování prodejů (stanovení obchodních plánů) – na základě cíleného předvídání poptávky se následně přizpůsobuje nejhodnotnějším zákazníkům včetně plánování aktivit obchodního týmu (a případně i velikosti tohoto týmu).



- 6) Plánování výroby a plánování souvisejících nákupů – může být ovlivněno potřebami nejhodnotnějších zákazníků. Přizpůsobují se i kapacitní plány a to zejména, pokud výrobu ovlivňují nějaké omezující faktory nebo dodávky od subdodavatelů.

Pokud aplikace diferencovaného CRM požaduje i modifikaci stávajícího výrobního či řídicího systému, případně až reengineering celého hodnototvorného procesu společnosti, bude to mít zcela určitě dopad na výkonnost podniku. A to zejména v kontextu možných požadavků na investice výrobního zařízení nebo informačních systému podporujících procesy CRM. (Lošťáková, 2009).

V rámci změn je ale nutné nesoustředit se pouze na vlastní firmu. Základem je skutečné pochopení dopadu na zákazníka. Za velmi výstižnou pokládám formulaci: „Nejlepší způsob jak zlepšit svá čísla je pomoci zákazníkům zlepšit ta jejich.“ (De Bonis, 2003, str. 20).

Při všech krocích musíme mít stále na paměti následující otázky (Lošťáková, 2009):

Poskytujeme zákazníkům skutečnou hodnotu?

Je námi poskytovaná hodnota skutečně vyšší, než přináší zákazníkům konkurence?

Je to pro nás opravdu výnosné?

Nelze než souhlasit s konstatováním, že z krátkodobého hlediska mohou firmě stačit jedna nebo dvě pozitivní odpovědi, ale žádný podnik nemůže být úspěšný, pokud se mu nepodaří naplnit všechny tři výše uvedené principy.

## **2.7. Souhrn úvodu do problematiky práce s hodnotou**

Za základ práce s hodnotou zákazníka považuji pochopení souvislostí a vazeb mezi pohledem marketingu a financí. Tedy mezi hodnotou pro zákazníka a hodnotou zákazníka pro společnost. Nalezení rovnováhy mezi těmito pohledy znamená změnu přístupu marketingových manažerů a jejich užší spolupráci s manažery finančními. Jde ale i o jejich další práci s informacemi, které doposud nevyužívali, rozvoj analytických schopností a zdokonalování se v interpretaci zjištěných výsledků. Bez této změny není, dle mého názoru, možno dosáhnout ani nejjednoduššího vyjádření hodnoty zákazníka, za které považuji stanovení jeho pozici v zákaznickém portfoliu společnosti, tedy porovnání jeho přínosu s přínosem ostatních zákazníků.

### 3. Hodnota zákazníka pro firmu

*Proč to celé děláme?*

Abychom mohli diferencovat zákazníky, potřebujeme vědět, kteří jsou pro nás nejvíce profitabilní a to nejen v současné době, ale i s výhledem do budoucnosti. Současně potřebujeme vědět, kteří zákazníci nám naopak firemní profit snižují a přijmout příslušná opatření na změnu tohoto stavu. Každá společnost si potřebuje potvrdit, kde je firemní zlato (identifikovat své zákazníky s nejvyšší hodnotou) a analyzovat, proč jsou někteří zákazníci ziskovější než jiní.

Hodnotu zákazníka můžeme chápat také jako relativní pozici individuálního zákazníka v rámci firemního zákaznického portfolia. Znalost této pozice umožňuje manažerům společnosti diferencovat přístup vůči těmto zákazníkům, tedy lépe a efektivněji alokovat finanční i lidské zdroje společnosti.

Hodnotu zákazníka ovlivňují primárně tři základní faktory, které současně ovlivňují i firemní strategii a ve svém důsledku i hodnotu firmy (Lošťáková, 2009, Gupta, 2005 aj.):

- 1. Akvizice zákazníka** – je první fází životního cyklu zákazníka, z pohledu společnosti se jedná o zvyšování hodnoty společnosti nárůstem počtu zákazníků. Každá společnost musí akviziční činnost vyvíjet, minimálně proto, aby nahradila úbytek zákazníků stávajících, kterým již životní cyklus skončil. V minulých letech se řada společností snažila získat co nejvyšší počet zákazníků v domnění, že právě prostý růst zákaznického kmene je klíčem k úspěchu. U některých z nich byla tato strategie natolik dominantní, že podporovala akviziční činnost bez ohledu na výši akvizičních nákladů. V důsledku tohoto stavu se poté řada z nich dostala do stavu, kdy sice měly velký počet zákazníků, ale jen málo z nich bylo profitabilních, což mělo velmi negativní dopad na profitabilitu celé společnosti. A v delším časovém horizontu mohl tento stav přivést společnost do finančních potíží a v extrémních případech až k likvidaci.

Gupta (2005) v souvislosti s akvizicí zákazníka uvádí, že nejrychlejší cestou k zvýšení počtu zákazníků může být akvizice jiné (konkurenční) firmy včetně jejího zákaznického kmene a uvádí i příklady takovýchto strategií. Upozorňuje, že právě v tomto případě je nezbytné pochopení vazby mezi hodnotou firmy a součtem hodnot jejích zákazníků.

**2. Marže zákazníka** – je kritickým faktorem hodnoty zákazníka a kumulativně i hodnoty společnosti vyjádřené kmenem zákazníků. Snaha o její zvyšování je druhou aplikovatelnou strategií, při níž se společnost orientuje na kvalitu jednotlivých zákazníků více než na jejich počet (strategie akviziční). Vytěžování zákazníků realizuje různými způsoby, nejčastěji se využívá nabídka dalších produktů a případně prodej doplňkových služeb (cross-selling), prodej zdokonaleného produktu a nových komponent (up-selling). Cílem je i zvýšení takzvaného podílu na peněžence zákazníka (Share of Wallet), tedy na celkových výdajích zákazníka na nákup produktů odpovídajících nabídce společnosti. Čím vyšší je tento podíl, tím větší je obvykle udržitelnost zákazníka (pokud se jedná o dlouhodobý trend a ne jednorázový nákup).

**3. Retence zákazníka** – zákazníka nestačí jen získat, je třeba si ho udržet. Proto je schopnost společnosti udržet si zákazníka klíčová nejenom pro zvyšování zákazníkovi hodnoty, ale ve svém důsledku pro konečný úspěch celé společnosti. Studie dokazují, že náklady akvizice jsou obvykle daleko vyšší (někdy až 5 - 10x) než náklady na retenci (udržení) existujících zákazníků. Proto se zdá logické, že firmy by se měly soustředit na udržení stávajících zákazníků, ale realita je často jiná. Kotler (2013) uvádí, že průměrná společnost přichází ročně až o 10% svých zákazníků. Současně upozorňuje, že 5% snížení míry odchodu zákazníků může vést ke zvýšení zisků o 25 – 85% dle typu odvětví. Základem vyšší míry retence je spokojenost zákazníka a v jejím důsledku i vyšší loajalita a ochota nakupovat produkty společnosti. Tím spíše, že míra ziskovosti se u dlouhodobých zákazníků v průběhu jejich životního cyklu obvykle zvyšuje v důsledku rostoucího množství nákupů, nižším nákladům na jeho obsluhu i započtením přínosu, který společnost získá vytěžením jeho referenční hodnoty. Opakem míry udržení (retence) je míra odchodu zákazníků (churn rate). Aby byla hodnota míry churnu co nejnižší, společnost musí realizovat následující aktivity (Kotler, 2013):

- Definovat a měřit svou míru retence
- Rozlišovat příčiny odchodu a identifikovat ty, které může společnost ovlivnit (to znamená identifikovat zákazníky, kteří odcházejí vzhledem k nespokojenosti s kvalitou služeb či produktů nebo vysokých cen.

Naopak o zákazníky, kteří jsou v problémech ve svém podnikání či v platební neschopnosti, nemá cenu bojovat.

Lošťáková (2009) definuje následující klíčové atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení:

- 1) **Hrubé příjmy** – do této skupiny zahrnuje jak přímé peněžní toky od zákazníků (reálné transakce se samotným zákazníkem – primární tržby, příjmy z navyšování prodeje a dále i příjmy z křížového prodeje), tak i obtížně kvantifikovatelné příjmy/přínosy, které mohou mít i nefinanční povahu (jedná se například o hodnotu referencí/doporučení zákazníka dalším subjektům, hodnotu informovanosti zákazníka, věrnosti zákazníka, image zákazníka, schopnosti přijímat nové produkty a v neposlední řadě i hodnotu platební morálky zákazníka). Přímé tržby jsou obvykle velmi dobře dokumentované v informačních systémech a jejich dostupnost pro analýzu hodnoty nebývá problém. Potenciální příjmy nefinanční jsou naopak identifikovatelné velmi těžko a jejich stanovení bývá ve většině případů subjektivní.
- 2) **Náklady na zákazníka** – zde jsou základní a obvykle největší položkou akviziční náklady, které jsou ze značné části odrazem marketingových aktivit. Významnou položkou jsou i marketingové náklady nutné na udržení a rozvoj vztahu se zákazníkem, případně na obnovení vztahu. Vymezení nákladů představuje jeden z prioritních problémů, který je třeba ve společnosti řešit systémově. I když je například marketingový rozpočet finančně zarámován, jeho rozdělení na stávající a potenciální zákazníky vyžaduje změny ve vykazování i účetnictví. Marketingové prostředky vynaložené na akvizici zákazníka tvoří jen jednu část nákladů, je třeba pracovat i s náklady na obchodní aktivity, které se taktéž běžně na zákazníky nealokují. Další významnou položkou při stanovení hodnoty stávajících zákazníků jsou náklady na péči o zákazníka a doplňkové služby. Právě posledně zmiňované náklady mají v řadě případů rozhodující dopad na profitabilitu zákazníků.
- 3) **Míra setrvání zákazníka** – vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou zákazník zůstane loajální firmě i v příštím období za předpokladu, že realizoval nákupy pouze od této konkrétní firmy. Odchod stávajících zákazníků přináší firmě nejen snížení aktuálních

zisků, ale i ztrátu pozice na trhu a nárůst nákladů na akvizici nových zákazníků. Setrvání zákazníků řeší tzv. Churn management, který se zaměřuje na identifikaci zákazníků připravujících se na odchod, zjišťuje příčiny tohoto chování a hledá vhodný způsob pro jejich udržení. V této souvislosti se používá ukazatel, tzv. Churn Rate, což je procenticky vyjádřená míra ztráty zákazníka, vymezující, kolik zákazníků ukončilo vztah s podnikem za dané období.

### **3.1. Customer Profitability Analysis (CPA)**

S využitím této analýzy je společnost schopna identifikovat zákaznické segmenty či jednotlivé zákazníky z pohledu jejich profitability. Na rozdíl od již uváděné metodiky CLV se při využití CPA pracuje pouze s reálnými daty, tedy s dosaženou skutečností na straně příjmů i nákladů. Klíčovým problémem je skutečnost, že většina firem je schopna velmi dobře identifikovat příjmy na zákazníka, ale s přiřazením nákladů s tímto zákazníkem spojených má velký problém. Přesněji řečeno, není problém s náklady souvisejícími s produkty, které si zákazník koupil, ale s náklady na budování a udržování vztahu – tedy s náklady na prodej, marketing, servis a další podporu. A bez těchto nákladů není možno profitabilitu zákazníka nebo segmentu vypočítat.

Van Raaij (2003) uvádí dva základní faktory, které umožnily CPA využívat v praxi.

- 1) Prvním je rozvoj problematiky alokace nákladů v devadesátých letech. Pochopení a aplikace principů Activity-Based Costing (ABC) umožnila identifikovat a rozdělovat náklady ve společnosti dle jejich účelu. Přiřazení jednotlivých nákladů nákladovým objektům a nákladovým střediskům umožnilo zmapovat zdroje společnosti dle jejich využití. Položky jako počet a složitost objednávek, obchodní návštěvy, servisní podpory se mohou u jednotlivých zákazníků významně lišit. Náklady na udržení vztahu ve svém důsledku mohou při stejných tržbách významně ovlivnit ziskovost jednotlivých zákazníků. Při využití klasického nákladového účetnictví je přiřazení nákladů zákazníkovi mnohem komplikovanější.
- 2) Druhým faktorem, který umožnil rozvoj CPA, byl rozvoj informačních technologií. Soustředění velkého objemu zákaznických dat ve specializovaných databázích či CRM systémech umožnilo shromažďovat a následně analyzovat informace o veškerých aktivitách společnosti spojených se zákazníkem na individuální bázi. Tedy nejenom

zaznamenávat jednotlivé objednávky a tržby, ale i počty návštěv u zákazníka, počty a délky telefonických hovorů v rámci běžné obchodní komunikace či servisní podpory, marketingové aktivity apod.

Schopnost identifikovat profitabilní a neprofitabilní zákazníky, případně zákaznické segmenty, umožňuje společnosti do určité míry pracovat i s budoucností. Zejména se jedná o využití znalostí a následné definování strategie pro zákazníky/skupiny zákazníků dle historicky dosažených výsledků s předpokladem jejich pokračování. Už jen skutečnost, že společnost je schopna identifikovat ve svém zákaznickém portfoliu konkrétní zákazníky, kteří nepřinášejí zisk ale naopak ztrátu, umožňuje pro budoucí období přijmout taková opatření, která tuto ztrátu eliminují. Pochopení, proč jsou někteří zákazníci profitabilní a jiní nikoliv, je nezbytným předpokladem pro realizaci strategických rozhodnutí, která umožní realizovat změny vedoucí k „transformaci“ nerentabilních zákazníků na rentabilní. A tento krok zvyšuje celkový profit společnosti.

I když se problematikou CPA zabývá řada autorů, je patrné, že problematika implementace této analýzy nese dle segmentů určitá specifika. Van Raaij (2003) uvádí, že například společnosti operující na průmyslových trzích mají vlastní proces analýzy komplikován několika faktory (v porovnání s aplikací přístupu na B2C trzích). Jedná se zejména o skutečnost nepřímého prodeje přes distributory (neprodává se koncovému uživateli produktu), využití account managementu, zajištění technické podpory a servisování produktu a dále i způsob alokace bonusů a slev mezi distributorem a koncového zákazníka.

Čermák (2013) uvádí jako prvotní cíl CPA poskytnout společnosti informace o přínosu jednotlivých zákazníků nebo jejich skupin, k zisku společnosti, a to primárně na základě analýzy jejich nákladové náročnosti (z hlediska dodatečných nákladů, které zákazník vyžaduje – těmi jsou například nadstandardní servis, speciální balení, transportní náklady apod.). CPA má poskytnout managementu informace, proč jsou někteří zákazníci ziskovější než jiní.

Implementace CPA má 4 základní cíle (van Raaij, 2003):

- 1) Identifikovat zdroje profitu ve firmě
- 2) Zvýšit porozumění vztahu a charakteru tohoto vztahu mezi zákazníky a náklady
- 3) Zvýšit porozumění vztahu mezi chováním zaměstnanců a náklady
- 4) Zvýšit úroveň informovaného rozhodování o alokaci firemních zdrojů na zákazníky a tržní segmenty

Van Raaij (2003) ověřil následující postup analýzy a implementace (obr. 6):

- 1) Selektce aktivních zákazníků
- 2) Navržení modelu výpočtu profitability
- 3) Výpočet zákaznické profitability
- 4) Interpretace výsledků
- 5) Vyladění strategií a programů
- 6) Nastavení firemní infrastruktury

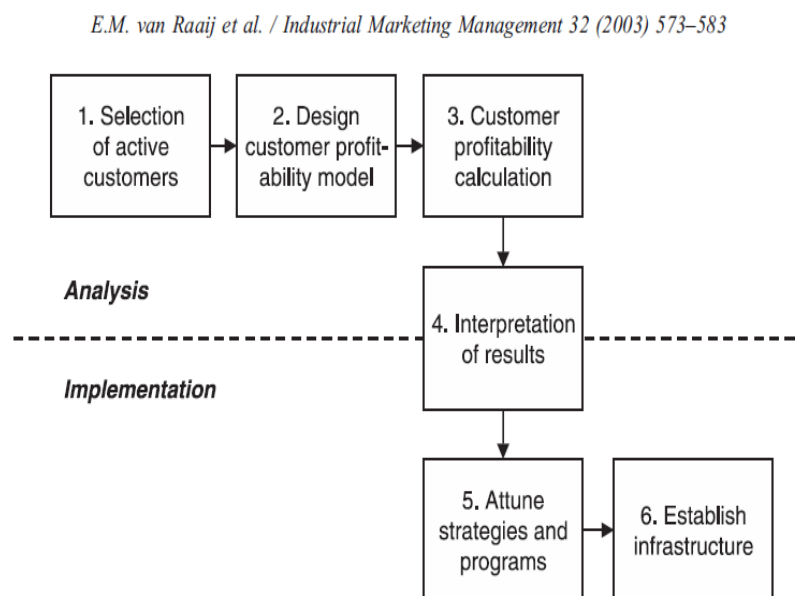


Fig. 1. An overall implementation approach for CPA.

Obr. 6 – Implementace CPA (van Raaij, 2003)

#### **Jednotlivé fáze procesu zahrnují:**

Ad 1) První krok, tedy **selektce aktivních zákazníků**, je klíčová pro celý průběh a výsledek analýzy. Podstatné je rozlišení kategorií zákazníků a vymezení skutečných koncových uživatelů. Na trhu B2B, stejně tak jako na trhu B2C, firmy vždy neprodávají koncovému spotřebiteli. Distribuční řetězec může být doplněn o velkoobchodníky, různé zprostředkovatele a další subjekty, u nichž je nutno rozhodnout, zda není vhodnější je z analýzy vyřadit. Obvykle se tedy za aktivní zákazníky považují pouze koneční spotřebitelé, které lze při nepřímém prodeji

velmi těžko analyzovat z pohledu jejich profitability i celkového významu pro společnost. V této fázi se také rozhodujeme, jak budeme analýzu provádět – zda po zákaznických segmentech (případně jakých) nebo po individuálních zákaznících.

Ad 2) *Návrh modelu analýzy zákaznické ziskovosti* je druhým, neméně významným krokem. V této fázi analýzy je nutné vymezit náklady vynakládané společností dle aktivit na jednotlivé zákazníky nebo zákaznické segmenty. Klíčem je přesně identifikovat jednotlivé druhy nákladů (přímé a nepřímé, jako jsou režie) včetně faktorů, které je ovlivňují a dále rozhodnout o způsobu, jakým (zejména nepřímé náklady) je budeme přiřazovat jednotlivým zákazníkům. Znalost metodologie Activity-Based Costing je zde nutným předpokladem. Přesnost rozdělení nákladů je vždy kompromisem mezi přínosem a nákladem na její přesnost. Dalším kritickým faktorem, který limituje schopnost dobře alokovat náklady je i dostupnost potřebných informací. Problémem bývá určení klíče, jak rozpouštět marketingové náklady a zejména pak náklady na obchod. Právě položka spojená s obchodním úsilím je obvykle nemalá, ale vzhledem ke skutečnosti, že většina firem nemá nastavené v rámci obchodních útvarů vykazování času dle zákazníků, je rozdělení poměrně obtížné.

Následující obrázek ukazuje příklad z případové studie, kterou publikoval van Raaij (2003), s přehledem nákladových aktivit a faktorů, které je ovlivňují. Tyto faktory označuje Petřík (2009) jako „vyvolávače“ nákladů (příčiny nákladů s příslušnými nákladovými sazbami).

Table 1  
Cost pools and cost drivers

Cost pool	Cost driver
<i>Direct costs</i>	
Logistics	costs charged by logistics partner
Order processing	number of orders placed by customer
Technical service	service hours spent by mechanics at customer
Customer consultants	consultant hours spent at customer
Equipment	cost of equipment placed at customer
<i>Indirect costs (sector specific)</i>	
Sales	sales volume
Marketing	sales volume
Product development	sales volume
Business development	sales volume

Obr. 7 – Modelová ukázka aktivit a jejich vyvolávačů při ABC analýze (van Raaij, 2005)



Ad 3) *Výpočet profitability zákazníků* je časově nejnáročnější fází analýzy. Lze ji provádět i pomocí Excelu, ale základem je kompilace dostupných dat z firemních zdrojů do databáze, tabulky. Řada informací se při zpracování doplňuje ručně vzhledem ke skutečnosti, že firmy obvykle nemají účetní systémy nastaveny na sledování nákladovosti zákazníků. Data je nutno před vložením do finálního souboru manuálně upravit. To samozřejmě vyžaduje značné úsilí, a proto je vhodné se soustředit zejména na klíčové zákazníky, tedy na ty, co nám generují oněch magických 80% firemního zisku.

Ad 4) Správné *setřídění získaných dat, jejich vizualizace a interpretace* jsou završením analytické části a spojnicí s procesem implementace využití CPA ve firemní praxi. Van Raaij (2003) doporučuje využití primárně komplexního zákaznického pohledu před jeho lokální diferenciací (pokud analyzujeme více regionů a zákazník má pobočky ve více z nich).

Pro vizualizaci výsledků je velmi vhodné zobrazení zákaznické pyramid, která v modelovém příkladu (případové studii) ukazuje, že některá zažitá pravidla/předpoklady v praxi nemusí vždy platit. Například již zmiňované pravidlo 80/20 u analyzované firmy dosáhlo hodnotu, kdy 20% zákazníků generovalo celých 95% zisku společnosti. To nám ale samo o sobě neříká, zda největší z této skupiny skutečně generují ten největší zisk. Někteří autoři poznamenávají (např. Kotler), že často bývají nejprofitabilnější zákazníci ve skupině pod těmi TOP.

Jak ukazuje obrázek z případové studie, u této konkrétní firmy, kterou van Raaij zkoumal, to zcela neplatí (zde 1% zákazníků generuje 50% firemního obrátu a 49% firemního zisku), nicméně právě odhalení struktury ziskovosti zákaznického portfolia je tím nejcennějším výstupem této fáze.

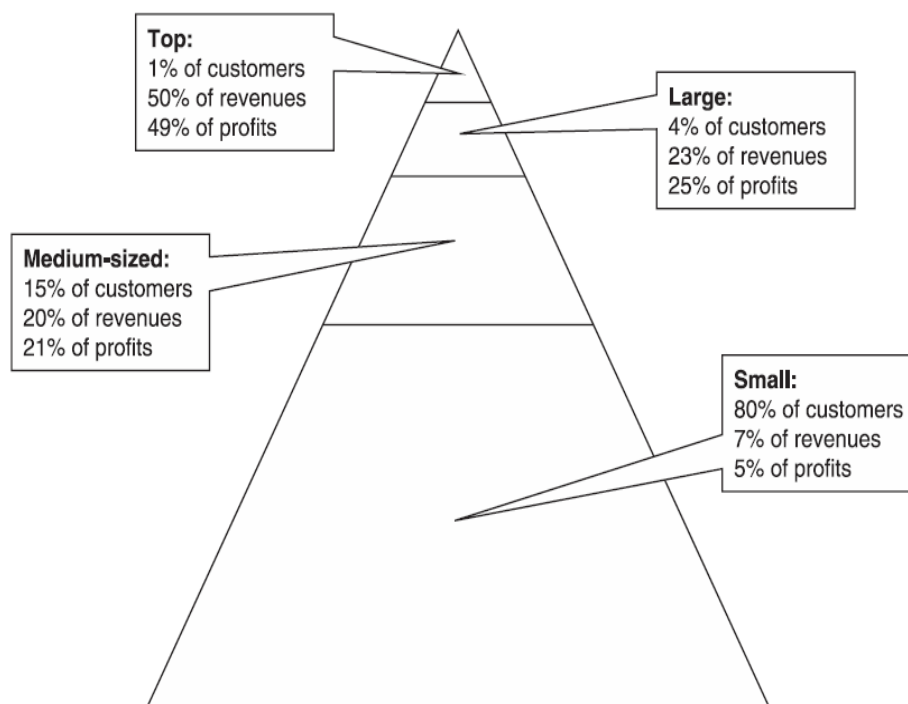


Fig. 2. This firm's customer pyramid.

Obr. 8 – Ukázka zpracované zákaznické pyramidy (van Raaij, 2003)

Dalším dle mého názoru velmi vhodným nástrojem pro prezentaci výsledků je využití analýzy distribuce zisku s využitím Stobachoff křivky, kterou představil Storbacki (1998) a na níž se van Raaij odkazuje. Tato křivka poskytuje grafické znázornění rozložení profitu firmy, kdy na vertikální ose zobrazuje procento firemního zisku a na ose horizontální kumulativní podíl zákaznického portfolia. Následující obrázek ukazuje velmi častý stav, kdy křivka zisku poměrně rychle překračuje 100%, ale po započtení neziskových zákazníků se na tuto hranici zase vrací. Van Raaij (2003) uvádí s odkazem na Storbackeho, že v některých průmyslových odvětvích bylo zjištěno dosažení až 200% hodnoty, která následně spadla na výsledných 100%. Tato skutečnost nám říká, že pouhým odstraněním neprofitabilních zákazníků může firma bez dalších investic významně zvednout svoji ziskovost.

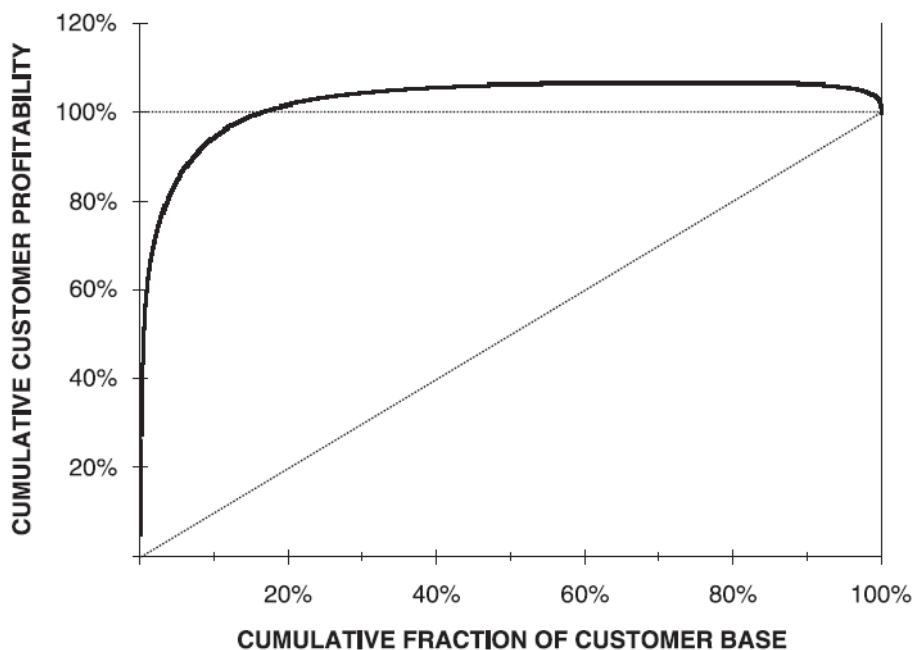


Fig. 3. This firm's Stobachoff curve.

Obr. 9 - Stobachoff křivka zpracovaná v rámci případové studie (van Raaij, 2005)

Ad 5) **Vyladění firemní strategie a akčních programů** je krok následující po uvědomění si problémů. Jedná se o realizaci konkrétních opatření společnosti, pro zvýšení firemních zisku na základě zapracování poznatků z předchozí analýzy. Account manažeři jsou schopni se podívat na své zákazníky z nového úhlu pohledu a mohou přehodnotit přístup k nim – například nadstandardní služby, zvýšená péče, speciální slevy apod. Výsledkem obvykle bývá změna CRM strategie směřující k optimalizaci poskytovaných služeb jednotlivým analyzovaným zákazníkům dle jejich skutečného přínosu k firemnímu zisku.

Ad 6) Poslední, ale velmi podstatnou fází, je **implementace změn do firemní infrastruktury a firemních procesů**. Jednorázové provedení CPA analýzy společnosti sice poskytne výchozí informace pro realizaci změn, ale práce s hodnotou zákazníků musí být procesem kontinuálním. Jak jinak si může společnost ověřit reálný dopad provedených změn. Van Raaij k tomu uvádí, že začátkem je vždy metoda pokus – omyl, kdy se vlastní analýza a její výsledky testují, ale v dalším období mohou být zkušenosti a poznatky postupně zapracovány a efektivita celého procesu se tak zvyšuje. Prvním krokem nebývá změna přístupu k zákazníkům, ale změna firemních procesů a pravidel, změny nastavení účetního systému i sledování a vykazování

v rámci CRM. Jednou ze změn může být úprava motivačního stému obchodníků, kdy se klíčovým ukazatelem stává dosažený krycí příspěvek. Ve van Raaijim zkoumané firmě to bylo i zavedení vykazování aktivit obchodníků na jednotlivé jim svěřené zákazníky.

Na základě prostudované literatury považuji CPA za východisko pro každou společnost, která si dá za cíl diferencovat péči o své zákazníky na základě jejich hodnoty. Bez pochopení struktury zisku z již dosažené skutečnosti není možno pokračovat s analýzou celoživotní hodnoty zákazníka, jejímž východiskem jsou u jednotlivých parametrů kvalifikované odhady.

### **3.2. Customer Lifetime Value (CLV)**

Koncept celoživotní hodnoty zákazníka vychází dle Kotlera (2013) z požadavku na maximalizaci jeho dlouhodobé ziskovosti. Celoživotní hodnotu pak definuje jako čistou současnou hodnotu toku budoucích zisků očekávaných ze všech nákupů v průběhu celého jeho života. Od očekávaných zisků musí společnost odečíst náklady spojené s akvizicí, obsluhou a udržováním zákazníka, přičemž výsledek musí diskontovat odpovídající diskontní sazbou. Zjištěné CLV poskytuje společnosti rozpočtový rámec pro plánování investic směřovaných na daného zákazníka. Kritickým bodem při výpočtu je správnost přiřazení nákladů a odhad budoucích příjmů.

Společnosti, které nedokáží správně měřit své náklady, nemohou zcela logicky měřit ani ziskovost. Nasazení systému podporujícího kalkulaci nákladů a stanovení CLV představuje pro společnost ve většině případů zásadní investici, jejíž výše může za určitých situací překročit i vlastní přínos následných aktivit realizovaných na základě takto vypočtených výsledků.

CLV se dostalo do centra pozornosti jako klíčová marketingová metrika a to jak v akademické, tak i v podnikatelské sféře. Významné světové firmy jako IBM, Capital One či ING a další začaly modelování CLV využívat jako nástroj pro měření a řízení svého podnikání (Gupta, 2006).

Pro měření CLV existují různé metody, ale za základ můžeme považovat modely, který uvádí Gupta aj. (2006) v souhrnné studii zaměřené na problematiku celoživotní hodnoty zákazníka.

První vzorec pracuje s obvyklou délkou budoucího vztahu do pěti let:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

kde

$CLV$  = celoživotní hodnota zákazníka

$p_t$  = cena placená zákazníkem v čase  $t$ ,

$c_t$  = přímé náklady na obsluhu zákazníka v čase  $t$ ,

$r_t$  = pravděpodobnost opakovaných nákupů zákazníka nebo jeho „přežití“ v zákaznickém portfoliu  $t$ ,

$i$  = diskontní sazba nebo náklady kapitálu firmy,

$AC$  = akviziční náklady

$T$  = časový horizont pro odhad  $CLV$

Oproti klasickému finančnímu pohledu na návratnost investic uvádí Gupta (2006) dvě základní odlišnosti pro stanovení  $CLV$ . První je, že  $CLV$  je typicky definována nebo odhadována na úrovni jednotlivého zákazníka nebo segmentu zákazníků. Tento přístup umožňuje diferencovat zákazníky, rozdělit je na více a méně ziskové na rozdíl od užití přístupu založeného na průměrné ziskovosti. Druhou odlišností je, že v porovnání s čistě finančním pohledem pracuje  $CLV$  i s možností, že zákazník v budoucnu přejde ke konkurenci.

Gupta (2006) uvádí i modifikovaný model výpočtu, který vychází pro zjednodušení z nekonečného časového horizontu a předpokladu, že v budoucnu bude zachována konstantní marže a míra retence stávajícího zákazníka,  $CLV$  se pak stává násobkem marže a jejího multiplikátoru. Vzorec pak má následující podobu:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{(p - c)r^t}{(1+i)^t} = m \frac{r}{(1+i-r)}$$

kde

$CLV$  = celoživotní hodnota zákazníka

$p$  = cena placená zákazníkem,

$c$  = přímé náklady na obsluhu zákazníka,

$m$  = marže

$r_t$  = pravděpodobnost opakovaných nákupů zákazníka nebo jeho „přežití“ v zákaznickém portfoliu  $t$ ,

$i$  = diskontní sazba nebo náklady kapitálu firmy,

$T$  = časový horizont pro odhad  $CLV$

Existuje řada modifikací základního vzorce zpracovaných významnými autory. I když vzorce vypadají relativně snadné a srozumitelné, jejich využití má své limity a určitá rizika ve vypovídací schopnosti výsledku výpočtu. Na internetu dnes lze nalézt různé kalkulátory  $CLV$ , s jejichž pomocí může marketingový specialista získat naprosto přesné výsledky, bohužel v některých případech vypočtené z ne zcela správných hodnot a tudíž zavádějící k nesprávným závěrům.

Klíčovými impulzy, které nástup využití metodologie  $CLV$  umožnily, jsou podle Gupty (2006) následující skutečnosti:

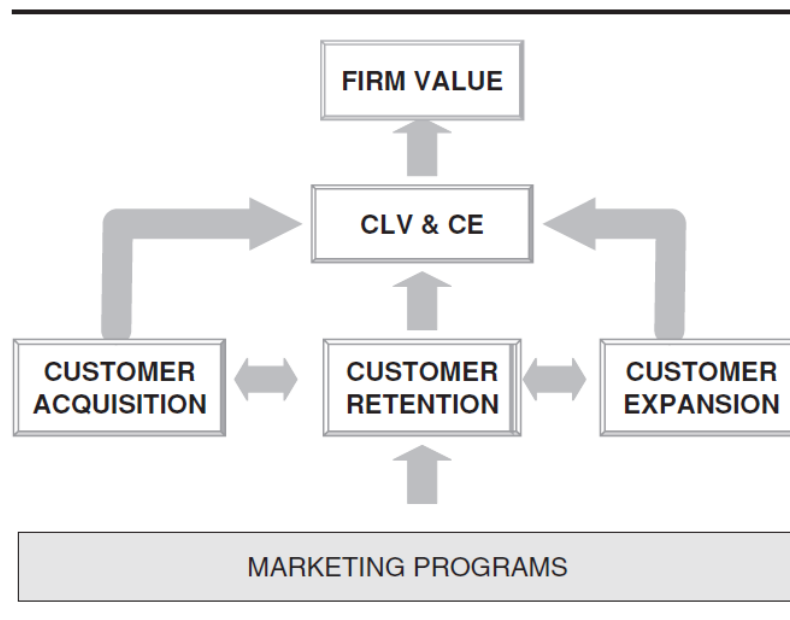
- 1) Rostoucí tlak uvnitř firem na hodnocení reálného přínosu marketingových aktivit. Původní metriky jako brand awareness a tržní podíl již nedostačují pro kvantifikaci ROMI (Return on Marketing Investment)
- 2) Finanční metriky jako jsou cena akcií či agregovaný profit firmy či SBU neřeší aktuální problémy manažerů.
- 3) Rozvoj informačních technologií umožnil snadné ukládání a zpracování obrovských objemů zákaznických transakčních dat. Bez těchto dat by práce s hodnotou byla velmi obtížně realizovatelná.

Řada studií již v minulosti prokázala, že zákazníci nejsou stejně ziskoví. Jedno z rozhodnutí, které při takovémto zjištění mohou manažeři realizovat, je zbavit se těchto „problematických“

zákazníků a alokovat na ně využívané firemní zdroje na vhodnější cílovou zákaznickou skupinu (Gupta and Lehmann, 2005).

Pro pochopení celkového významu CLV je nezbytné uvědomění si celého kontextového rámce pro samotnou existenci společnosti. Gupta (2006) uvádí fundamentální rámec souvislosti mezi CLV jednotlivých zákazníků a jejich součtu za celou společnost (Customer Equity) a skutečnou hodnotou firmy. Tento intuitivní rámec a jeho varianty používá jako východisko svých dalších výzkumů řada autorů (Gupta and Lehmann, 2005; Gupta, 2006; Kumar, 2008). Schéma srozumitelně ukazuje souvislost mezi tím, co firma dělá (jaké aktivity vůči zákazníkům vyvíjí), dopadem těchto aktivit na chování zákazníků (akvizice, udržení, rozvoj vztahu s dopadem na vyšší příjmy), vlivem na jejich hodnotu a ziskovost a v konečném důsledku na celkovou profitabilitu a hodnotu firmy. Hodnota stávajících a budoucích zákazníků, označovaná sumárně jako Customer Equity (CE), má tak ve svém důsledku dopad na celkovou tržní hodnotu společnosti nebo na hodnotu jejich akcií.

**FIGURE 1**  
**Conceptual Framework for Modeling**  
**Customer Lifetime Value**



NOTE: CLV = customer lifetime value; CE = customer equity.

Obr. 10 - Rámec spojení mezi CLV/CE a firemní hodnotou (Gupta, 2006)

Z tohoto rámce vyšla řada autorů zkoumajících možnosti modelování CLV. Jejich přístupy můžeme rozdělit na dvě základní skupiny.

První z nich se zaměřuje na hledání a měření vlivu marketingových programů na získání, udržení a rozvoj zákazníka (nebo cross-selling) (Gupta, 2006 uvádí například Kumar, Venkatesan, and Reinartz 2006). Některé studie se zaměřily na výzkum faktorů ovlivňujících riziko odchodu zákazníka.

Druhá kategorie modelů zkoumá vztahy mezi jednotlivými komponentami CLV. Gupta uvádí například Thomase (2001), který zjišťoval vztah mezi akvizicí a retencí. Obě skupiny modelů sice ukazují na vztah mezi CLV/CE a hodnotou společnosti, ale v názorech na význam jednotlivých faktorů se někdy rozcházejí. Gupta (2006) dále uvádí následující přístupy a názory:

- Reichheld (1996) uvádí jako nejdůležitější faktor CLV retenci zákazníků.
- Naopak Reinartz and Kumar (2000) uvádějí, že zákazníci, s nimiž má společnost dlouhý vztah, nemusí být ti nejziskovější.
- Další autoři se zaměřili na zkoumání vlivu marketingových programů na hodnotu společnosti, například Joshi and Hanssens (2005) uvádějí, že dobrá propagace firmy neovlivňuje pouze obchodní výsledky, ale má vliv i na hodnotu akcií společnosti.

Pro snadné pochopení logiky CLV ve finančním vyjádření se podívejme na obrázek zpracovaný Gary Cokinsem (2006), který velmi srozumitelně zobrazuje jednotlivé determinanty ovlivňující hodnotu CLV a jejich vliv na zisk:

*Kde:*

Položka 1. = Náklady na získání zákazníka ( - )

Položka 2. = Opakující se výnosy ( - + )

Položka 3. = Opakující se náklady na služby zákazníkovi/péči o zákazníka ( - )

Položka 4. = Zisk z dodatečného prodeje a prodeje dalších produktů (+)

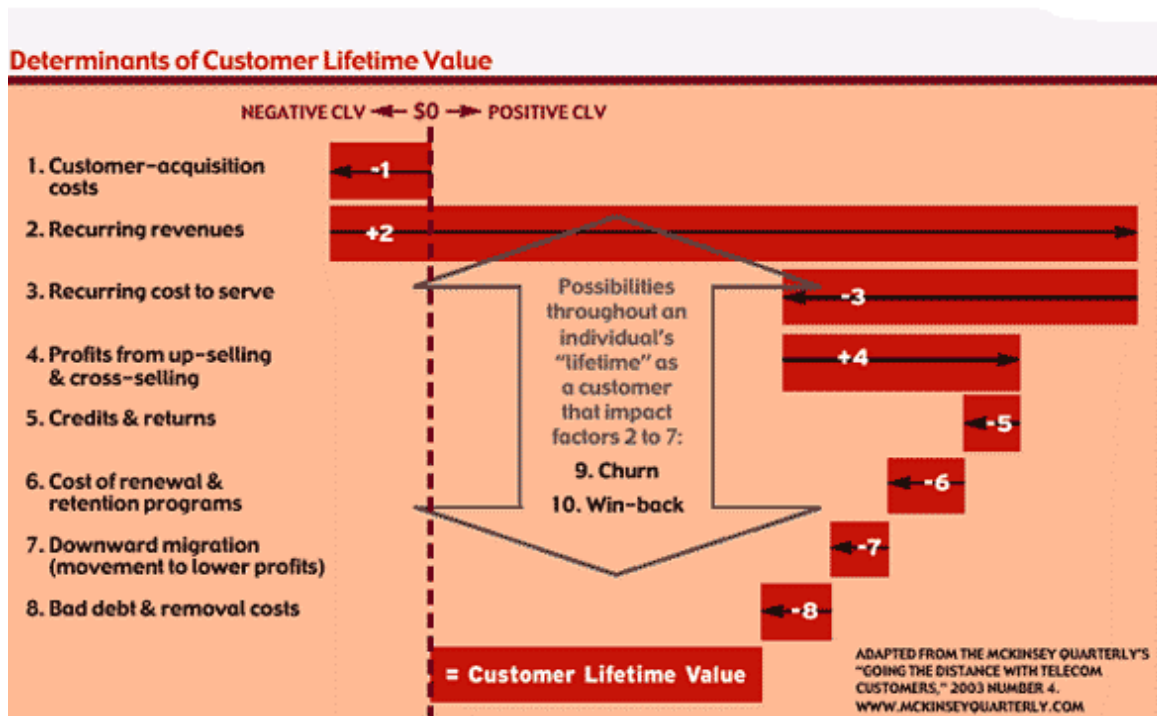
Položka 5. = Náklady na benefity a akce pro zákazníka ( - )

Položka 6. = Náklady na udržení zákazníka ( - )

Položka 7. = Snížení profitability zákazníka ( - )

Položka 8. = Náklady na odstranění nebo konverzi neprofitabilních zákazníků





Obr. 11 - Determinanty ovlivňující CLV (Gary Cokins, 2006)

Postup zavedení/zvýšení efektivity stanovení CLV dle Lošťákové (2009):

1. Určení významu procesu stanovení celoživotní hodnoty zákazníka v podniku
2. Analýza stávajícího způsobu vnímání celoživotní hodnoty zákazníků v podniku
3. Analýza stávajícího procesu stanovení celoživotní hodnoty zákazníka v podniku
4. Definování cílů a obsahu inovovaného procesu stanovení CLV zákazníka
5. Implementace inovovaného procesu
6. Zajištění pružnosti procesu
7. Role informačních technologií
8. Parametry výpočtu čisté marže, jako základu pro vyjádření profitu zákazníka

### 3.3. Souhrn k hodnotě zákazníka

Hodnota zákazníka může být zjišťována, analyzována i interpretována různě. Pojetí hodnoty a její identifikace je rozebíráno řadou renomovaných autorů a odborníků z praxe. Firmy mohou pracovat s hodnotou v kvantitativním vyjádření (finančně vyjádřené CLV) nebo v kvalitativním vyjádření (hodnocení významu zákazníka pro společnost nefinančním vyjádřením). V každém

případě nám ale stanovení hodnoty zákazníka poskytuje formální rámec pro plánování investic na konkrétního zákazníka a pomáhá marketingovým specialistům i manažerům společnosti formulovat dlouhodobé strategie založené na komplexním pohledu na věc. A to i s uvědoměním si existence slabých míst provázejících vlastní stanovení hodnoty, kterými jsou zejména správné stanovení či odhad stávajících a budoucích příjmů a nákladů spojených se zákazníkem. Taktéž je nutno brát v úvahu stav a vývoj trhu, na němž společnost podniká a neustále sledovat aktivity konkurence.

Další důležitou skutečností je, dle mého názoru, že efektivní práce s hodnotou zákazníka není nárazová aktivita ve společnosti. I když první etapou bude pravděpodobně CPA s cílem identifikovat profitabilní zákazníky. Pokud s hodnotou manažeri chtějí opravdu dlouhodobě pracovat, znamená to změnu v nastavení firemních procesů, zavedení kalkulace nákladů dle aktivit (ABC), změny účtování i úpravy stávajících manažerských systémů. A zejména edukace a změna přístupu zaměstnanců společnosti. Stejně jako u CRM, je i u využití CLV naprosto nezbytné pracovat se třemi základními komponentami – těmi jsou informační systémy (SW nástroje podporující činnosti), firemní procesy a lidé, kteří tyto procesy realizují a se systémy pracují. Bez respektování a vybalancování těchto tří komponent není možno CLV efektivně a hlavně kontinuálně využívat. Slovo kontinuálně je právě v kontextu CLV z mého pohledu velmi důležité, protože dynamika prostředí a působení Porterových sil, společnosti neumožňují setrvání v statickém stavu. Vlastně umožňují, protože přežití společnosti není povinné...

Pro malé a střední firmy bych na základě provedeného výzkumu definoval hodnotu zákazníka jako důležitost tohoto zákazníka, v porovnání se zákazníky ostatními, v rámci firemního portfolia, pro budoucnost společnosti, pro její finanční stabilitu a možnosti dalšího rozvoje.

#### **4. Limity využití modelu stanovení hodnoty zákazníka pro firmu podnikající na trhu B2B**

V procesu stanovení celoživotní hodnoty zákazníka se vyskytuje, i přes optimismus některých autorů, celá řada problémů, které komplikují jeho praktickou využitelnost a deformují výpočet této veličiny. Už jenom předpoklad, že hodnota stanovená pouze vypočteným profitem pomocí nejčastěji využívané metodiky CLV, jednoznačně určí nejbonitnější zákazníky, může být z celé řady důvodů diskutabilní. Samotný výpočet je však ovlivněn zejména problematickým stanovením jednotlivých proměnných (Lošťáková, 2009):

- Obtížné vymezení příjmů ze zákazníka a s tím souvisejících potenciální hodnoty, referenční hodnoty zákazníka
- Obtížné stanovení relevantních nákladů na zákazníka
- Problematika odhadu délky trvání vztahu
- Odhad diskontní sazby, kterou by měly být čisté přínosy diskontovány (tento faktor bývá často pro zjednodušení nahrazován aktuální úrokovou sazbou)

Obecné limity/omezení modelu CLV uvádí i souhrnně i Čermák (2013):

- Modely se nezabývají problematikou daňové zátěže a dopadu na cash flow a to zejména u mezinárodních korporací, které alokují své zdroje v rámci různých zemí.
- Orientace na určení „více profitabilních“ zákazníků může vést k redukci portfolia zákazníků ve prospěch nejprofitabilnějších zákazníků nebo naopak rozšiřování portfolia méně profitabilních zákazníků – to jsou zcela odlišné strategie se svými výhodami a nevýhodami.
- Modely se nezabývají příčinou nákupu produktu z pohledu zákazníka, jaké faktory o nákupu rozhodují, a jaké rozhodují i o opakovaném nákupu. Modely by měly být rozšířeny i o náklady vyvolané změnou dodavatele a jejich dopadu na zákazníka.
- Modely nezahrnují riziko konkurence a uvedení nových konkurenčních produktů na trh.
- Dochází k ignorování rizika potenciální finanční ztráty pro společnost v případě nesplaceného obchodního závazku či celkové platební neschopnosti zákazníka
- Modely nepracují s rizikem správného přiřazení nákladů na jednotlivé zákazníky

S výše uvedeným nelze než souhlasit a když k tomu přidáme i riziko vyplývající z průměrování hodnot využívaných v modelu segmentových výpočtů, kvalitu (úroveň) zákaznických dat v některých společnostech či neznalost podílu vlastní společnosti na výdajích zákazníka v dané oblasti (share of wallet), mohou naše přesné výpočty poskytnout ne zcela validní informace pro rozhodování společnosti a její další strategické směřování.

Pro střední a malé firmy vyvstává další zásadní komplikace vyplývající ze skutečnosti, že obvykle nedisponují analytickými týmy ani rozsáhlým a početným marketingovým oddělením. Schopnost efektivně modelovat/počítat CLV předpokládá, že marketingový manažer musí ke své operativní činnosti a kvalitnímu CRM systému agregujícímu zákaznická data získat i informace vycházející z řízení nákladů ve společnosti. Měl by tudíž mít i minimálně základní znalosti z oblasti účetnictví a finančního řízení společnosti a současně i přístup k těmto datům. Stejně tak manažeři finančních útvarů obvykle nedisponují nadbytkem kapacit pro zajištění

nutných změn v nastavení účetních systémů pro dosažení funkční schopnosti alokace nákladů na zákazníky. Pro řadu menších firem je někdy dost obtížné i přesně sledovat a vyhodnocovat ziskovost jednotlivých zakázek, v řadě případů i toto je pokládáno za úspěch. Standardní účetní systémy jsou primárně nastaveny na sledování podnikové profitability, případně ziskovosti produktů, zakázek nebo projektů. Přiřazení nákladů na zákazníka vyžaduje nejen znalosti, ale zejména správné nastavení systémů a dodržování vykazovací kázně.

Přežití středních a malých firem závisí na zajištění denního core businessu a veškeré náklady spojené s korekcí nastavení informačních systémů, procesů a další provozní podporou jsou obvykle v zájmu firemního profitu minimalizovány. Což z ohledu manažerů v režimu plnění ročního plánu pomáhá redukovat náklady, ale na straně druhé je může připravit o možnost rozhodování na základě kvalitních a relevantní informací.

#### **4.1. Problematika správného vymezení příjmů na zákazníka**

Základem pro využití principů stanovení hodnoty zákazníka je správné vymezení přínosů zákazníka, které nám od tohoto zákazníky plynuly v minulosti a které lze očekávat v budoucím období. Základní členění (Lošťáková 2009) je na finanční příjmy (přímé příjmy) a nefinanční přínosy (nepřímé příjmy).

Ze stávající praxe podniků je nejčastějším parametrem příjmů ukazatel tržeb. Tento údaj je poměrně přesný v případě, že s produktem/zakázkou nejsou spojeny žádné externí výdaje.

**Přímé příjmy** zahrnují zejména finanční příjmy, které společnost získá od zákazníka. Tato položka je velmi jednoduše identifikovatelná z účetní evidence a jejím základem je fakturace. Z pohledu historických dat je jednoznačně kvantifikovatelná a lze s ní velmi dobře pracovat například při stanovení CPA nebo ve výchozí analýze při stanovení CLV. Tyto příjmy jsou výsledkem obchodních a marketingových aktivit společnosti. Pro jejich dosažení musí společnost podporovat akviziční aktivity (finanční příjmy od nových zákazníků) a rozvíjet aktivity u zákazníků stávajících. Mezi základní nástroje patří up-selling, kdy dochází k navyšování příjmů v důsledku vyšších nákupů zákazníka a cross-selling, kdy je cílem zvýšit podíl na výdajích zákazníka dodávkami dalších produktů a služeb, které zákazník doposud nenakupoval. Z oblasti informačních technologií, na něž se zaměřuje tato práce, je možné uvést následující příklad uvedených druhů příjmů:

Společnost prodala zákazníkovi licence na ERP systém, v následujících letech je možné zákazníkovi poskytnout vyšší verzi tohoto systému na kvalitativně vyšší úrovni - zde se jedná o up-selling. Když zákazníkovi prodáme ještě licence na CRM modul, který doposud nepoužíval, máme příklad cross-sellingu.

Jak je patrné při stanovení hodnoty zákazníka nepředstavují přímé příjmy z pohledu finančního vyjádření zásadní problém. Nicméně problémem zůstává jejich predikce pro budoucí období. V době stále rostoucí konkurence je velmi obtížné stanovit, jak dlouho se nám zákazníka podaří v budoucnosti udržet. Odhad délky trvání vztahu je pro stanovení hodnoty zákazníka kritický, a to zejména, pokud náš produkt či služba, kterou zákazníkovi dodáváme, není naprosto unikátní a zákazník na něm není závislý i z pohledu svého předmětu podnikání. Pokud hovoříme o malých a středních firmách, které počítají své zákazníky maximálně ve stovkách a ty klíčové v desítkách, těžko budeme počítat míru retence na bázi statistických metod. U nejdůležitějších zákazníků bude nutno postupovat při prognóze příjmů individuálně na základě detailní znalosti konkrétního zákazníka, jeho předmětu podnikání, znalosti rozhodovacích procesů a záměrů budoucího rozvoje. A to logicky při respektování hodnoty, kterou naše produkty zákazníkovi poskytují.

Druhá kategorie příjmů, kterou Lošťáková (2009) označuje jako **příjmy nepřímé**, je z hlediska kvantifikace mnohem obtížnější. Vzhledem k tomu, že zahrnuje příjmy nefinanční povahy, je jejich stanovení v řadě případů založeno na prostých odhadech.

Mezi nepřímé příjmy patří například (Lošťáková, 2009):

- Hodnota referencí
- Hodnoty informovanosti zákazníka
- Hodnota loajality zákazníka
- Hodnota schopnosti přijímat nové produkty (inovační hodnota)
- Hodnota image zákazníka
- Hodnota platební morálky zákazníka

Právě nepřímé příjmy ovlivňující hodnotu příjmů získaných v průběhu vztahu od zákazníka mohou hrát významnou roli. I zákazník, který reálně nevykazuje tržby ani požadovanou profitabilitu hodnocenou na bázi přímých příjmů, může mít z pohledu své celoživotní hodnoty právě v kontextu nefinančních přínosů významnou pozici ve firemním zákaznickém portfoliu.

Pro segmentaci zákaznického portfolia má z výše uvedených atributů velký význam z pohledu budoucí hodnoty zejména kombinace referenční hodnoty a hodnoty image. Důležitý zákazník, jehož image je spojené s podílem na trhu, vnímanou kvalitou, důvěryhodností i důsledností při výběru dodavatelů nám může otevřít pomyslné dveře u dalších subjektů z daného oboru. Pozitivní reference, doporučení našich služeb či produktů významně podporuje a zefektivňuje marketingové aktivity. Dobré zkušenosti s produkty společnosti jsou dalšími potenciálními zákazníky daleko lépe přijímány, pokud je prezentuje jiný uživatel místo vlastního marketingového specialisty dodavatele. Problémem je ovšem odhadnout objem tržeb, ke kterým společnosti dobré reference jejího zákazníka pomohly. Bez subjektivního pohledu se v tomto případě neobejdeme.

V obdobném kontextu je možno posuzovat i informační hodnotu. Pokud zákazník vnímá hodnotu produktu společnosti na základě znalostí a sdílených informací, v rámci svých vlastních vazeb s dalšími podniky je schopen tuto informovanost sdílet a předávat. Jako příklad si můžeme uvést z oblasti informačních technologií například dodávky bezpečnostních řešení. Čím lépe se zákazník orientuje v dané problematice, tím spíše je schopen docenit kvalitu dodávaných služeb a tuto kvalitu komunikovat dál. Pokud je seznámen nejenom s konkrétním produktem, jeho výhodami i slabými stránkami, ale s celou strategií implementace včetně procesního řízení, vnímá hodnotu dodaného řešení v celém kontextu. To může mít velmi pozitivní dopad na vzájemnou důvěru mezi firmou a jejím zákazníkem, což logicky posiluje loajalitu zákazníka a jeho ochotu přijímat další produkty společnosti. A také současně snižuje riziko přechodu zákazníka ke konkurenci.

I když je to zřejmé, pokládám za důležité v tomto kontextu připomenout skutečnost, že akvizice nového zákazníka z valné většiny předpokládá jeho přetažení od konkurence, tedy destrukci jeho loajality k bývalému dodavateli.

Vzhledem k zaměření práce na střední a malé firmy má z pohledu jejich finanční stability a řízení cash flow velký význam i atribut platební morálky. Společnosti není moc platné, pokud prodá své produkty zákazníkovi, ale nedostane za ně zapláceno dle dohodnutých podmínek. Ovšem aplikace tohoto ukazatele do celkové hodnoty firmy, jakkoliv ji významně ovlivňuje, je stejně jako u předcházejících atributů komplikovaná a v rámci používaných modelů stanovení CLV nedořešená.

## 4.2. Problematika správného vymezení nákladů na zákazníka

Správné přiřazení nákladů je oblast, na jejíž riziko upozorňuje celá řada autorů zabývajících se modely pro stanovení hodnoty zákazníka (např. Gupta, 2006; van Raaij, 2003; Lošťáková, 2009 aj.). Schopnost identifikovat jednotlivé náklady a správně je alokovat dle aktivit, klade velké nároky na provázanost marketingových evidencí a účetnictví společnosti.

Nejčastěji uváděnou problematickou položkou jsou akviziční náklady, tedy náklady vynaložené společností na získání zákazníka, resp. jeho přetažení od konkurence. Tyto počáteční náklady často tvoří nejvýznamnější nákladovou položku za celou dobu trvání vztahu. Zjištění akvizičních nákladů je poměrně komplikované, protože samotný proces akvizice se skládá z řady aktivit, které je třeba kvantifikovat a následně správně přiřadit. Jedná se zejména o náklady na obchodníky, presale, marketingové aktivity, zvýhodněné ceny produktu,... Struktura a výpočet těchto nákladů má úzkou souvislost se zvolenou akviziční strategií společnosti. Je velký rozdíl, pokud má společnost za cíl získat konkrétního zákazníka, případně oslovuje úzkou skupinu firem a na straně druhé v případě masového marketingu u komoditních produktů, kde v rámci marketingové aktivity oslovuje stovky či tisíce subjektů.

Další položka, která hraje zásadní roli, jsou výrobní náklady. Tato položka je, v porovnání s akvizičními náklady, ve společnosti obvykle velmi dobře identifikovatelná. Zejména pokud uvažujeme materiálové a výrobní přímé náklady a přímé pracovní náklady. Účetní systémy jsou na sledování mzdových nákladů zaměstnanců a evidenci spotřebovaných surovin či externích služeb přímo spojených s výrobou produktu standardně nastaveny.

Problém nastává v okamžiku, kdy se společnost rozhodne alokovat i další náklady. Lošťáková (2009) tyto náklady označuje jako výrobní režii a nevýrobní režijní náklady. V tomto pojetí hrají přímé režijní náklady poměrně důležitou roli zejména u průmyslových podniků (např. speciální zpracování materiálu, regulace výroby, kontrolní a procesní náklady). Větší položkou při kalkulaci jsou často i nevýrobní režijní náklady, mezi něž patří zejména marketingové a prodejní náklady. Právě péče o zákazníky hraje při individuálním přístupu k nim významnou roli a je jedním z nástrojů diferenciací. Specifický přístup k zákazníkovi může jeho profitabilitu zásadně ovlivnit (např. četnost návštěv u zákazníka, poprodejní podpora, nadstandardní platební podmínky i způsob reakce při reklamaci). Dochází k nárůstu práce a tudíž i mzdových nákladů u obchodníků, marketingových pracovníků, pracovníků podpory, vedoucích pracovníků, administrativní podpory. A tady nastává problém, protože řada podniků není

schopna tyto náklady ani efektivně evidovat natož pak v rámci účetnictví rozpočítávat na jednotlivé zákazníky.

V případě posledně uváděných položek si dovolím zcela nesouhlasit s Lošťákovou (2009), která uvádí, že správným přístupem managementu je možno tyto problémy minimalizovat či zcela odstranit. Administrativní zátěž, kterou detailní alokace nevýrobní režie vyžaduje, může v případě malých a středních podniků, dle mého názoru, významně ovlivnit efektivitu vlastního businessu.

Naopak naprosto s Lošťákovou (2009, str. 122) souhlasím v názoru, že požadavky na zjišťování hodnoty zákazníka zcela mění zvyklosti běžného sledování nákladů a celkový proces zpracování dat je pro řadu podniků díky technickým a kapacitním problémům obtížně realizovatelný. A to i vzhledem ke skutečnosti, že na zákazníka jako na nákladový objekt musí být alokovány nejenom aktuální relevantní náklady, ale i náklady budoucí, což zpravidla znamená komplexní přenastavení informačního systému a redefinici procesu zpracování dat.

#### **4.3. Problematika míry setrvání zákazníka a odhad délky vztahu**

Míra setrvání zákazníka patří ke klíčovým atributům při stanovení hodnoty. Je definována jako pravděpodobnost trvání vztahu se zákazníkem v budoucím období a její maximální hodnota je 100% (Kotler, 2013). Opakem míry setrvání míra rizika odchodu zákazníka, tzv. Churn Rate, která v uvedeném případě je nulová. Je to atribut udávající riziko odchodu zákazníka ke konkurenci. Obvykle se vyjadřuje jako souhrnná hodnota zákaznického portfolio vyjadřující, kolik zákazníků za dané období přešlo ke konkurenci. Schopnost identifikovat takto rizikové zákazníky na základě přímých i nepřímých indikátorů je jednou z nejdůležitějších aktivit marketingových specialistů.

I když existují analytické nástroje pro její stanovení, v případě segmentu s menším počtem zákazníků lze předpokládat převážně subjektivní stanovení míry setrvání při jejím případném použití pro stanovení hodnoty zákazníka. Zvýšení úrovně tohoto ukazatele do značné míry závisí na schopnosti budovat vzájemně výhodné vtahy se zákazníky, které ve svém důsledku posilují jejich loajalitu. Ovšem i v tomto případě je nutné si uvědomit, že samotný vztah musí být založen na hodnotě v obojím pojetí. To předpokládá vysokou hodnotu produktu z pohledu kvality i nahraditelnosti (bariéry odchodu), spokojenost zákazníka se službami i profitabilitu na straně druhé.



Právě subjektivita je limitujícím faktorem pro modelování budoucí hodnoty s využitím CLV. U velkých souborů dat, resp. velkého počtu zákazníků nám pomůže využít statistických modelů. Ale pokud společnost disponuje počtem zákazníků v řádu desítek či stovek, z nichž je pouze menší část těch skutečně klíčových, na nichž je firemní business postaven, je nutno posuzovat a hodnotit každého ze zákazníků individuálně. A právě dlouhodobost a kvalita vzájemného vztahu významně zvyšuje úroveň prognóz.

#### **4.4. Problematika vlivu konkurence na chování zákazníka**

Jak již bylo řečeno, v dnešním vysoce konkurenčním prostředí přichází nově získaní zákazníci převážně od konkurence. Na B2B trzích je to v případě standardních komodit téměř 100%. Proto je schopnost udržení zákazníků stávajících pro firmu velmi důležitým měřítkem konkurenceschopnosti i úspěchu. A také parametrem, který ovlivňuje přežití společnosti. Odchod stávajících zákazníků je spojen nejenom se snížením zisků a pozice na trhu, ale má dopad na celkový nárůst nákladů společnosti, které vyžaduje akviziční činnost. Je mnohokrát ověřovanou skutečností, že získání nového zákazníka je násobně dražší než udržení stávajícího. Aplikace tzv. churn managementu, tedy aktivit zaměřených na identifikaci „ohrožených“ zákazníků a zjištění příčin, které je k potenciálnímu odchodu vedou, je jednou z nejdůležitějších úloh marketingu.

Velké firmy vynakládají nemalé prostředky na monitorování aktivit konkurence ve všech klíčových oblastech – zjišťují například produktové, servisní, cenové, distribuční i komunikační politiky, mapují jejich práci v oblasti lidských zdrojů (např. nábor nových zaměstnanců, jejich požadovaná kvalifikace a specializace), sledují jimi zveřejňované reference a další důležité parametry jejich chování. Reflektování těchto znalostí při strategickém, operativním i taktickém řízení společnosti, umožňuje vznikající rizika do určité míry eliminovat. U malých a středních podniků je schopnost monitorovat aktivity konkurence limitována finančními i lidskými zdroji. Společnosti často nemají dostatečné prostředky nejenom na sledování konkrétních aktivit přímých konkurentů, ale také nejsou vždy schopny sledovat technologické a inovační trendy. A už vůbec nejsou schopny tuto činnost realizovat kontinuálně. Proto práce s celoživotní hodnotou (CLV) v horizontu budoucích let může být pro ně nejen nepřínosná, ale naopak riziková v důsledku přílišného optimismu a nedocení rizikových faktorů vyplývajících z dynamiky změn konkurenčního prostředí. V oblasti informačních technologií to platí dvojnásobně.

## 5. Analýza stavu využití principů stanovení hodnoty zákazníka na trhu ČR

V ČR není příliš informací o praktickém využití modelů pro stanovení hodnoty zákazníka jako důležitého nástroje uplatnění diferencovaného marketingu, ani o jeho nezbytném předpokladu, tj. využití CRM. Pro výchozí přehled o stavu českého trhu využijeme informace ze dvou publikovaných zdrojů a jednoho zahraničního zdroje pro srovnání stavu problematiky na americkém trhu.

Prvním vstupem je studie CRM, která byla realizována na jaře roku 2004 v rámci zpracování disertační práce (Malach, 2006). Dotazováni byli manažeři firem, které poskytují poradenské služby v oblasti CRM a související technologie. Respondenti studie, experti na CRM v ČR, považují veličinu hodnoty vztahu se zákazníkem za klíčovou pro podnikové řízení. Pouze 32% klientů respondentů studie se však pokusilo o zahájení procesu hodnocení vztahů se svými zákazníky. Většina firem implementujících technologie CRM totiž neměla a stále nemá žádné prakticky využitelné nástroje pro hodnocení vztahů se zákazníky. Absence hodnocení vztahů a z něj vycházejících akcí zaměřených na zvyšování hodnoty pro zákazníka i hodnoty vztahu byla příčinou častých selhání projektů zavádění CRM. Výsledky studie dokládají, že pouhá třetina manažerů firem implementujících technologie CRM monitoruje reálné pozitivní finanční přínosy těchto projektů. Jako zásadní se jeví autorovi studie tento problém zejména u středních a větších firem, na něž se práce orientovala.

Druhým zdrojem popisujícím stav na trhu ČR je detailní rozbor rozsáhlého výzkumu, který můžeme použít pro srovnání se závěry studie společnosti Forrester. Byl publikován v učebnici Diferencované řízení vztahů se zákazníky (Lošťáková, 2009). V roce 2006 byl na Univerzitě Pardubice realizován kvalitativní výzkum zaměřený na zjišťování míry uplatnění marketingových strategií operujících na B2B trzích v ČR (Lošťáková 2009). Součástí tohoto výzkumu byly i otázky zaměřené na to, zda a jakým způsobem využívají podniky principy stanovení hodnoty v rámci jimi uplatňované marketingové strategie. Tento kvalitativní výzkum byl proveden pomocí metody individuálních hloubkových rozhovorů na základě strukturovaného scénáře dotazování v 26 podnicích operujících na B2B trzích zejména chemického, strojírenského, elektrotechnického průmyslu a výroby plastů. Respondenty byli ředitelé a manažeři SBU, marketingu, prodeje a zákaznické podpory.

Výsledky tohoto unikátního výzkumu sice potvrdily, že si manažeři uvědomují přínosy využití hodnoty zákazníka, za její součást považují jak současné, tak i přepokládané přínosy, ale

v kontextu s teoretickými modely uvedenými v předchozí části, s ní vlastně nepracují. Lošťáková (2009, str. 134) uvádí, že v kontrastu s tím, jak se manažeři o významu hodnoty zákazníka vyjadřují a jak ji vnímají, v reálné praxi se ji nesnaží kvantifikovat. Důraz při segmentaci pro využití strategie diferencovaného CRM kladou na současné přínosy zákazníků, kdy jsou zákazníci klasifikováni podle tradičního kritéria, tj. dosažených tržeb. Objemy prodeje jsou pro ně významné z hlediska podílu zákazníka na naplnění výrobních kapacit a jeho příspěvku k celkovému zisku. Skutečnost, že zjišťování tržeb zákazníků patří k základní evidenci podniku a je i součástí účetnictví, umožňuje tomuto přístupu relativně snadné využití i v dynamickém tržním prostředí. I když manažeři uvádějí, že diferencují individuální nabídku podle dvou základních kritérií (uvádí běžný přínos a celoživotní hodnotu jednotlivých zákazníků pro podnik a současně podle délky vztahu se zákazníky) faktem zůstává, že klasické modelování hodnoty zákazníků pomocí metodologie CLV, jak ji představují Gupta či Kumar, není v reálné praxi zkoumaných českých podniků příliš využíváno.

S odstupem se dá říci, že tento stav kopíruje situaci, kdy se v devadesátých letech na český trh dostaly první CRM systémy a strategie jejich využití. Nicméně skutečné praktické využívání diferencovaného CRM v souladu s vědeckými postupy nebylo ani v roce 2005 u řady firem standardem.

Důvodů, proč tomu tak je, existuje celá řada. Lošťáková uvádí jako jeden z významných problémů stav, kdy podniky běžně nesledují náklady na zákazníky. Nositelem nákladů je u většiny podniků produkt (výrobek, projekt, zakázka) a nikoliv zákazník. Pro posuzování ziskovosti zákazníka tak firmy běžně používají následující metriky:

- Tržby na zákazníka
- Ukazatel typu marže, nejčastěji stanovený na základě příspěvků zákazníkem nakupovaných produktů
- Zisk na zákazníka vypočtený jako souhrn zisku zákazníkem nakupovaných produktů

Výzkum (Lošťáková, 2009) naznačil, že stanovení CLV vyvolává v praxi řadu problémů, a to jak na straně příjmů (obtížné vymezení příjmů zejména nefinanční povahy, například na základy referenční hodnoty nebo příjmů na základě informací), tak zejména na straně nákladů (problém není jen jejich faktické sledování, ale už jejich prvotní vymezení – marketingové, prodejní, servisní i případně vybrané režijní náklady). Zavedení sledování CLV není možné bez efektivního využití systémů podporujících sběr dat a analytických nástrojů zajišťujících jejich konverzi na informace, a často i změn a zdokonalení stávajícího účetního systému.

V prosinci 2015 zveřejnila společnost Forrester výsledky výzkumu zaměřeného na využití CLV, který primárně zpracovala na zakázku společnosti Pitney Bowes. Forrester zpracoval dvě studie: kvantitativní výzkum – online dotazování 120 profesionálů z amerických firem s 1000 a více zaměstnanci a kvalitativní dotazování 6 významných analytiků a manažerů s rozhodovací pravomocí v dané problematice.

Výsledky výzkumu potvrdily přínos CLV u dotazovaných firem a to zejména pro zlepšení výsledků akvizičních strategií, zvýšené zapojení zákazníků a zlepšení retence a loajalitu zákazníků. Respondenti uvedli, že CLV strategie přichází z podnětů výkonného managementu a role marketingu je v celém procesu integrující a nezbytná pro aplikování výstupů do praxe. Současně potvrdili, že problém je aplikování výsledků analýz v reálném čase.

Forrester definoval a v rámci výzkumu ověřoval takzvaného „real CLV“ a jeho přínos pro zhodnocení a prioritizaci zákazníků přidáním kvalitativních informací o zákaznících, zpřesněním informací v reálném čase s využitím dat na sociálních sítích, transakčních dat a kontextového vyhledávání. Teorie propojení transakčních a behaviorálních dat definovaná pomocí rCLV se setkala se zájmem respondentů.

I když v porovnání se závěry společnosti Forrester či ekonometrického výzkumu zaměřeného na využití CLV pro analýzu reálných dat vzorku 35 tisíc zákazníků IBM (Kumar, Venkatesan, Bohling, Beckman, 2008), se jeví poznatky z reality českého trhu jako nepříliš progresivní, je třeba si uvědomit několik zásadních rozdílů. Výzkumy renomovaných agentur a autorů se zaměřují na nejvýznamnější hráče trhu, pro které je testování a využívání moderních metod i prestižní záležitostí (i výše jmenovaná IBM měla výhrady k vlastnímu využití modelu vzhledem k nezahrnutí vlivu konkurence a makroekonomických změn) a disponují jak finančními, tak i lidskými zdroji, které mohou bez ohrožení vlastního businessu alokovat na výzkum a testování nových metod a postupů. Současně vzhledem ke skutečnosti, že většina velkých společností má akcie obchodovatelné na burze, je pro investory dobrým signálem skutečnost, že manažeři se snaží optimalizovat efektivitu procesů, redukovat náklady a maximalizovat zisk v jimi řízených společnostech. Další oblast, kterou je třeba brát v úvahu, je předmět podnikání společností, které byly součástí výzkumu a cílové trhy, na nichž společnosti své produkty uplatňují.

A to zcela pomíjíme vliv KPI (Key Performance Indicators), výkonných manažerů, které jsou v řadě případů nastaveny na horizont 1 roku. To má dopad na jejich priority, zaměření se na řešení aktuálních problémů a maximální vytěžení zákazníků s přihlédnutím k optimalizaci

nákladů, tak aby dosáhli stanovených výsledků v období, za něž jsou hodnoceni. Z tohoto pohledu pak pro ně vyvstává otázka, zda by nebylo lepší soustředit úsilí na maximální vytěžení bonitních zákazníků z vlastního portfolia než soustředit většinu prostředků na akvizici zákazníků nových – jejich přetahování konkurenci je velmi náročné a drahé – výjimkou je pokud máme naprosto unikátní produkt, který konkurence nenabízí a může zvýšit zákaznickou konkurenceschopnost v jeho vlastním businessu. Logickým cílem firem jsou opakované nákupy u firemních zákazníků, které významně ovlivňuje poznání vnitřních rozhodovacích procesů zákazníka, aktivity konkurence, úspěšnost podnikání v jejich vlastním businessu (vývoj jejich branže a jejich konkurence) a s tímto matematické modely nepracují.

Podle mého názoru specifika jednotlivých branží podnikání, velikost podniku a dostupnost velkých objemů zákaznických dat významně ovlivňují možnosti využití stávajících modelů výpočtu CLV. To potvrzuje i Lošťáková (2009), která se zaměřila na průmyslové podniky, na významné firmy působící na trh ČR, které ale svou velikostí nejsou zcela srovnatelné s nadnárodními společnostmi typu IBM nebo největšími společnostmi amerického trhu, na které se ve svém výzkumu zaměřili analytici Forresteru. A pokud se podíváme ještě níže, tedy na střední a malé podniky, je reálné využití CLV dle uvedených modelů mnohem komplikovanější.

## **6. Výzkum využití principů stanovení hodnoty v segmentu malých a středních firem zaměřených na IT na trhu B2B v ČR**

### **6.1. Výběr segmentu trhu k výzkumu**

Výzkum je zaměřen na segment malých a středních firem podnikajících v oblasti informačních technologií se zákazníky z podnikatelské sféry (B2B). Kotler (2006) sumarizoval základní charakteristiky B2B trhů s dopadem na podnikání firem do následujícího přehledu:

- je zde menší počet větších odběratelů (specifika produktu mohou limitovat a zužovat i počet subjektů v rámci jednotlivých sektorů)

- je častý těsný vztah dodavatele a odběratele (čím více produkt společnosti ovlivňuje vlastní konkurenceschopnost zákazníka, tedy jeho úspěšnost v podnikání, tím je vazba užší), identita značky je často postavena na osobním vztahu
- zákazníci mají profesionální přístup k nákupu (nákupní proces je u zákazníka definován a bez jeho pochopení samotná informace o potřebě společnosti příliš nepomůže, proces je obvykle vícefázový, vyžaduje více návštěv a jednání)
- nákupní rozhodnutí zákazníka obvykle ovlivňuje řada lidí s vlastními představami a motivacemi (na rozhodování se podílejí často manažeři z různých útvarů – nákupu, financí, strategie, výroby apod.). Nákupní rozhodování je racionální, založené na hodnotě nabídky pro zákazníka
- kolísavá poptávka (poptávku ovlivňuje životnost produkt – jak dlouho může zákazník produkt společnosti používat, než ho bude muset nahradit)
- odvozená poptávka (poptávka se často odvíjí od potřeb zákazníků zákazníka)
- nepružná poptávka (změna ceny obvykle nezmění objem nákupu, což platí například u investičních celků)

Kategorie malých a středních firem byla vybrána záměrně proto, že do těchto skupin patří největší počet firem z celkového počtu subjektů operujících na trhu. Segment je charakteristický největší intenzitou konkurence, která významně ovlivňuje jejich chování i fungování. Skutečností také je, že převážná většina výzkumů zaměřených na využití hodnoty zákazníka v praxi, tento segment pomíjí. Renomované agentury i respektovaní autoři se zaměřují zejména na největší a nejdůležitější subjekty působící na trhu, převážně operující na trhu koncových zákazníků (B2C). Je to logické, protože velké firmy mají potenciál hledat nové metody pro vyšší efektivitu svého fungování, disponují dostatečnými zdroji a zodpovědnost jejich manažerů vůči akcionářům je významným akcelerátorem využití CLV pro úsporu nákladů a růst profitu. Z pohledu akademického je výhodou i velký počet zákazníků a databáze dat o jejich chování, které umožňují testování jednotlivých modelů a metod výpočtu CLV, včetně statistických analýz.

Segment informačních technologií byl vybrán z několika důvodů. Prvním z nich je dynamika vývoje tohoto oboru v současné digitální éře. Informační technologie jsou využívány všemi ostatními obory a rychlost technologických změn a inovací významně ovlivňuje schopnost predikovat délku vztahu se zákazníky nebo působení konkurence u nich. Druhým důvodem je předpoklad, že firmy z tohoto oboru sami využívají efektivně informační technologie pro

podporu svého podnikání a tudíž je předpoklad, že disponují dostatečným objemem dat umožňujícím případné využití metod stanovení hodnoty zákazníka. Posledním důvodem výběru je skutečnost, že již byly publikovány studie o využití metodologie CLV významným hráčem z tohoto sektoru (IBM), kde byly jak pozitivní tak i negativní reakce.

## 6.2. Metodika výzkumu a hypotézy k ověření

Kvalitativní výzkum byl realizovaný pomocí metody individuálních hloubkových rozhovorů na základě strukturovaného scénáře dotazování. Rozhovory byly realizovány s vrcholovými manažery zkoumaných společností. Dotazováno bylo 6 firem z vybraného segmentu IT. Jednalo se o společnosti podnikající na B2B trhu, tedy poskytujících služby firemním zákazníkům o velikosti do 250 zaměstnanců a obratu do 50 mil. EUR.

Pro výzkumnou část disertační práce jsem si stanovil následující hypotézy k ověření:

1. Střední a malé společnosti v segmentu IT disponují systémem/databází CRM, v níž shromažďují zákaznická data. Tato data ale následně neanalyzují z pohledu profitability zákazníka.
2. Shromažďovaná data umožňují společností segmentaci zákazníků na základě realizovaných tržeb, manažeři tuto segmentaci provádějí.
3. Firmy uplatňují diferencovaný přístup k zákazníkům, které považují za nejdůležitější, ale základem pro aplikování takového přístupu není stanovení hodnoty zákazníka.
4. Firmy nejsou schopny prognózovat délku vztahu na více než dva roky.
5. Firmy nejsou schopny přiřazovat náklady zákazníkům, ale pouze produktům, zakázkám a projektům.
6. Manažeři společnosti nepovažují využití modelu CLV pro stanovení hodnoty za přínosné z pohledu náročnosti na zavedení a udržení (kapacitní i finanční), které by potenciální přínos neodpovídal.

Vlastní výzkum probíhající formou hloubkových rozhovorů byl rozdělen na tři části.

Cílem první části dotazování bylo zjištění, co si manažeři pod termínem hodnota zákazníka představují a zda s ní pracují.

Druhá část dotazování se zaměřila na okruhy otázek, jejichž přehled je uveden v příloze disertační práce. Cílem této nosné části výzkumu bylo zjistit, zda mají manažeři pro práci s hodnotou ve firmě příslušné nástroje a disponují daty, s jejichž pomocí je možno hodnotu zákazníka stanovit a jestli mají potřebu se ziskovostí zákazníka pracovat. Současně bylo ověřováno, jakým způsobem firmy se svým zákaznickým kmenem pracují, zda využívají individuální přístup, na základě čeho o tomto individuálním přístupu rozhodují a v jakém časovém horizontu jsou schopny vztah se zákazníkem predikovat.

Cílem poslední části rozhovoru bylo ověřit budoucí plány společnosti v souvislosti s problematikou profitability zákazníků a strategie diferencovaného přístupu.

### **6.3. Analýza výsledků výzkumu a zhodnocení hypotéz**

Jak již bylo uvedeno v záměrech výzkumu, cílem bylo realizovat hloubkový rozhovor se zástupci (manažery nebo majiteli) 6 společností podnikajících na firemním trhu informačních technologií. Tři z dotazovaných firem spadaly do segmentu malého podniku (počet zaměstnanců do 50) a tři patřily do podniků střední velikosti (počet zaměstnanců do 250).

Z pohledu produktového portfolia patřily 2 dotazované společnosti do skupiny producentů opakovatelného řešení – jejich produktem je prodej licencí vlastního ERP řešení s dílčí customizací v rámci implementačního procesu. Obě firmy nabízejí zákazníkům i individuální doprogramování konektorů na jiné informační systémy, případně i doprogramování doplňkových funkcionalit. Další firma je poskytovatelem vývoje software na zakázku a má unikátní know-how ve vybraných zákaznických segmentech. Zbývající 3 firmy mají širší produktové portfolio (nabízejí komplexní služby v oblasti IT infrastruktury, bezpečnosti i vývoje software na zakázku).

Respondenty výzkumu byli členové top managementu dotazovaných společností na pozici:

- dva generální ředitelé (jeden z nich je současně majoritním akcionářem společnosti)
- dva obchodní ředitelé
- finanční ředitel
- ředitel marketingu



### Hodnota zákazníka a její vnímání respondenty výzkumu

Manažeři nejčastěji uvedli jako definici hodnoty zákazníka obecně přínos/důležitost zákazníka pro společnost bez ohledu na formu vyjádření tohoto přínosu. Převládající odpověď byla, že hodnotu by definovali jako vyjádření podílu zákazníka na celkových tržbách společnosti. Tento pohled byl jako primární zejména u manažerů společností s méně než 50ti zaměstnanci. U větších firem se tento přístup doplnil ještě o subjektivní pohled na velikost zákazníka z pohledu jeho potenciálu.

Ve spojení s hodnotou manažeři uváděli kromě velikosti tržeb (jakožto tradičního měřítka přínosu) i trend rozvoje vztahu s tímto zákazníkem (změna ve velikosti tržeb v čase) s očekávanou úrovní budoucích příjmů, stabilitu zákazníka z pohledu jeho předmětu podnikání a potenciálu rozvoje jeho vlastního businessu. Dalšími zmiňovanými faktory v souvislosti s hodnotou byly i podíl na struktuře zákaznických výdajů na IT, resp. na kategorii odpovídající nabídce společnosti dotazované firmy a loajalita zákazníka, délka trvání vztahu. Manažeři obecně za součást jimi vnímané hodnoty zákazníka považují jak současné, tak i očekávané přínosy daného zákazníka, a to i v nefinančním vyjádření (subjektivní vnímání zejména referenční hodnoty zákazníka v budoucím období).

I když žádný z dotazovaných podniků celoživotní hodnotu zákazníka reálně neměří, využívají některé její principy pro posouzení dosažitelnosti cílů firemní strategie.

### Využívání nástrojů podporujících práci s hodnotou zákazníka v dotazovaných společnostech a analýza stavu z pohledu aplikovatelnosti metodiky stanovení celoživotní hodnoty zákazníka.

Všechny dotazované společnosti uvedly, že mají systém, který jim umožňuje zaznamenávat informace o zákaznících. Nicméně u poloviny dotazovaných společností to není evidence, která by odpovídala pojetí moderních CRM systémů. Dotazované malé společnosti využívají pro evidenci informací o zákaznících jednoduché proprietární nástroje, které doplňují data dostupná z účetních systémů. Vzhledem k počtu zákazníků i skutečnosti, že tyto společnosti nemají početné obchodní týmy (reálný stav obchodu byl početně do dvou osob – maximálně 1 obchodník a manažer společnosti), je tento stav považován za vyhovující. Firmy střední velikosti naopak celkem logicky systém pro podporu řízení vztahů se zákazníky potřebují a využívají. Dvě z dotazovaných firem mají samostatné moduly CRM, které komunikují se základním informačním systémem společnosti. Systémy nejsou přímo propojeny, ale mají

komunikační rozhraní pro výměnu dat. Data se exportují do určeného úložiště a druhý systém si je odtud přebírá. Výměna probíhá v automatizovaném režimu. Poslední firma používá rozšířené možnosti základního informačního systému a exporty dat k dalšímu zpracování a vyhodnocení.

Všechny dotazované společnosti mají interně nastavený systém pro záznam kontaktů se zákazníky, a to jak na úrovni technické podpory, tak i na úrovni obchodu. S větším počtem zákazníků byla zaznamenána i větší propracovanost tohoto systému, nicméně manažeři shodně uváděli, že problém není systém, ale kvalita zaznamenaných dat (a to zejména u obchodu). Propracovanější systém byl u dodavatelů ERP řešení, kde funguje standardní podpora uživatelů licencí a u společnosti, která se deklaruje i jako systémový integrátor. Nicméně všechny společnosti si uvědomují potřebu zákaznických informací a jejich zpracování. Velmi silně vnímají důležitost těchto informací pro analýzu spokojenosti zákazníků a pro rozvoj loajality s vytěžením dlouhodobých vztahů, tudíž i pro budování hodnoty (a to v obou jejích pojetích – tedy jak pro zákazníka, tak i pro společnost). Proto zejména u zákazníků interně považovaných za klíčové, je systém ověřování spokojenosti považován za velmi významný. U největší z dotazovaných společností je pro nejvýznamnější zákazníky zaveden systém hodnocení spolupráce, formou pravidelných kontrolních dnů.

### Segmentace zákazníků a její využití pro diferenciaci přístupu

Segmentaci jako nezbytný předpoklad pro aplikování diferencovaného přístupu k zákazníkům vnímají všichni respondenti. Přístup k vlastní segmentaci je ale v jednotlivých firmách odlišný. Vychází to i z celkového počtu zákazníků jednotlivých dotazovaných společností. Jedna z malých společností si pro interní potřebu vystačí se segmentací na zákazníky klíčové a ostatní. Vzhledem k jednotkovému počtu zákazníků tvořících téměř 90 procent příjmů je tento přístup naprosto pochopitelný a akceptovatelný.

Společnosti prodávající vlastní „krabicový“ SW produkt (ERP) využívají jako primární segmentaci stávajících zákazníků rozdělení dle verze a konfigurace dodávaného produktu. Toto rozdělení do značné míry kopíruje segmentaci dle objemu tržeb, protože dodávané verze produktů jsou cenově diferencovány. Vzhledem ke značné univerzálnosti jádrových modulů systémů (účetní modul) jsou jejich produkty využitelné ve většině branží napříč trhem. Každý z výrobců ale disponuje i řešením vhodným pouze pro specifický obor, tento modul je pak

nositelem další segmentační úrovně. U jedné z těchto firem, která je svou velikostí již na hranici velkých firem, je segmentace a analýza potenciálu těchto segmentů, důležitým nástrojem pro přípravu a obhajobu marketingového rozpočtu. Marketingové náklady jsou zde hodnoceny jako firemní investice a rozpočet musí být proto podložen jasně definovanými cíli. V tomto případě je realizace segmentace i primárním krokem při verifikaci zvolené marketingové strategie pro jednotlivé trhy. Zákazníci sice nejsou analyzováni z pohledu profitability, ale jejich hodnocení je kombinované objektivní (realizované tržby a využívaný produkt) a subjektivní (referenční hodnota) vyjádření jejich důležitosti v rámci jejich oboru podnikání, a takto je s nimi i pracováno. Vzhledem k poměrně vysokému celkovému počtu zákazníků (byl největší ze všech zkoumaných firem a počet zákazníků se pohyboval v řádu stovek) se ale individuální analýza provádí pouze u úzké skupiny zákazníků, která generuje více než 80% všech příjmů.

Napříč všemi respondenty byla uváděna, jako nejdůležitější segmentační a diferenciací kritérium, hodnota skutečných tržeb zákazníků následovaná subjektivním odhadem dalšího potenciálu vybraných firem nebo segmentů.

Analýza kmene zákazníků (například s využitím Paretova pravidla uvádějícího, že 20% zákazníků generuje 80% příjmů) není využívána v dotazovaných firmách jako standardizovaný report. Nicméně všichni dotazovaní manažeři si pro sebe obdobný rozbor dělají, resp. mají představu o rozložení firemního portfolia zákazníků. Nejpesimističtější odhad (největší závislost na malém počtu zákazníků) byl uváděna v rámci šetření na úrovni cca 95 procent. Naopak nejmenší závislost byla na úrovni cca 70%.

Samostatnou kapitolou v rámci diskuse byl pohled na trh státní správy a samosprávy (a jimi řízené a vlastněné organizace), kde byla uváděna predikovatelnost na nejnižší úrovni. S výjimkou dodavatelů ERP, kteří již u zákazníků působí a mají uzavřené smlouvy na podporu systému, a firem s termínovanými kontrakty, je tento trh vnímán jako nejkomplicovanější z pohledu budoucího vývoje. Je tím míněno, že převážná většina zakázek je dle zákona soutěžena a v oblasti IT je v posledních letech často jediným kritériem cena. I když se firma do veřejné zakázky přihlásí s kvalitní nabídkou, často neuspěje vzhledem k rozšířenému trendu snižování cen na úkor kvality. Vysoce konkurenční prostředí vede některé IT firmy do takových cenových hladin, že vlastní realizace zakázky může být již od počátku počítána jako ztrátová.

## Diferencovaný přístup k zákazníkům a jeho odraz v marketingu, obchodu a podpoře zákazníků

Všechny dotazované firmy uvedly, že přistupují ke svým zákazníkům diferencovaně. Při detailnějším ověření z uvedeného vyplynulo, že převážná část rozhodování vychází ze subjektivního hodnocení obchodníků, které ovlivňuje i přístup dalších organizačních složek společnosti poskytujících podpůrné služby. V reálné praxi to často znamená stav, kdy pro zákazníka vnímaného jako velmi důležitého pro společnost, jsou schvalovány výjimky, které pro jiné zákazníky nepřipadají v úvahu. Zejména se jedná o přednostní realizaci, nadstandardní rychlost servisu, přidělování nejseniornějších specialistů na zakázky pro tyto zákazníky (i když to často není potřeba) a prodloužení délky splatnosti faktur. Snaha uspokojit tyto zákazníky někdy vede k potřebě doprogramování nestandardních částí modulů ERP a u dalších dodávek i k proprietárním řešením, která firma standardně nedělá (jedná se o kapacitně i finančně náročné aktivity, které někdy dostává zákazník jako bonus za nižší cenu, než je reálná pracnost, v zájmu budoucích zakázek, které ale nemusí nikdy přijít). Obchodníci tak, pod tlakem splnění svého plánu, prodávají, resp. nabízejí zákazníkovi i služby, které jsou pro firmu nevýhodné. Toto riziko uvádějí častěji firmy větší, s vyšším počtem obchodníků, což je náročnější na kontrolu. Z pohledu zaměření dotazovaných firem bylo uváděno toto riziko méně u dodavatelů ERP, jejichž nabídky jsou více standardizovány a variační prostor obchodníků není takový.

## Marketingové aktivity z pohledu akvizice nových zákazníků a rozvoje vztahu stávajících

Akviziční proces považují společnosti za jednu z nejobtížnějších aktivit. Je ale rozdíl mezi jeho cenou u dodavatelů ERP a ostatních poskytovatelů IT služeb, i u preferovaného přístupu vlastní realizace. Marketingové aktivity v tradičním pojetí mají význam právě u ERP, kde nabídka je standardizovaná a zákazníkovi velmi dobře srozumitelná. U větší z dotazovaných společností je poměrně dobře ceněna reklama na internetu a na sociálních sítích.

Uvedme si některé zásadní rozdíly vyplývající z produktové nabídky dotazovaných společností:

Společnosti nabízející ERP:

- Akvizice je považována za méně nákladnou než u druhé skupiny dotazovaných společností, u větších implementací ERP. Pokud nepočítáme obchodní a marketingové náklady, již první prodej generuje významný zisk společnosti. Důvodem je, že produkt

je již vyvinut, investice na jeho vývoj byla již uhrazena a tak náklad na prodanou licenci je prakticky nulový (cena licence = zisk). Rozvoj a údržba produktu je financována zejména z uhrazených podpor placených pravidelně stávajícími uživateli. Profitabilitu rovněž zvyšuje cena za implementační práce, která v mnoha případech i překračuje cenu vlastní licence.

Společnosti nabízející služby v oblasti informačních technologií:

- Akvizice je jednou z nejnáročnějších a nejnákladnějších aktivit. Zejména v případě velkých zákazníků rozhodně nelze očekávat návratnost této investice již s prvním prodejem, resp. v prvním roce spolupráce. Strategie je obvykle postavená na postupném rozvoji s cílem zvětšování up-sellingu a rozvoje cross-sellingu. V případě prvních zakázek jsou považovány za přijatelné i nulové marže, pokud je společnost vyhodnocena jako zákazník s rostoucím potenciálem do budoucna. Tento potenciál je odhadován na základě konkrétních uvažovaných projektů a prodejů, nejedná se o stanovení budoucí hodnoty v pojetí definovaném touto prací.
- Obchod je primárně hodnocen podle realizované marže, která je v některých společnostech vnímána jako hrubá v jiných jako čistá. Hrubou marží je z pohledu dotazovaných firem rozdíl mezi tržbami a externími náklady na zakázku. Čistou marží pak je rozdíl mezi hrubou marží a spotřebovanými variabilními náklady na přímou realizaci zakázky.

### Měření spokojenosti, loajality a retence

V rámci dotazovaných firem byly zaznamenány rozdíly ve způsobu práce z pohledu ověřování spokojenosti, loajality i měření retence zákazníků. Tento rozdílný přístup opět vyplývá z rozdílné velikosti jednotlivých zkoumaných subjektů i z počtu jejich zákazníků. Malé firmy, kde se počet zákazníků pohyboval do 100 subjektů, z nichž je rámcově méně než 20 % klíčových, se zaměřují na top zákazníky na denní bázi. Vzhledem k malému počtu firem probíhá komunikace víceméně kontinuálně, zákazníci se přímo obracejí na manažery společnosti a specialisty, s nimiž spolupracují. Tudíž i ověřování spokojenosti probíhá téměř v reálném čase, zákazník své problémy obvykle eskaluje přímo na manažera společnosti, s nímž má vztah. Každý z významných zákazníků je z pohledu malé firmy velmi obtížně nahraditelný

a proto snaha o jeho udržení může být na hranici nulové ziskovosti. Pokud je celá firma v zisku, je to z pohledu vrcholových manažerů přijatelné riziko.

U firem střední velikosti se problematika spokojenosti standardně vyhodnocuje na základě záznamů help desku (propracovanější systém byl opět u dodavatele ERP). Současně má větší z ERP dodavatelů nastaven systém ověřování spokojenosti 1x ročně emailovým dotazníkem na zodpovědnou osobu zákazníka.

Největší z dotazovaných firem má nastaven systém takzvaných kontrolních dnů, kdy se v pravidelných intervalech manažer společnosti setkává se zástupci zákazníka a ověřují si jejich spokojenost s dodanými službami. Tato setkání se konají 1x, maximálně 2x za rok a vyhotovuje se z nich zápis. Ten se ukládá do CRM systému. Vedení společnosti pak na jejich základě přijímá nutná opatření.

Žádná z dotazovaných společností nemá analytický systém, který by jí umožnil predikovat možnou ztrátu zákazníka. Hodnocení a hledání příčin případné ztráty tak probíhá, až když k ní fakticky došlo. U velkých zákazníků se ale v rámci vyhodnocení ročních výsledků ve dvou společnostech probírá individuálně ztráta zákazníků v daném roce. Vychází se ze stavu, kdy zákazník z předcházejících let už v hodnoceném roce nic nenakoupil.

### Řízení nákladů ve společnosti a sledování ziskovosti

Klíčovou metrikou, s níž pracují všechny dotazované společnosti, je ziskovost realizované zakázky resp. produktu v případě prodeje SW.

Ani jedna z dotazovaných společností nemá zaveden systém přiřazování nákladů dle aktivit (ABC) nebo na zákazníka. Jedna společnost nicméně uvedla, že uvažuje o změnách nastavení těchto procesů. Jednalo se o firmu z kategorie středních společností a uvažované změny by měly být zaměřeny na analýzu reálné marže zákazníka (úroveň KP I.) a motivační systém account managerů společnosti. Cílem je úspora nákladů u nízko ziskových zákazníků. Nicméně o faktické realizaci změn nebylo zatím rozhodnuto a neexistuje ani žádný formální projekt tyto záměry a postup jejich implementace popisující.

Malé společnosti o změnách ve sledování nákladů neuvažují vzhledem k přepokládané náročnosti těchto změn a z jejich pohledu nevýznamného přínosu takovéto operace.

### Sledování tržeb, nákladů a ziskovosti zákazníků

Jak již bylo uvedeno, nejčastěji užívaným způsobem měření ziskovosti zákazníků se v dotazovaných firmách staly tržby doplněné o profitabilitu jednotlivých prodaných produktů nebo pro zákazníka realizovaných zakázek. Součtem ziskovosti jednotlivých prodejů (produktů, zakázek, projektů) jsou společnosti v případě potřeby schopny stanovit ziskovost zákazníka na úrovni, která jim v současné době postačuje. Dosažené objemy prodejů na zákazníka jsou pro společnosti významné i z pohledu naplnění výrobních kapacit (utilizaci zdrojů). Vzhledem ke skutečnosti, že zjišťování tržeb od zákazníka nepředstavuje žádný problém, je tento systém používán i v současném vysoce konkurenčním prostředí a bude používán i nadále.

Určitá odchylka byla identifikována u společností prodávajících ERP systémy.

Manažeři se shodli na názoru, že v nákladech na obsluhu zákazníků existují rozdíly, ale aktuálně nejsou schopni je efektivně identifikovat.

S nefinančními ukazateli hodnoty (například referenční hodnotou) se pracuje pouze na úrovni pocitové a její subjektivní přínos může být akceptován v případě zvažování nákladů v rámci akvizičního procesu. Následně se ale s těmito ukazateli nepracuje a ani se nehodnotí jejich reálný dopad.

### Pohled na hodnotu zákazníka a její potenciální využití v budoucnosti

I když si všichni dotazovaní manažeři dobře uvědomují význam problematiky hodnoty zákazníka, žádná ze společností neplánuje její sledování v kontextu s představenou teorií stanovení celoživotní hodnoty pomocí CLV. S velikostí společnosti a počtem zákazníků roste i názor na možné využití práce s hodnotou pro podporu diferencovaného přístupu k zákazníkům v budoucnosti. Větší preferenci jsem zaznamenal u společností poskytujících širší spektrum služeb než u společností zaměřených na dodávky ERP.

Souhrnně lze říci, že hodnota zákazníka je manažery vnímána velmi subjektivně, někdy na základě kolektivního názoru vedení společnosti. Je to jakási nekvantifikovaná pozice na žebříčku firemního zákaznického portfolia, jejímž základem jsou transakční data se subjektivní interpretací budoucího významu klienta. V nejbližším období žádná z dotazovaných

společností neuvažuje o zavedení standardizovaného hodnocení profitability zákazníka na bázi CLV jako nástroje pro podporu strategického řízení společnosti.

Manažeri jedné z dotazovaných společností projevíli zájem o customer profitability analysis ve zjednodušené podobě pro porovnání s jejich vlastním hodnocením zákaznického portfolia. Následně mi poskytli anonymizovaná data o zákaznících pro zpracování analýzy a základní vstupy pro přiřazení nákladů. Tato analýza je prezentována v následující kapitole.

### **Zhodnocení ověřovaných hypotéz – závěry:**

- 1. Střední a malé společnosti v segmentu IT disponují systémem/databází CRM, v níž shromažďují zákaznická data. Tato data ale následně neanalyzují z pohledu profitability zákazníka.*

Tuto hypotézu se podařilo výzkumem částečně potvrdit. Dotazované společnosti shromažďují zákaznická data ve svých interních systémech, i když u malých společností nelze přímo použít termín CRM v standardně chápaném pojetí (respondenti tak uvedli, že jejich společnosti využívají standardní CRM software nebo vlastní řešení umožňující zaznamenávat data o zákaznících, komunikaci s nimi a dodaných produktech). Tato data jsou sice využívána pro potřeby segmentace či hodnocení práce jednotlivých pracovníků zapojených do péče o zákazníka, ale profitabilitu analyzovat neumožňují. Firmy doposud nepocítují potřebu analyzovat zákazníky z pohledu jejich ziskovosti.

- 2. Shromažďovaná data umožňují společností segmentaci zákazníků na základě realizovaných tržeb, manažeri tuto segmentaci provádějí.*

Také tato hypotéza se potvrdila. Středně velké firmy ze skupiny dotazovaných (50 – 250 zaměstnanců) segmentaci zákazníků provádějí ve větším měřítku než společnosti malé. U dodavatelů ERP řešení je primární segmentace zákazníků postavena na verzi dodaného řešení a komplexnosti tohoto řešení (což je víceméně ekvivalent segmentace dle obrátu). Ostatní firmy segmentaci provádějí primárně dle realizovaných tržeb, dále dle dodaného produktu a oboru podnikání zákazníka.



**3. *Firmy uplatňují diferencovaný přístup k zákazníkům, které považují za nejdůležitější, ale základem pro aplikování takového přístupu není stanovení hodnoty zákazníka.***

I v tomto případě je možno hypotézu potvrdit, i když způsob a úroveň diferenciací byla různá. Stanovení hodnoty zákazníka nebylo použito ani v jednom z dotazovaných podniků. Důležitost zákazníka hraje větší roli u dodavatelů komplexních řešení než u dodavatelů ERP. U posledně jmenovaných má zákazník hodnotu víceméně srovnatelnou s ostatními uživateli obdobné verze ERP, protože jeho budoucí hodnota je poměrně jasně daná i finančně v kontextu s pravidelně placenou podporou dle nakoupených licencí. Dodavatelé komplexních služeb z oblasti informačních technologií diferencují přístup na základě realizovaných obrátů a očekávaných projektů u daného zákazníka. Potenciál je subjektivně odhadován a nesplňuje tak parametry výpočtu celoživotní hodnoty zákazníka.

**4. *Firmy nejsou schopny prognózovat délku vztahu na více než dva roky.***

Limitující předpoklad pro využití modelů celoživotní hodnoty zákazníka je i neschopnost firem predikovat vztah se zákazníkem v horizontu delším než dva roky. Výzkum potvrdil, že nejčastěji je validní prognóza realizovatelných aktivit u zákazníka na 1 rok, délka dva roky byla podle dotazovaných manažerů spíše výjimečná a to převážně u zákazníků klíčových a u zákazníků, kde je podepsaný servisní či realizační kontrakt na dobu určitou. U smluv na dobu neurčitou existuje stále riziko výpovědi a tudíž i predikce je na dobu kratší a ovlivnitelnou. Dodavatelé ERP pracují v režimu pravidelných ročních podpor + 1 rok navíc (maximálně).

V podstatě nepredikovatelné jsou podle respondentů vztahy se subjekty státní správy a státem řízených organizací (s výjimkou již běžících projektů), kde se nakupují produkty a služby formou veřejných zakázek. U dodávek informačních technologií je valná většina těchto zakázek vypsána tak, že jediným hodnotícím kritériem je cena. Kvalita, o níž jde všem dotazovaným společností, v těchto dodávkách při výběru nehraje žádnou podstatnou roli.

**5. *Firmy nejsou schopny přiřazovat náklady zákazníkům, ale pouze produktům, zakázkám a projektům.***

Sledování nákladů v dotazovaných firmách se děje jejich přiřazováním na produkty (vývoj ERP software, zakázkový aplikační vývoj,...) a na projekty/zakázky dodávaných řešení. Náklady jsou přiřazovány jednoznačně v případě subdodávek a dále na základě vykázané doby strávená na zakázce u pracovníků realizačních útvarů. Nicméně třetina dotazovaných firem u výkazů pracovní doby kontroluje pouze dodržení stanoveného rozsahu pracnosti, ale dále s nimi jako s nákladem nepracuje. Hodnocení přínosu zakázek tak končí na úrovni hrubé marže, tedy rozdílu mezi koncovou cenou zaplacenou zákazníkem a odečteným objemem subdodávek či přeprodávaného zboží. Tato skutečnost ale dle mého názoru spíše souvisí s celkovým stavem uvedených společností, které jsou ziskové a v současné době nemají potřebu takto počítat. Jejich aktivity sumárně generují plánovanou úroveň zisku a sledování úrovně utilizace (vytížení) pracovníků je na managementem požadované úrovni.

***6. Manažeři společnosti nepovažují využití modelu CLV pro stanovení hodnoty za přínosné z pohledu náročnosti na zavedení a udržení (kapacitní i finanční), které by potenciální přínos neodpovídalo.***

Všichni dotazovaní manažeři se shodují v názoru, že své zákazníky diferencují na základě hodnoty pro jejich společnosti. Tato hodnota je ale chápána, jak již bylo uvedeno ve výsledcích výzkumu, jako souhrn dosažených tržeb od zákazníka a subjektivního hodnocení zákazníka z pohledu managementu společnosti a jím vnímané pozice v zákaznickém portfoliu společnosti. Stanovení CLV, dle v práci prezentovaných modelů, označili všichni respondenti jako nereálné a z jejich pohledu nepotřebné. A to i přes to, že vnímanou hodnotu zákazníků a její přínos pro marketingovou diferenciaci považují za zásadní pro rozhodování o další strategii společnosti. Informační systémy společností nejsou v současné době nastaveny tak, aby bylo možno náklady na zákazníky přiřazovat bez zásadních úprav a procesních změn. U malých společností je to pochopitelné vzhledem ke skutečnosti, že počet jejich transakcí není příliš velký a účetní systém je v jednom případě zcela outsourcován a ve zbývajících dvou případech zajišťován pouze jednou, resp. dvěma účetními.

Za pozitivní považují, že v návaznosti na diskusi při hloubkovém rozhovoru jedna ze středních společností projevila zájem o provedení customer profitability analysis a její dílčí zpracování se tak stalo základem pro výpočet uvedený v kapitole 7. této práce.

#### 6.4. Souhrn výsledků výzkumu

Prvním závěrem výzkumu je, že se situace s chápáním a využitím hodnoty zákazníka pomocí metody CLV ve firmách v průběhu uplynulých deseti let významně nezměnila. Tedy alespoň ve zkoumaném segmentu malých a středních firem podnikajících na trhu informačních technologií. Kvalitativní výzkum, který jsem realizoval pomocí metody individuálních hloubkových rozhovorů na základě strukturovaného scénáře dotazování, poskytl zajímavé, ale ne překvapující informace. Výsledky jsou ve většině případů shodné s poznatky, které zjistila Lošťáková v roce 2006. Firmy se sice posunuly ve využívání CRM pro podporu rozhodování a stanovení marketingových strategií, ale jejich práce s hodnotou zákazníka se stále opírá o tři základní atributy:

- aktuálně a historicky dosažené tržby,
- profitabilitu realizovaných a běžících projektů u stávajících zákazníků
- dlouhodobé kontrakty, servisní smlouvy a technické podpory produktů již dodaných zákazníkovi

Hodnocení stávajících i nových potenciálně akvizovatelných zákazníků vychází z posouzení zájmu/prodejnosti firemních produktů či zákazníkem připravovaných projektů, a to v horizontu jednoho, maximálně dvou let. Vlastní přínos jednotlivých zákazníků tak subjektivně hodnotí manažeři společností na základě znalosti historických tržeb zákazníka a vnímání jeho přínosu pro zákaznické portfolio společnosti. Výnosy jsou ve všech dotazovaných podnicích primárně sledovány podle prodaných výrobků a služeb (dle charakteru výroby). U různých zákazníků je možno zaznamenat různé ceny za stejné produkty či služby. Cenové rozdíly jsou ve většině případů důsledkem konkrétní tržní situace a strategických zájmů společnosti.

Největší problémy s případným využitím modelování hodnoty, které dotazované firmy vidí, jsou následující:

- zákazník není ve firemním účetnictví nákladovým objektem
- společnosti nejsou schopny, při stávajícím nastavení informačních systémů a firemních procesů, přiřazovat náklady jednotlivých aktivit přímo zákazníkům, kteří je spotřebovali, zejména se jedná o tyto náklady:
  - akviziční náklady obchodu
  - akviziční náklady marketingu
  - náklady na péči o zákazníka ze strany obchodu i produktové podpory

- společnosti nemají nastaven systém, který by umožnil rozpouštět příslušnou část režie přímo zákazníkům (marketingové náklady, náklady na podporu prodeje, náklady na provizi obchodu, administrativní a provozní náklady spojené s realizací zakázek pro zákazníka)

Ani jedna z dotazovaných firem nevedla, že pro hodnocení výkonosti používá primárně ziskovost zákazníka. Pokud by měli manažeři vyjádřit zisk na zákazníka, stanovili by ho prostým součtem zisku jednotlivých zákazníkovi dodaných produktů a služeb. A i v tomto případě by hovořili spíše o realizované marži než o klasickém zisku.

Z výzkumu dále vyplynulo, že stávající stav považují za vyhovující a možné přínosy z jeho změny by nebyly, dle jejich názoru, adekvátní vynaloženým prostředkům na jeho zavedení.

Termín hodnota zákazníka si manažeři nejčastěji spojují s objemem tržeb od daného zákazníka, profitabilitou významných zakázek pro něj realizovaných, délkou a objemem dlouhodobých smluv a s celkově subjektivně vnímaným významem zákazníka pro společnost v porovnání se zákazníky ostatními.

## **7. Návrh a modelové ověření zjednodušené metody stanovení hodnoty zákazníka pro segment malých a středních firem.**

### **7.1. Obecný postup zavedení sledování hodnoty zákazníka do firmy**

Rozhodnutí o realizaci implementace modelu CPA či CLV ve společnosti musí vždy předcházet zjištění potřeb managementu společnosti v kontextu se sledováním hodnoty – proč by vlastně měli investovat úsilí do zavedení procesu stanovení celoživotní hodnoty zákazníka ve společnosti. Pokud se za proces analýzy a zavedení nepostaví člen vrcholového managementu a nevezme si ho jako svůj úkol, nemá cenu se ani pokoušet cokoliv zavádět. Celý proces zavedení je pracný, časově náročný, klade zvýšené nároky na zaměstnance, na změny firemních procesů i systému. A pokud navíc firma nemá někoho, kdo je schopen závěry správně interpretovat tak, aby výsledek byl reálně použitelný v manažerské praxi, jsou investice vynaložené zbytečně, a v horším případě mohou vést i k mylným závěrům.

Důvody pro zavedení změn ve společnostech mohou být různé a obvykle souvisí s potřebou změny firemní strategie či s požadavkem na vyšší efektivitu činnosti. Proto právě pochopení motivů a potřeb manažerů je klíčové pro rozhodnutí, jakou cestou se vydat. Lošťáková (2009) uvádí některé případy, kdy je koncept hodnoty využitelný pro praxi:

- Nejčastějším případem je potřeba segmentace zákazníků z důvodu volby vhodné strategie jejich obsluhy. V tomto případě se vlastně nejedná přímo o využití modelu CLV, lze použít jednodušší způsoby umožňující následnou individualizaci přístupu k zákazníkům.
- Mnohem významnější důvod vedoucí k využití práce s hodnotou je potřeba manažerů identifikovat zákazníky, kteří společnosti ubírají na zisku, tedy vymezení skupiny ztrátových. Zde má analýza velký význam nejen z důvodu nalezení těchto problematických zákazníků, ale současně může odpovědět na otázku proč tomu tak je. Pochopení důvodů ztrátovosti manažerům umožňuje přijmout konkrétní opatření k zabránění opakovaného vzniku této situace. Tím, že je využito principů modelování celoživotní hodnoty, lze eliminovat riziko, že nedoceníme budoucí hodnotu některých, aktuálně ztrátových zákazníků (např. v důsledku počáteční fáze životního cyklu...). Porovnáním současné míry ziskovosti a ziskovosti budoucí, umožňuje přijímat opatření v nastavení péče o zákazníky s pozitivním dopadem.
- Zhodnocení efektivity investice do marketingových aktivit podporujících akviziční proces a proces udržení a růstu zákazníka. Vzhledem k obtížnosti výpočtu návratnosti marketingových aktivit má pro obhajobu marketingových rozpočtů právě práce s hodnotou zákazníka zásadní význam.
- Vztah mezi hodnotou individuálních zákazníků (součtem individuálních hodnot je celková hodnota zákaznického portfolia) a hodnotou celé společnosti dává CLV další rozměr. Zjišťování hodnoty společnosti vycházející ze znalosti hodnoty zákaznického kmene významně zvyšuje přesnost těchto výpočtů a může mít zásadní dopad i na hodnotu akcií společnosti, či prodejní cenu společnosti při její akvizici.
- Ve svém důsledku má hodnota zákazníků také vztah k predikci budoucí schopnosti společnosti dostát svým finančním závazkům a umožňuje i řízení likvidity v delším časovém úseku.

Na základě studia zdrojů a následného strukturovaného dotazování v rámci mého výzkumu jsem přesvědčen, že pokud firma není schopna provést Customer Profitability Analysis, nemá cenu se pokoušet vypočítat celoživotní hodnotu pomocí modelu Customer Lifetime Value.

Po vyhodnocení výsledků provedeného výzkumného šetření jsem se rozhodl v praktické části práce provést na anonymizovaných datech jednoho z respondentů CPA, jako základní východisko práce s celoživotní hodnotou zákazníka. Za základ jsem si vzal metodiku postupu, kterou popisuje van Raaij (2003) a v rámci vlastního ověření jsem udělal její dílčí modifikace. Ty jsou popsány v následující části disertační práce na modelovém příkladu.

Jak již bylo uvedeno, implementace CPA má 4 základní cíle (van Raaij, 2003):

- 1) Identifikovat zdroje profitu ve firmě
- 2) Zvýšit porozumění vztahu a charakteru tohoto vztahu mezi zákazníky a náklady
- 3) Zvýšit porozumění vztahu mezi chováním zaměstnanců a náklady
- 4) Zvýšit úroveň informovaného rozhodování o alokaci firemních zdrojů na zákazníky a tržní segmenty

Při zpracování CPA u vybrané firmy je postupováno dle šesti kroků, tak jak je uvádí Van Raaij (2003), přičemž poslední dva mají pouze formu doporučení pro analyzovanou společnost:

- 1) Selektce aktivních zákazníků
- 2) Navržení modelu zákaznické profitability
- 3) Výpočet zákaznické profitability
- 4) Interpretace výsledků
- 5) Vyladění strategií a programů
- 6) Nastavení infrastruktury

Prvním předpokladem, který musí být splněn, je schopnost společnosti správně alokovat náklady k jednotlivým aktivitám, jež se na jejich vzniku podílí. Aby bylo dosaženo co největšího efektu, nestačí využívat klasické účetní postupy, ale je třeba použít dynamickou techniku řešení, která vznikla v druhé polovině osmdesátých let na prestižní Harvard Business School (pod vedením profesora Kaplana). Jak již bylo uvedeno v předcházejících částech práce, označuje se tato metoda jako Activity-Based Cost Management (ABCM) a jejímž základem je přiřazování nákladů konkrétním aktivitám firmy, známé jako Activity-Based Costing (ABC).

## **7.2. Návrh upravených klíčových metrik pro stanovení hodnoty zákazníka a modelové ověření postupu na reálných datech**

V rámci praktické části své práce jsem se rozhodl ověřit realizovatelnost stanovení hodnoty zákazníka v praxi. Vzhledem k limitům dostupných dat jsem provedl některé korekce klasického postupu zpracování tak, abych dosáhl základního cíle ověření, kterým bylo diferencovat zákazníky společnosti dle jejich přínosu k celkovému zisku společnosti a potenciálu dalšího rozvoje.

Postup je zaměřen na odhad hodnoty zákazníka z pohledu jeho významu pro společnost a její strategické rozhodování. Cílem je získat relativní hodnotu (pozici) zákazníka v rámci zákaznického portfolia prostřednictvím provázání finančních a nefinančních metrik. Na základě vyhodnocení provedeného výzkumu považuji za nereálnou implementaci modelu CLV v plném rozsahu do prostředí rozhodovacích procesů malých a středních firem podnikajících na trhu informačních technologií a souvisejících služeb. Pro tuto kategorii firem se mi jeví jako mnohem vhodnější vyjít ze základních principů CPA analýzy doplněné transformací finančních údajů na hodnotu relativní. Začneme proto zjednodušenou CPA analýzou pro stanovení současné hodnoty zákazníka v porovnání s ostatními zákazníky firemního portfolia. Stejně tak i pro stanovení budoucí hodnoty zákazníka nebudeme z důvodu složitosti používat absolutní hodnotu (finančně vyjádřenou), ale zaměříme se na stanovení jeho pozice (tedy relativní hodnoty) ve vztahu k ostatním zákazníkům společnosti. Naším cílem bude odhadnout pozici zákazníka ve firemním zákaznickém portfoliu s využitím veličin charakterizujících jeho současnou pozici i jeho očekávaný budoucí potenciál.

### **Popis stavu analyzované společnosti a úrovně vstupních dat**

- Společnost, která mi poskytla anonymizovaná transakční data a další doplňující informace, patří do segmentu středních firem a poskytuje komplexní služby v oblasti informačních technologií.
- Společnost nemá zaveden systém přiřazování nákladů jednotlivým zákazníkům, nesleduje náklady na zákazníka.
- Společnost nemá nasazen systém přiřazování nákladů dle aktivit (metoda ABC)
- Společnost používá CRM systém

- Společnost má nastaven systém řízení dle zakázek, pracovníci podílející se na těchto zakázkách na ně vykazují svůj pracovní čas. Obchodníci a režijní pracovníci svůj čas nevykazují.
- Každý zaměstnanec společnosti má stanovenou svoji interní nákladovou sazbu, do níž jsou započteny jeho osobní náklady a náklady na přidělené vybavení bez rozpuštěné režie.
- Ke zpracování jsem dostal transakční data za dobu 3 let v následující struktuře:
  - Tržby dle anonymních zákazníků za uvedené období (součet realizovaných zakázek)
  - Náklady dle anonymních zákazníků jako součet zahrnující externí náklady na realizaci zakázek a interní náklady zdrojů na realizaci těchto zakázek (ve finančním vyjádření – spotřebovaný čas násobený interní nákladovou sazbou)
  - Náklady obchodu a marketingu za uvedené období
  - Fixní náklady společnosti za uvedené období (agregovanou částku za provozní, správní a administrativní režie)

Všechny dále uvedené výpočty jsou provedeny v programu MS Excel.

### **Použitá terminologie**

Při analýze pracuji s využitím teorie krycího příspěvku (Petřík, 2007), kterou jsem pro zjednodušení komunikace s dotazovanými manažery upravil do terminologie používané ve zkoumané společnosti následujícím způsobem:

***Krycí příspěvek I. (KP I.) na zákazníka*** = Suma tržeb všech zakázek – Externí náklady všech zakázek – Přímé variabilní náklady všech zakázek (spotřeba vykázané práce ve finančním vyjádření)

***Krycí příspěvek II. (KP II.) na zákazníka*** = KP I. – přiřaditelné náklady obchodu a marketingu na zákazníka včetně nákladů akvizičních

***Krycí příspěvek III. (KP III.) na zákazníka*** = KP II. – rozpočítané fixní náklady (provozní, administrativní a správní) = zisk na zákazníka

***Přímé variabilní náklady*** = náklady na výrobu, dodání a implementaci produktu a následnou uživatelskou podporu



**Náklady obchodu a marketingu** = veškeré osobní a přímo přiřaditelné náklady obchodního útvaru (dle jednotlivých anonymizovaných KAM) a náklady realizované marketingem, které lze spojit s konkrétními zákazníky.

**Přímo přiřaditelné náklady obchodního útvaru** = náklady na služební auta a cestovní náklady

**Přímo přiřaditelné marketingové náklady** = náklady na akce pro konkrétní zákazníky

**Rozpočítané fixní náklady** = rozpočítané sumární náklady na firemní administrativu, vedení, nájmy, infrastrukturu a nepřiřaditelné marketingové náklady

**Míra ziskovosti** = podíl KPIII. na celkových tržbách zákazníka

### Způsob výpočtu jednotlivých ukazatelů

Vzhledem ke skutečnosti, že náklady ve společnosti nejsou přiřazovány jednotlivým aktivitám a nelze tudíž použít standardní metodu ABC (ABM) jak ho uvádí Petřík (2007, 2009), použil jsem následující postup rozdělení jednotlivých nákladů.

**Náklady obchodu** – jednotliví obchodníci mají jednoznačně přiřazené zákazníky, ale čas, který jim věnují, nevykazují. Proto jsem požádal o zpracování tabulky pro každého obchodníka, v níž rozdělí svůj pracovní čas v jednotlivých letech mezi jednotlivé zákazníky. Náklady obchodníka se následně na tyto zákazníky rozpustí. Výpočet tak vychází z kvalifikovaného odhadu.

Kalkulace nákladů na zákazníka za KAM	Podíl na nákladech 2014	Náklady na zákazníka 2014	Podíl na nákladech 2015	Náklady na zákazníka 2015	Podíl na nákladech 2016	Náklady na zákazníka 2016	Náklad KAM na zákazníka celkem
Zákazník 1	30,00%	30	25,00%	27,5	20,00%	24	81,5
Zákazník 2	25,00%	25	25,00%	27,5	30,00%	36	88,5
Zákazník 3	10,00%	10	5,00%	5,5	10,00%	12	27,5
Zákazník 4	8,00%	8	10,00%	11	10,00%	12	31
Zákazník 5	12,00%	12	10,00%	11	5,00%	6	29
Zákazník 6	11,00%	11	10,00%	11	5,00%	6	28
Zákazník 7	2,00%	2	2,00%	2,2	3,00%	3,6	7,8
Zákazník 8	1,00%	1	2,00%	2,2	1,00%	1,2	4,4
Zákazník 9	1,00%	1	1,00%	1,1	1,00%	1,2	3,3
Zákazník 10	0,00%	0	10,00%	11	15,00%	18	29
<b>Náklad KAM celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>330</b>

Tabulka 1. - Ukázka přiřazení nákladů obchodu na zákazníka – modelový příklad (vlastní zpracování)

Obdobným způsobem bylo provedeno i rozpuštění jednoznačně přiřaditelných marketingových nákladů na jednotlivé zákazníky. Zde byly využity záznamy o marketingových akcích ze CRM systému a účasti jednotlivých zákazníků.

**Rozpočet fixní režie** – vzhledem ke skutečnosti, že zkoumaná společnost poskytuje zákazníkům téměř výhradně služby, které realizuje pomocí svých zdrojů (zaměstnanců), zvolil jsem jako rozpočtové kritérium spotřebu variabilních nákladů na zákazníka. Vyšel jsem z předpokladu, že zdroje (lidé) zajišťující služby pro zákazníky vyžadují také určité zázemí (fixní náklady) pro své fungování. Proto přiřazuji podíl na fixních nákladech v poměru spotřebovaných variabilních nákladů. Chybu vyplývající z rozpuštění nepřiraditelných marketingových nákladů považuji za nepodstatnou. Vzhledem ke skutečnosti, že jsem měl k dispozici variabilní náklady pouze ve finančním vyjádření a ne ve spotřebovaném čase, použil jsem pro výpočet finanční podíl. Nicméně se domnívám, že vhodnější by bylo použít právě spotřebu času, protože fixní náklady na zákazníka jsou závislé více na skutečně spotřebovaných zdrojích (práci) než na její kalkulační ceně (interní nákladové sazbě).

### **Vlastní zpracování analýzy**

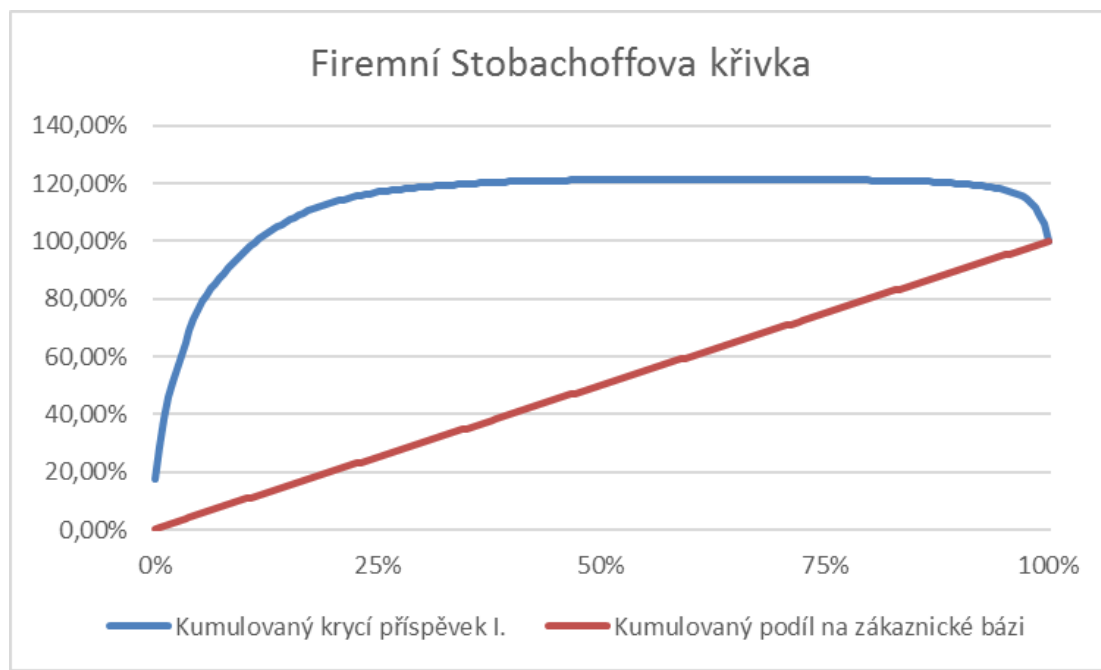
#### **1) Zhodnocení zákaznické profitability v rámci firemní pyramidy**

Nejprve byli zákazníci setřídění dle dosaženého obratu. Analýzou dostupných dat byl vypočítán následující výsledek pro krycí příspěvek I.

<b>Podíl na počtu zákazníků</b>	<b>Podíl na celkových tržbách</b>	<b>Podíl na KP I.</b>
1,00%	22,17%	6,18%
4,00%	39,06%	49,27%
15,00%	31,06%	30,77%
80,00%	7,71%	13,79%

Tabulka 2. – *Podíl zákazníků na tržbách a KP. I. (vlastní zpracování)*

Z tabulky je patrné, že závislost na 20% zákazníků je velmi vysoká, podílejí se na více než 92% tržeb a 86 % krycího příspěvku I. Zajímavý je i pohled na křivku ukazující strukturu tvorby zisku, která se zastavila na 120% a po započtení ztrátových zákazníků klesla o celých 20%.



Obr. 12 - Křivka rozdělení KP I. v rámci firemního portfolia (vlastní zpracování)

Z křivky je také patrné, že počet ztrátových zákazníků není sice příliš vysoký, ale ztráta, kterou společnosti přinášejí je velmi významná.

Dalším krokem bylo rozdělení nákladů obchodu a přímo přiřaditelných marketingových nákladů na zákazníky. V důsledku této úpravy se rozložení přínosů poněkud změnilo. Výsledný krycí příspěvek II. dosáhl následujícího rozložení:

Podíl na počtu zákazníků	Podíl na celkových tržbách	Podíl na KP I.	Podíl na KP II.
1,00%	22,17%	6,18%	4,88%
4,00%	39,06%	49,27%	51,53%
15,00%	31,06%	30,77%	26,19%
80,00%	7,71%	13,79%	17,40%

Tabulka 3. – Podíl zákazníků na tržbách, KP I. a KP II. (vlastní zpracování)

Co nám z tohoto vývoje vyplývá?

Čísla nám ukazují náročnost péče o zákazníky z jednotlivých kategorií. Zatímco u všech tří prvních kategorií nám podíl na zisku po započtení obchodních a marketingových nákladů klesá, u poslední kategorie, která je z tohoto pohledu nízkonákladová, nám podíl na zisku roste. Největší relativní pokles byl zaznamenán u první kategorie, kde dosáhl hodnoty 20%.

Následujícím krokem bylo rozpuštění fixních nákladů na zákazníky. Výpočtem byly zjištěny tyto hodnoty:

Podíl na počtu zákazníků	Podíl na celkových tržbách	Podíl na KP I.	Podíl na KP II.	Podíl na KP III.
1,00%	22,17%	6,18%	4,88%	2,00%
4,00%	39,06%	49,27%	51,53%	64,94%
15,00%	31,06%	30,77%	26,19%	30,52%
80,00%	7,71%	13,79%	17,40%	2,54%

Tabulka 4. – Podíl zákazníků na tržbách, KP I., KP II. a KP III. (vlastní zpracování)

Diference mezi skupinami zákazníků byla po rozpuštění fixních nákladů společnosti ještě markantnější. Struktura zisku se významně změnila, zejména došlo k nárůstu ve skupině 4%, která se podílí téměř 40% na obrátu a více než 64% na celopodnikovém zisku. Podíl TOP zákazníků naopak kontinuálně klesá. Analýza jednoznačně potvrdila podezření manažerů, že VIP zákazníci z čela tabulky jsou extrémně nákladově nároční. Jedná se o dlouholeté zákazníky, kteří v průběhu času dostávali nadstandardní výhody i podstatně lepší ceny než zákazníci v dalším pořadí, což jejich přínos v podstatě eliminovalo. Z hlediska budoucího dalšího rozvoje bude u těchto zákazníků nutno přijmout některá restriktivní opatření.

Míra ziskovost byla pro 20% největších zákazníků z hlediska tržeb na úrovni 8,5 %.

## 2) Zhodnocení zákazníků z pohledu jejich významu pro společnost

Rozdělení zákazníků dle profitability, které bylo základem analýzy, je východiskem i pro stanovení pozice firmy v rámci celého zákaznického portfolia společnosti. Abychom vzali v úvahu jednotlivé faktory – tedy přínosy jednotlivých společností, využijeme jednoduchou alternativu dle pořadí. Protože i tržby mají z pohledu firemních výsledků význam (například pro stanovení tržního podílu), budou do srovnání zařazeny. Dále přidáme jednotlivým zákazníkům subjektivní hodnocení pro potenciál další spolupráce, očekávanou délku spolupráce a vnímanou referenční hodnotu.

Objektivně budeme řadit firmy dle následujících parametrů:

- Tržby
- Krycí příspěvek III.

Subjektivně přidělíme jednotlivým firmám ocenění dle následujících parametrů

- Očekávaný finanční přínos v budoucím období:
  - o více než doposud (růst) = 1
  - o stejný (stagnace) = 3,
  - o méně než doposud (pokles) = 5
- Očekávaná délka vztahu:
  - o více než 2 roky = 1
  - o 2 roky = 3
  - o 1 rok = 5
- Odhadovaná referenční hodnota zákazníka:
  - o vysoká (významný zákazník, respektovaný trh) = 1
  - o střední (průměrný zákazník, reference jen informativní) = 3
  - o nízká (zákazník nemá z pohledu referencí žádný význam) = 5

Následně seřadíme firmy do pořadí – součet těchto hodnot nám dá pořadí společnosti v zákaznickém portfoliu firmy.

***Nejlepší (nejhodnotnější firma) v rámci zákaznického portfolia má při použití tohoto postupu nejnižší součtovou hodnotu.***

***Hodnota zákazníka v portfoliu společnosti = pořadí dle tržeb + pořadí dle KP III. + hodnota dle očekávaného přínosu v budoucnosti + hodnota dle očekávané délky vztahu + hodnota dle vnímané referenční hodnoty***

***Pořadí zákazníka (relativní hodnota z pohledu významu pro firemní portfolio) = setříděné firmy dle součtové Hodnoty zákazníka v portfoliu společnosti***

### **3) Výsledek analýzy zákazníků z pohledu jejich významu pro společnost**

Výsledek byl poměrně překvapující i pro manažery společnosti. Vzhledem k snaze o přiřazení nákladů jednotlivým zákazníkům dle jejich skutečné spotřeby došlo k další diferenciaci v porovnání s aktuálním vnímáním stavu. Po přehodnocení se firmy z první skupiny (1%) posunuly až za druhou skupinu zákazníků (přestavovanou 4 % počtu).

Následující tabulka ukazuje změny pořadí dle absolutní hodnoty jednotlivých ukazatelů u prvních 50 zákazníků ze zákaznického portfolia. Například Zákazník 5 byl v pořadí dle tržeb na 5 místě, po rozpočítání variabilních nákladů a výpočtu krycího příspěvku I. se posunul na místo druhé. Výsledná ziskovost po rozpuštění fixních režii potvrdila jeho první pozici z pohledu příspěvku na celopodnikový zisk.

Zákazník	Pořadí dle tržeb	Pořadí dle KP I.	Pořadí dle KP III.
Zákazník 5	5	2	1
Zákazník 7	7	3	3
Zákazník 3	3	1	2
Zákazník 6	6	5	5
Zákazník 11	11	9	6
Zákazník 13	13	8	8
Zákazník 21	21	7	4
Zákazník 10	10	16	18
Zákazník 2	2	11	20
Zákazník 14	14	18	16
Zákazník 8	8	19	24
Zákazník 15	15	17	12
Zákazník 4	4	4	19
Zákazník 9	9	15	25
Zákazník 23	23	12	7
Zákazník 19	19	6	11
Zákazník 27	27	20	14
Zákazník 17	17	22	21
Zákazník 39	39	14	10
Zákazník 28	28	24	30
Zákazník 22	22	33	31
Zákazník 44	44	21	15
Zákazník 42	42	13	9
Zákazník 37	37	27	23
Zákazník 20	20	41	41
Zákazník 43	43	23	13
Zákazník 31	31	26	32
Zákazník 24	24	40	38
Zákazník 32	32	39	37
Zákazník 29	29	47	44
Zákazník 47	47	31	28
Zákazník 54	54	25	17
Zákazník 46	46	43	40
Zákazník 55	55	29	26

Zákazník	Pořadí dle tržeb	Pořadí dle KP I.	Pořadí dle KP III.
Zákazník 48	48	34	33
Zákazník 16	16	37	71
Zákazník 30	30	48	47
Zákazník 57	57	30	27
Zákazník 34	34	49	46
Zákazník 35	35	54	53
Zákazník 63	63	28	22
Zákazník 49	49	44	42
Zákazník 62	62	32	29
Zákazník 61	61	35	36
Zákazník 36	36	61	55
Zákazník 68	68	38	34
Zákazník 53	53	45	50
Zákazník 50	50	36	54
Zákazník 51	51	53	57
Zákazník 74	74	42	35

Tabulka 5. – *Pořadí zákazníků dle podílu na tržbách, KP I. a KP III. (vlastní zpracování)*

Posledním krokem analýzy zákaznického portfolia bylo přiřazení subjektivních hodnot (očekávaný finanční přínos, očekávaná délka vztahu a odhadovaná referenční hodnota) jednotlivým zákazníkům do tabulky a dále jejich zpracování do celkového hodnocení.

Z tabulky je patrné, že se pořadí firem částečně změnilo. Detailnější rozbor by se dále prováděl již na základě znalosti konkrétních zákazníků rozбором konkrétních zakázek a aktivit s nimi spojených.

Finální výsledek hodnoceného portfolia zákazníků je demonstrován v ukázce na prvních 20 zákaznících v následující tabulka:

Zákazník	Pořadí dle tržeb	Pořadí dle KP I.	Pořadí dle KP III.	Budoucí potenciál	Délka vztahu	Referenční hodnota	Celková hodnota	Celkové pořadí
Zákazník 5	5	2	1	1	1	1	9	1
Zákazník 7	7	3	3	3	1	3	17	2
Zákazník 3	3	1	2	5	5	5	20	3
Zákazník 6	6	5	5	3	3	3	20	4
Zákazník 11	11	9	6	1	1	3	22	5
Zákazník 13	13	8	8	1	1	1	24	6
Zákazník 21	21	7	4	1	3	1	30	7
Zákazník 10	10	16	18	1	1	1	31	8
Zákazník 2	2	11	20	3	3	3	31	9
Zákazník 14	14	18	16	1	1	1	33	10
Zákazník 8	8	19	24	1	1	1	35	11
Zákazník 15	15	17	12	3	3	3	36	12
Zákazník 4	4	4	19	5	5	3	36	13
Zákazník 9	9	15	25	1	1	1	37	14
Zákazník 23	23	12	7	3	3	3	39	15
Zákazník 19	19	6	11	5	5	5	45	16
Zákazník 27	27	20	14	1	1	5	48	17
Zákazník 17	17	22	21	5	5	5	53	18
Zákazník 39	39	14	10	3	3	3	58	19
Zákazník 28	28	24	30	1	1	1	61	20

Tabulka 6. – Celkové pořadí zákazníků z pohledu jejich významu v rámci zákaznického portfolia (vlastní zpracování)

### 7.3. Zhodnocení navrženého postupu

Výše uvedený postup je finální verzí řady testů metodou, kterou označuje van Raaij jako „cestu pokusů a omylů“, jejímž cílem bylo najít relativně jednoduchý model pro analýzu struktury zákaznického portfolia, který by bylo možno použít i ve firmě, kde zákazník není účetně sledovanou nákladovou jednotkou.

Za bezesporu nejpracnější část je možno považovat rozdělení nákladů na prodej a marketing, kde bez součinnosti obchodníků by nebylo možno zpracování dokončit. Odhadování alokace času na jednotlivé zákazníky, které mají obchodní manažeři ve své gesci, v horizontu 3 posledních let, bylo logicky zatíženo i značnou dávkou nepřesnosti, nicméně dostupné podklady považují za postačující pro ověření modelu. Pokud se firma rozhodne s hodnotou



zákazníka v budoucnosti pracovat, považuji za nezbytné zavést sledování času alokovaného jednotlivým zákazníkům i pro obchod.

V rámci diskuse nad výsledky bylo pozitivně kvitováno označení ztrátových zákazníků a identifikace výrazného nákladového zatížení u důležitých zákazníků, jejichž profitabilita byla interně vnímána na lepší úrovni, než ukázala analýza.

Osobně bych považoval u subjektivních parametrů jako vhodnější pracovat taktéž se vnímaným pořadím, jako v případě tržeb a KP III. To je ale možné použít u firem s počtem zákazníků do 100, při větším počtu se zvládá velmi problematicky. Po několika pokusech jsem tento přístup pro zkoumanou firmu zamítl, právě vzhledem k velkému počtu zákazníků a obtížnosti jejich případného řazení dle očekávaného přínosu.

#### **Předpoklady pro využití navrženého postupu stanovení hodnoty zákazníka ve firmě:**

- 1) Každá zakázka je v interním informačním systému přiřazena jednomu konkrétnímu zákazníkovi. Se zakázkou jsou spojeny všechny vystavené a došlé faktury.
- 2) Společnost disponuje alespoň základním CRM systémem.
- 3) „Výrobní“ útvary firmy mají systémově nastaveno vykazování práce na jednotlivé zakázky. Všichni zaměstnanci, kteří na zakázkách pracují, nebo se na péči o zákazníka podílí v rámci servisních smluv, mají povinnost svůj čas vykazovat (zadávat odpracované hodiny do systému).
- 4) Vykazování práce je kontrolováno a schvalováno projektovým manažerem zakázky.
- 5) Všichni zaměstnanci mají v systému nastavenou svoji interní nákladovou sazbu.
- 6) Marketingové akce mají formu projektu a je možné jejich přiřazení konkrétním zákazníkům (semináře, workshopy, setkání se zákazníky,..). Toto pravidlo neplatí například pro prezentaci společnosti na velké konferenci nebo PR akce.
- 7) Obchodníci společnosti (KAM) mají jednoznačně přiřazené zákazníky a v ideální situaci evidují všechny své aktivity vztažené k těmto zákazníkům v CRM tak, že je možno je kvantifikovat.
- 8) Počet klíčových zákazníků u jednoho obchodníka se pohybuje v jednotkách společnosti (maximum odhaduji tak do 25), obchodník je schopen zákazníka subjektivně hodnotit (z pohledu budoucího vývoje) na základě skutečných znalostí z kontaktů s ním.

- 9) Do analýzy se zapojí vedle marketingového a obchodního manažera i manažer finanční, který poskytne účetní data nezbytná pro rozpočet režie.
- 10) Firma disponuje potřebnými daty, která jsou uvedena v popisu procesu stanovení hodnoty.

#### **Přínosy navrženého postupu stanovení hodnoty:**

- 1) Zpracování analýzy struktury zákaznického portfolia dle hodnoty jednotlivých zákazníků nevyžaduje žádný specializovaný SW ani další technologické investice. Celý výpočet lze provést v programu MS Excel.
- 2) Pokud má firma k dispozici potřebná data ve svých informačních systémech, lze je poměrně jednoduše po vyexportování zpracovat
- 3) Postup propojuje zákaznickou skutečnou historii s výhledem do budoucnosti
- 4) Výsledkem postupu je jedno srozumitelné číslo, pořadí, které vymezuje pozici zákazníka ve vztahu k dalším zákazníkům společnosti.
- 5) Postup umožňuje rychlou identifikaci méně ziskových či ztrátových zákazníků

#### **Nevýhody navrženého postupu stanovení hodnoty:**

- 1) Pokud nejsou v CRM záznamy o aktivitách obchodníků u zákazníka, je rozdělení jejich nákladů poměrně pracné.
- 2) Při velkém počtu zákazníků je rozdělení dle subjektivních kritérií komplikované, zejména rozdělení nákladů obchodu ne jednotlivé zákazníky může být zatíženo chybou.
- 3) Odhad budoucího vývoje vyžaduje dobrou znalost zákaznických plánů rozvoje a případné aktivity naší konkurence u tohoto zákazníka. I tak jde o subjektivní názor obchodníka nebo manažera.

I přes uvedené nevýhody se mi na základě diskuse k zjištěným výsledkům s manažerem společnosti, jejíž data jsem analyzoval, jeví modelový postup jako v praxi použitelný a poskytující rychlou orientaci v zákaznickém portfoliu společnosti. Identifikace ztrátových zákazníků a nečekaně nízká profitabilita top zákazníků vzbudila zájem a vyvolala další interní diskuze ve společnosti.

## 8. Závěr práce - přínosy pro vědu a praxi

Práce s hodnotou zákazníka je nepochybně klíčovou úlohou marketingových manažerů pro budoucí období. I když metodiky hodnocení a způsoby výpočtu zřejmě budou u různých firem odlišné. A to nejen podle oboru podnikání, ale i v závislosti na charakteru obchodu/obchodního cyklu jednotlivých produktů (prodáváných výrobků či poskytovaných služeb).

U některých oborů podnikání na trhu B2B jsou předpoklady pro využití modelů CLV již řadu let a s hodnotou zákazníků již pracují, i když třeba s jiným interním označením. Jako příklad bych uvedl finanční sektor a telekomunikační operátory. Oba tyto segmenty disponují výkonnou informační infrastrukturou, vysoce kvalitními transakčními daty i dalšími zdroji informací, z nichž lze velmi dobře odvozovat zákaznicko chování a usuzovat i na fázi životního cyklu. U těchto oborů lze předpokládat využití modelů pro stanovení hodnoty zákazníků na vyšší úrovni i v rámci ČR. Další branže mají v ČR, dle mého názoru, oproti velkým evropským i americkým firmám zpoždění. Tedy pokud dosažená úroveň nezáleží jen na způsobu výzkumu. Nabízí se otázka, která nás může i v případě optimistických závěrů některých výzkumů znejistit. Jak jsem si otestoval při přípravě výzkumu v rámci disertační práce, dotazníkové šetření neumožňuje ověření, zda respondent vše správně pochopil. Manažer, který je dotazován, má ne vždy terminologicky správné chápání dané problematiky a tomu mohou odpovídat jednotlivé odpovědi. Z nepochopení pak mohou výsledky vypadat trochu jinak, než je skutečná firemní realita. Strukturované dotazování pomáhá odhalit vnímání respondentů a jejich názory na danou problematiku, umožňuje identifikovat, co si vlastně pod pojmem hodnota zákazníka představují, zda a jak pracují s náklady na zákazníka, jakým způsobem dochází ke zkreslení případného výpočtu CLV. I z tohoto důvodu jsem pro výzkum v rámci své disertační práce zvolil právě kvalitativní metodu strukturovaných hloubkových rozhovorů.

Za přínos práce považuji ověření stavu vnímání hodnoty zákazníka v definovaném segmentu malých a středních firem. I když výzkumný vzorek nebyl příliš rozsáhlý, dovoluji si v návaznosti na realizované rozhovory vyslovit názor, že vědecky definované modely stanovení hodnoty zákazníka pomocí CLV nebudou pro malé firmy použitelné ani v nejbližších letech. Vzhledem k administrativní náročnosti a současně menšímu počtu zákazníků, nevidím skutečný přínos jejich nasazení. A to ani u zkoumaných IT firem, které jsou z mého pohledu k práci s daty poměrně dobře disponovány v porovnání se subjekty z jiných oborů. V závislosti

na počtu zákazníků (velikosti a různorodosti zákaznického portfolia) je u firem střední velikosti šance na uplatnění práce s celoživotní hodnotou zákazníka o něco vyšší.

**Za problematické faktory práce s celoživotní hodnotou zákazníka považují zejména:**

- Schopnost správného přiřazení obchodních, podpůrných i režijních nákladů na zákazníka
- Schopnost kvantifikace akvizičních nákladů
- Schopnost predikce délky trvání vztahu ve vysoce turbulentním prostředí
- Schopnost predikce udržitelnosti zákazníka v kontextu s aktivitami konkurence
- Schopnost pracovat s nefinančními parametry hodnoty

Stanovení celoživotní hodnoty zákazníka není levná záležitost, i u jednoho zákazníka to může být v řadě případů značná investice (zejména pokud se týká vynaložené práce manažerů i dalších zaměstnanců). Je třeba si rozmyslet, zda s ní opravdu společnost chce pracovat, realizovat dle jejích závěrů změny ve strategickém i procesním nastavení společnosti. Je nutné vyhodnotit přínos takovýchto změn a vyčíslit, že tento přínos bude vyšší než náklady na jejich realizaci.

Pokud ve firmě nebude manažer s vizí na využití přidané hodnoty získané stanovením CLV a ochotou prosadit realizaci nezbytných změn, je dle mého názoru využití celoživotní hodnoty v podnicích střední velikosti pouhou fikcí. A to zejména proto, že nutnost změn zasáhne do zažitého fungování celé společnosti.

**Za největší změny nutné pro zavedení práce s celoživotní hodnotou zákazníka ve firmě považují:**

- Nastavení účetního systému a firemních procesů a aktivit s možností vykazování na zákazníka
- Zavedení systému řízení nákladů s využitím metody Activity-Based Costing.
- Zavedení vykazování pro sales aktivity a projektové řízení marketingových akcí společnosti s rozpouštěním nákladů na zákazníky

Praktickým ověřením realizace Customer Profitability Analysis s modelovou prognózou budoucího přínosu jsem si v jedné z dotazovaných firem ověřil obtížnost celého procesu analýzy dat i stanovení relativní hodnoty. A současně se mi podařilo prokázat rozdíl v pohledu na zákaznické portfolio tradičním ve firmě používaným způsobem a modelovým stanovením hodnoty. Zjištěný výsledek byl pro manažery v některých případech překvapením a diskuse nad vypočtenými hodnotami jednotlivých zákazníků vyvolala potřebu opatření pro nejbližší období. Zejména vyvstala potřeba řešení ztrátových zákazníků snižujících celofiremní zisk.

*Na základě prostudované literatury a praktického ověření považuji Customer Profitability Analysis za východisko pro každou společnost, která si dá za cíl diferencovat péči o své zákazníky na základě jejich hodnoty. Bez pochopení struktury zisku z již dosažené skutečnosti není možno pokračovat s analýzou celoživotní hodnoty zákazníka.*

*Pro malé a střední firmy bych na základě provedeného výzkumu definoval hodnotu zákazníka jako důležitost (pozici) tohoto zákazníka, v porovnání s ostatními zákazníky v rámci firemního zákaznického portfolia, jeho přínos pro budoucnost společnosti, pro její finanční stabilitu a možnosti dalšího rozvoje.*

V každém případě ale zůstává řada otázek nezodpovězených a v budoucím výzkumu se nepochybně mnoho analytiků zaměří právě na některé z problémových atributů negativně ovlivňujících výsledky při výpočtu hodnoty zákazníka dnes již standardními modely. Následně lze očekávat, že tyto modely doplní i o zapracování metodiky, jak jednotlivé metriky správně vypočítat a v neposlední řadě dojde i k zapracování nefinančních faktorů ziskovosti, které hodnotu zákazníka též významně ovlivňují.

Schopnost rozlišit profitabilní zákazníky od těch, kteří zisk společnosti snižují a přijmout opatření k nápravě, je dle mého názoru základním prvkem pro stanovení úspěšné strategie dalšího rozvoje každé společnosti. Nalezení rovnováhy mezi hodnotou, kterou zákazníkovi firma poskytuje a hodnotou, jíž za to od zákazníka dostává, bude v následujících letech odlišovat úspěšné manažery od těch méně úspěšných.

Proto si v závěru práce dovoluji zopakovat svůj modifikovaný výrok Dona Pepperse a Marthy Rogers, o jehož pravdě jsem přesvědčen:

**“Without *profitable* customers, you do not have a business. You have a hobby.”**

## 9. Seznam literatury užitá v disertační práci

- Batterley R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, 2004
- Buttle F.: *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier, 2004
- Best R. J.: *Market-Based Management (Strategies for Growing Customer Value and Profitability)*, Prentice Hall, 2005
- Brickley J., Smith C. W., Zimmerman J. L.: *Designing Organization to Create Value (From Strategy to Structure)*, McGraw-Hill, 2003
- Berger, P. D., Nasr, N. I.: Customer Lifetime value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, 1998, ročník 12, č. 1, str. 17-30.
- Bohari, A. M, et al: Customer Lifetime Value Model in Perspective of Firm and Customer: *Practical Issues and Limitation on Prospecting Profitable Customers of Hypermarket Business*. *International Journal of Business and Management*, 2011, ročník 6, č. 8, str. 161-169.
- Cokins, G.: *Activity-Based Cost Management (An Executive's Guide)*, Wiley Cost Management Series, 2001
- Cokins, G.: *Measuring Customer Value: How BPM Supports Better Marketing Decisions*, prosinec 2006, staženo z: <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/measuring-customer-value-how-bpm-supports-better-marketing-decisions>
- Galbraith, J. R.: *Designing the Customer Centric Organization (A Guide to Strategy, Structure and Process)*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2005
- Čermák, P.: Analýza modelu hodnoty životního cyklu zákazníků, *Český finanční a účetní časopis*, 2013, ročník. 8, č. 4, str. 84-95
- De Bonis, J. N., Balinski, E., Allen, P.: *Value-Based Marketing for Bottom-Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value*, McGraw-Hill, New York, 2003
- Doyle, P.: Value-based marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 2000, ročník 8, č. 4, str. 299-311.
- Forrester Consulting thought leadership paper commissioned by Pitney Bowes (prosinec 2015): *Making Customer Lifetime Value Real*. Staženo z: <http://www.pitneybowes.com/us/making-lifetime-value-real.html>
- Gupta, S. et al.: *Modeling Customer Lifetime Value*. *Journal of Service Research*, 2006, ročník 9, č. 2, str. 139-155.
- Gupta, S. Lehmann, D. R., Stuart, J. A.: *Valuing Customers'*. *Journal of Marketing Research*, 2007, ročník 41, č. 1, str. 7-18.

- Gupta S., Lehmann, D. R.: *Managing Customers as Investments (The Strategic Value of Customers in the Long Run)*, Wharton School Publishing, 2005
- Holm, M., Kumar, V., Rohde, C.: *Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework*. Academy of Marketing Science, Journal of the Academy of Marketing Science, 2011, ročník 40, č. 3, str. 387-401.
- Hollensen S.: *Marketing Management (A Relationship Approach)*, Prentice Hall, 2003
- Horák, P.: *The Building of Relationship Marketing in the B2B Sector for Creating Competitive Advantage*, Diplomová práce v rámci studia MBA, Masarykův ústav vyšších studií ČVUT, 2006
- Chlebovský V.: *CRM (Řízení vztahů se zákazníky)*, Computer Press, 2005
- Jenkins M.: *Customer Centred Strategy*, Pitman Publishing, 1997
- Jain, D., Singh, S. S.: *Customer Lifetime Value Research in Marketing. A Review and Future Directions*. Journal of Interactive Marketing, 2002, ročník 16, č. 2, str. 34-46.
- Kaplan, R. S., Narayanan, V. G.: *Measuring and Managing Customer Profitability*. Journal of Cost Management, 2001, ročník 15, č. 5, str. 5-15.
- Kotler P.: *Marketing Management (Twelfth ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006
- Kotler, P., Keller, K. L.: *Marketing Management*, Grada Publishing, 2013
- Korudpleski, R., Simpson, J.: *Mastering Customer Value Management: The Art and Science of Creating Competitive Advantage*, Pinnaflex Education Resources, Ann Arbor, 2003
- Kumar, V.: *Customer Lifetime Value – The Path to Profitability. Foundation and Trends in Marketing*, 2007, ročník 2, č. 1, str. 1-96
- Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling, T., Beckmann, D.: *The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM*. Marketing Science, 2008, ročník 27, no. 4, pp. 585-599.
- Lošťáková H.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, Grada Publishing, 2009
- Malach, J.: *Návrh metody hodnocení vztahů se zákazníky*, Disertační práce, VŠE [https://www.vse.cz/vskp/876\\_navrh\\_metody\\_hodnoceni\\_vztahu\\_se\\_zakazniky](https://www.vse.cz/vskp/876_navrh_metody_hodnoceni_vztahu_se_zakazniky), 3864\_malach.pdf
- Newell F.: *Why CRM does not Work (How to Win By Letting Customers Manage the Relationship)*, Bloomberg Press, 2003
- Peppers D., Rogers M.: *Managing Customer Relationship*, John Wiley&Sons, New Jersey, 2004
- Peppers D., Rogers M.: *Return on Customer (Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource)*. London: Marshall Cavendish and Cyan Com., 2005

- Petřík T.: Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM, Linde Praha, a.s., 2007
- Petřík T.: Ekonomické a finanční řízení firmy (*Manažerské účetnictví v praxi*), Grada Publishing, 2009
- Peelen E.: Customer Relationship Management, Prentice Hall, 2005
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., Conroy, R. M.: Customer Life Time Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*, 2005, ročník 17, č. 1, str. 11-25.
- Reinartz, W. J., Kumar, V.: The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. 2003, *Journal of Marketing*, 2003, ročník 69, č. 1, str. 63-79.
- Shaw C., Ivens J.: Building Great Customer Experience, Palgrave Macmillan, 2002
- Thomas, J.: A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention, *Journal of Marketing Research*, 2001, ročník 38, č. 2, str. 262-268.
- Thompson T., Nelson S. D.: How to Develop a CRM Strategy, Gartner, 2004
- Tomek, G, Vávrová, V.: Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada Publishing, 2007
- Tomek, G. Vávrová, V. : Výrobek a jeho úspěch na trhu, Grada Publishing, 2001
- Tomek G., Vávrová V.: Marketing od myšlenky k realizaci, Professional Publishing, 2007
- van Raaij, E. M.: The Strategic Value of Customer Profitability Analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 2005, ročník 23, č. 4, str. 372-381.
- van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A., van Triest, S.: The implementation of customer profitability analysis: *A case study*, *Industrial Marketing Management* 32 (2003), str. 573– 583
- Vlčková, P.: Tvorba produktu s ohledem na hodnotu pro zákazníka, Disertační práce, FEL ČVUT, 2011



## 10. Přehled obrázků

Obr. 1 – Zákaznický orientovaná firemní kultura (Buttle, 2004)

Obr. 2 – CRM vize (Thompson a Nelson, 2004)

Obr. 3 – Porovnání marketingové a CRM strategie (Thompson a Nelson, 2004)

Obr. 4 – Hodnota vnímaná zákazníkem (Vlčková, 2011)

Obr. 5 – Životní cyklus zákazníka v kontextu s CRM strategií (Thompson and Nelson, 2004)

Obr. 6 – Implementace CPA (van Raaij, 2003)

Obr. 7 – Modelová ukázka aktivit a jejich vyvolávačů při ABC analýze (van Raaij, 2003)

Obr. 8 – Ukázka zpracované zákaznické pyramidy (van Raaij, 2003)

Obr. 9 - Stobachoff křivka zpracovaná v rámci případové studie (van Raaij, 2005)

Obr. 10 - Rámec spojení mezi CLV/CE a firemní hodnotou (Gupta, 2006)

Obr. 11 - Determinanty ovlivňující CLV (Gary Cokins, 2006)

Obr. 12 - Křivka rozdělení zisku v rámci firemního portfolia (vlastní zpracování)

## 11. Přehled tabulek

Tabulka 1. - Ukázka přiřazení nákladů obchodu na zákazníka – modelový příklad (vlastní zpracování)

Tabulka 2. – Podíl zákazníků na tržbách a KP. I. (vlastní zpracování)

Tabulka 3. – Podíl zákazníků na tržbách, KP I. a KP II. (vlastní zpracování)

Tabulka 4. – Podíl zákazníků na tržbách, KP I., KP II. a KP III. (vlastní zpracování)

Tabulka 5. – Pořadí zákazníků dle podílu na tržbách, KP I. a KP III. (vlastní zpracování)

Tabulka 6. – Celkové pořadí zákazníků z pohledu jejich významu v rámci zákaznického portfolia (vlastní zpracování)

## **12. Seznam použitých zkratk**

ABC – Activity-Based Costing

ABM – Activity-Based Management

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Customer

CE – Customer Equity

CEM – Customer Equity Management

CRM - Customer Relationship Management

CLV – Customer Lifetime Value

CPA – Customer Profitability Analysis

ERP - Enterprise Resource Planning

HW - Hardware

KP – krycí příspěvek (Contribution Margin)

KPI - Key Performance Indicators

KAM – Key Account Management

ICT - Information and Communication Technologies

IT - Information Technology

ROI - Return of Investment

ROMI - Return of Marketing Investment

SW - Software

SBU - Strategic business unit

## **13. Seznam prací disertanta vztahujících se k disertační práci**

### **Recenzované časopisy**

Horák, P.: Customer Lifetime Value in B2B Markets: *Theory and Practice in the Czech Republic*, International Journal of Business and Management; ročník 12, č. 2; str. 47-55, Published by Canadian Center of Science and Education, 2017, ISSN 1833-3850, E-ISSN 1833-8119

### **Publikace ostatní**

Horák, P.: Jak se využívá metod stanovení hodnoty zákazníka na trhu B2B, Marketing & komunikace 2016, č. 4, s. 11-13. ISSN 1211-5622

Horák, P.: Potřebuje marketingový výzkum firma podnikající na trhu B2B i v době diferencovaného marketingu?, Marketing & komunikace 2013, č. 3, s. 20-21. ISSN 1211-5622

Horák, P.: Hybnou silou marketingu jsou informace, Marketing & komunikace 2012, č. 2, s. 4-6. ISSN 1211-5622

Horák, P.: Cesta k úspěchu není jednoduchá, univerzální recept neexistuje, Marketing & komunikace 2010, č. 3, s. 6-7. ISSN 1211-5622

## 14. Přílohy

### Příloha 1. Otázky pro strukturované dotazování:

Co si představíte pod pojmem hodnota zákazníka?

Práce se zákazníky:

- Využití CRM systému
- Zaznamenávání obchodních a servisních aktivit do systému – návštěvy, jednání, telefonická podpora, help desk, reklamace,...
- Segmentace zákazníků – kritéria
- Využití diferencovaného přístupu k jednotlivým zákazníkům/segmentům
- Provádíte ABC analýzu zákaznického kmene – platí pravidlo, že 20% zákazníků generuje 80% příjmů?

Plánovací proces ve firmě:

- Postup zpracování plánu
- Postup při zpracování marketingového plánu
- Nejdůležitější metriky/kritéria plnění plánu – společnosti, obchodu, marketingu
- Způsob hodnocení přínosu marketingového plánu
- Zpracování obchodního plánu – KAM a zákazníci

Operativní procesy:

- Akviziční činnost – jakým způsobem ji řídíte
- Diferencovaný přístup k zákazníkům
- Využití cross-sellingu a up-sellingu
- Princip hodnocení výkonnosti a profitability obchodu

S jakým ukazatelem profitability firma pracuje:

- Profitabilita produktu,
- Profitabilita projektu,
- Profitabilita zakázky,
- Profitability zákazníka
- Profitability hospodářského střediska
- Profitabilita společnosti

System sledování/přirázování nákladů ve firmě:

- Náklady jsou přirázovány na jednotlivé produkty, projekty nebo služby
- Hodnotí se profitabilita hospodářských středisek
- Sledují se náklady na zákazníka
- Jakým způsobem se kalkuluje profit/marže/krycí příspěvek
- Je využíváno přirázování nákladů dle aktivity metodou ABC (Activity Based Costing).

Stanovujete akvizici náklady na zákazníka?

Profitabilita/hodnota zákazníka:

- Pracujete s profitabilitou/hodnotou zákazníka
- Co rozumíte hodnotou zákazníka?
- Jakým způsobem se stanoví profitabilita zákazníka
- Jak sledujete/přirázujete náklady na zákazníka
- Považujete nefinanční přínosy zákazníka za významné pro určení hodnoty, pokud ano, které jsou dle Vás nejvýznamnější:
  - o Referenční hodnota
  - o Hodnoty informační
  - o Loajalita
  - o Platební morálka

Setkal jste se s modely CPA (Customer Profitability Analysis) nebo CLV (Customer Lifetime Value)?

Je pro Vaši společnost model výpočtu CLV využitelný?

Pracujete s ukazateli retence zákazníka, loajalita zákazníka, měříte spokojenost, analyzujete churn rate?

Třídící kritéria společnosti:

- Obrat společnosti
- Počet zaměstnanců
- Velikost marketingového oddělení: počet pracovníků je 1, 2-5, 6-10, více než 10

- Velikost finančního útvaru (včetně účtárny): počet pracovníků je 1, 2-5, 6-10, více než 10
- Šíře produktového portfolia
- Charakter produktového portfolia – zboží, IT služby, integrátor, vývoj na zakázku, vlastní produkt „krabicový“ (např. SW ERP),....
- Počet zákazníků – do 100, 100 – 250, 250 – 500, 500 – 1000, nad 1000