

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Metody stanovení hodnoty zákazníka

Methods of Setting Customer Value

Bc. Markéta Šnebergerová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta ŠNEBERGEROVÁ**
Osobní číslo: **K16N0118P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Metody stanovení hodnoty zákazníka**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky modelování hodnoty zákazníka.
2. Stručně představte Vámi vybraný podnik.
3. Zdůvodněte potřebnost a nastiňte využití hodnoty zákazníka ve vybraném podniku.
4. Aplikujte Vámi zvolené modely určení hodnoty zákazníka v praxi.
5. Navrhněte marketingová opatření podniku zohledňující hodnotu zákazníků.

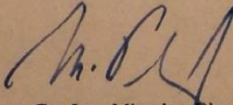
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

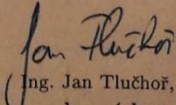
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 14. vydání. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **KUMAR, Vijay, REINARTZ, Werner.** *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools.* Atlanta: Springer Science & Business Media, 2012. 379 s. ISBN 978-36-422-0109-7.
- **LOŠŤÁKOVÁ, Hana.** *Diferencované řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Metody stanovení hodnoty zákazníka“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za pomoc a věcné rady při vedení diplomové práce.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti, která poskytla data k vypracování praktické části diplomové práce.

Poděkování patří všem, kteří mě po celou dobu studia vřele podporovali.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska problematiky hodnoty zákazníka.....	9
1.1 Zákazník v B2C prostředí	9
1.2 Zákazník v B2B prostředí	10
1.3 CRM.....	10
1.3.1 Zásady řízení vztahů se zákazníky.....	11
1.3.2 Volba strategie CRM v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik	12
1.4 Hodnota pro zákazníka.....	14
1.5 Hodnota zákazníka pro podnik.....	17
1.5.1 Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik.....	19
1.5.2 Využití hodnoty zákazníka v rámci strategie diferencovaného CRM	21
2 Nástroje modelování hodnoty zákazníka	22
2.1 ABC analýza	22
2.2 Analýza ziskovosti zákazníků CPA	23
2.3 Celoživotní hodnota zákazníka CLV	28
2.3.1 Základní vzorec.....	30
2.3.2 Hodnota zákazníka v podmínkách pravděpodobnosti přežití.....	30
2.3.3 CLV se zahrnutou časovou hodnotou peněz.....	31
2.3.4 Model podle Messnera.....	32
2.3.5 Model podle Bruhna	32
3 Představení vybrané společnosti	34
3.1 Předmět podnikání	34
3.2 Struktura společnosti.....	34
3.3 Vývoj obratu společnosti.....	35

3.4	Vývoj rentability společnosti	36
4	Podnikem využívaná metoda výpočtu hodnoty zákazníka	38
4.1	Zavedený systém výpočtu ziskovosti zákazníků v podniku	38
4.2	Shrnutí používané metody výpočtu ziskovosti zákazníků v podniku	48
5	Návrh výpočtu ABC analýzy podle obrátu	49
6	Návrh aplikace modelu CLV v podniku	52
6.1	Základní vzorec	52
6.1.1	Výpočet CLV pomocí základního vzorce	53
6.2	Analýza CLV s využitím časové hodnoty peněz	56
6.2.1	Výpočet CLV podle vzorce s časovou hodnotou peněz	57
6.3	Výpočet hodnoty podniku pomocí koncepčního rámce CLV	61
6.4	Shrnutí metody celoživotní hodnoty zákazníků CLV	62
7	Srovnání metod výpočtu hodnoty zákazníka	63
8	Doporučení vyplývající z analýzy hodnoty zákazníků vybrané společnosti	65
9	Závěr	68
10	Seznam tabulek	69
11	Seznam obrázků	70
12	Seznam použitých symbolů a zkratk	71
13	Citovaná literatura	72

Úvod

Současná doba se vyznačuje rozmachem globalizace, technologií, inovací i marketingu a tím se zvyšuje konkurenční boj firem ve všech směrech. Soutěžící strany se snaží zvítězit na poli nových produktů, zaměstnanců a zejména na celkovém podílu na trhu. Všechny tyto aspekty turbulentní doby, spolu se stále rostoucími požadavky zákazníků, vedou společnosti k dynamice. Minulé století se vyznačovalo tradičním marketingovým přístupem, který byl vedený k orientaci na výrobky. S neobvykle rychle rostoucími trhy a přibývající konkurencí ovšem společnosti začaly hledat konkurenční výhody, které by zajistily pozornost stávajících i potenciálních zákazníků. Bylo tedy nutné nabízet zákazníkům vyšší přidanou hodnotu než konkurence, která se skrývá v servisních službách, produktových doplňcích, komunikační dostupnosti, příjemném jednání a dalších v té době nadstandardních službách. S přelomem tisíciletí se tradiční marketingový přístup změnil na vztahový marketing - nový přístup využívající nové nástroje, který se orientuje na samotného zákazníka.

S novým přístupem se začaly řešit pojmy jako hodnota pro zákazníka a hodnota zákazníka pro podnik. Pro dlouhodobou zdravou situaci podniku je třeba sledovat nejen ekonomické ukazatele, jakými jsou obrat, zisk či podíl na trhu, ale právě hodnotu pro zákazníka, spokojenost, loajalitu a také hodnotu zákazníka pro podnik. Všechny tyto hlediska jsou základem pro zákaznický orientovaný přístup. V souvislosti s tímto novým směrem se vyvinul systém diferencovaného řízení vztahů se zákazníky, který je založen na individuálním přístupu k zákazníkovi v závislosti na hodnotě, kterou daný zákazník podniku přináší.

Vedení podniků, management, ekonomové i marketéři si uvědomují, že zákazníci jsou ve středu celého dění. Pokud se podrobně zaměří na celý proces obchodního vztahu s jednotlivými zákazníky, přinese jim to přehledný pohled na podnikovou situaci. Optimalizace těchto vztahů se objevuje zejména v oblasti nákladů, což později vede ke zvýšení profitability celé společnosti.

Cílem diplomové práce je předložení uceleného pohledu na problematiku ziskovosti zákazníků a hodnoty zákazníků pro podnik. Prvotním úmyslem je seznámení se základními nástroji, které slouží k odhadům či výpočtům uvedených hodnotících veličin a jejich kritika. Dalším cílem je na konkrétním podniku popsat a zhodnotit, jak situaci

v této oblasti analyzují sami a popřípadě následně najít vhodnou metodu ze širokého spektra variant metod, která by tomuto podniku pomohla řešit optimalizaci nákladů spojených se zákazníky. Součástí práce by mělo být resumé využívaných metod pro odhad či výpočet profitability a hodnoty zákazníka a uvedení kladů a záporů u těchto technik.

Přínos práce by měl být především v návrzích a doporučujících opatřeních, které by studované společnosti pomohly v optimalizaci řešení nákladových vztahů, obchodních postupů a marketingových operacích se svými zákazníky.

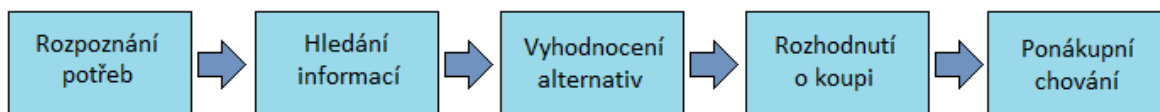
1 Teoretická východiska problematiky hodnoty zákazníka

1.1 Zákazník v B2C prostředí

S rozvojem marketingu společnosti začaly zjišťovat, že každé prostředí vyžaduje odlišný přístup k zákazníkům. Jinak se musí komunikovat s klienty, kteří jsou zároveň koncovými spotřebiteli, jinak je třeba jednat s odběrateli, kteří produkt dále využívají nebo zpracovávají. (Chlebovský, 2005)

Trh, kde společnost nabízí své produkty jednotlivcům, kteří jsou konečnými spotřebiteli, se nazývá B2C trh (Business to Customer). Podnik komunikuje se zákazníkem, který od koupě produktu vyžaduje určitou hodnotu. Manažeři se musejí snažit uspokojit klientova přání a požadavky. Zákazník o koupi uvažuje v rámci určitého nákupního rozhodovacího procesu, viz obr. č. 1. (Henyh & kol, 2017)

Obr. č. 1 Nákupní rozhodovací proces jednotlivce



Zdroj: Vlastní zpracování dle Henych a kol., 2017

Při snaze zaujmout potenciálního zákazníka a pobídnout ho ke koupi musí společnost dbát na každý krok z tohoto rozhodovacího procesu zákazníka. (Henyh & kol, 2017)

Podniky se tak snaží vylepšovat celý marketingový mix. Síla značky velmi závisí na vývoji zajímavějších a kvalitnějších výrobků, na balení, na zajištění dostupnosti, kvalitě a spolehlivosti služeb a na podpoře pomocí komunikace. (Kotler & Keller, 2013)

Základní členění trhů v B2C prostředí lze stanovit jako:

- Firmy působící v oblasti prodeje,
- Firmy poskytující služby,
- Výrobní firmy. (Lošťáková & kol, 2009)

1.2 Zákazník v B2B prostředí

Trh B2B (Business to Business) lze charakterizovat jako prostředí, ve kterém odběratel není koncovým spotřebitelem a dodávaný produkt dále využívá ve svém podnikání. B2B prostředí lze rozdělovat podle kritérií na různé typy. Podle šíře spolupráce je možno dělit na:

- **Horizontální trhy** – Zde je nastolena spolupráce dodavatele se zákazníky z různých odvětví. Většinou jde o poskytování služeb jako například finanční, marketingové, poradenské a další;
- **Vertikální trhy** – Dodavatel obchoduje se zákazníky z úzce definovaného odvětví. S tímto případem se můžeme setkat například u specifického průmyslu či v zemědělství. (Chlebovský, 2005)

Z hlediska počtu a dominance dodavatelů a zákazníků lze B2B prostředí členit na:

- **Trhy s dominancí zákazníků** – Jde o skupinu velkých důležitých zákazníků, kteří si určují aktuální vývojové trendy. Dodavatelé jsou v postavení malých subjektů, kteří ale mají díky moderním komunikačním technologiím možnost oslovovat velké korporace. Jako příklad lze uvést automobilový průmysl. Několik velkých automobilek obchoduje s velkým množstvím malých dodavatelů;
- **Trhy s dominancí dodavatelů** – Opačná situace, kde si jeden nebo několik globálních dodavatelů mohou díky své monopolní síle diktovat vývojové trendy. Typickým příkladem jsou dodavatelé elektřiny, plynu nebo pohonných hmot;
- **Neutrální trhy** – Jedná se o nejběžnější trhy, kde nikdo nemá dominantní postavení. Dodavatelé i zákazníci jsou rovnoměrně rozmělněni. (Chlebovský, 2005)

1.3 CRM

Dříve se manažeři nezdržovali myšlenkami na rozdílné potřeby svých zákazníků. Snažili se uplatňovat strategii masového marketingu a chovali se ke všem zákazníkům stejně. Díky globalizaci, digitalizaci a celkovému růstu trhů narůstal konkurenční boj mezi společnostmi a ty byly najednou nuceny se zamyslet nad tím, jak přilákat nové zákazníky a ty stávající si udržet. Manažeři jsou nyní čím dál více nuceni vnímat každého svého zákazníka jako jedinečnou jednotku. Je tedy nutné uplatňovat některou ze strategií diferencovaného řízení vztahů s jednotlivými zákazníky. (Lošťáková & kol, 2009)

CRM (Customer Relationship Management) je interaktivní proces zacílený na uspokojení zákaznických potřeb, přání a požadavků. Zároveň se však soustředí na vhodné vynaložení firemních investic a na nalezení rovnováhy mezi těmito dvěma stranami vah. Cílem celého systému je tedy nalezení maximalizace zisku obou stran. (Lošťáková & kol, 2009)

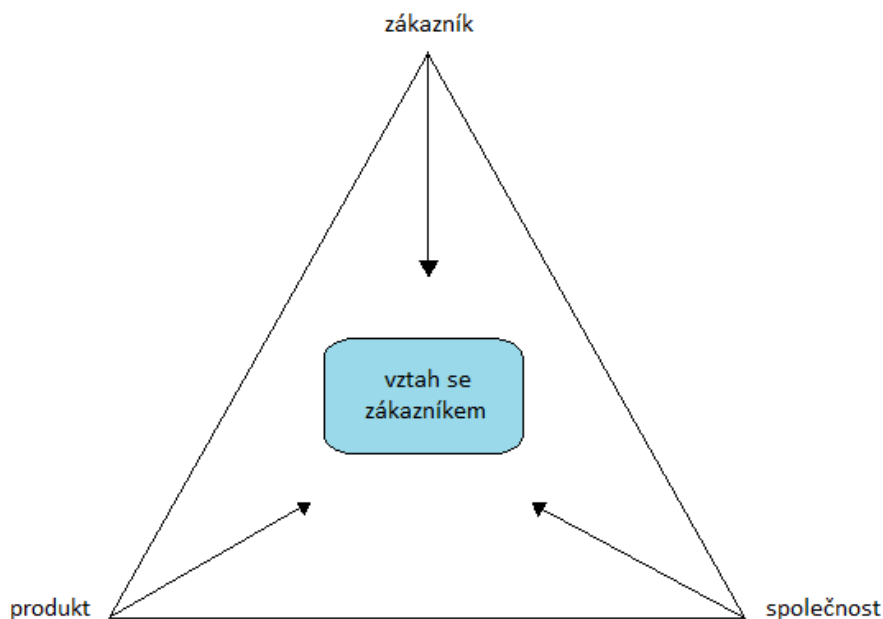
Mění se pohled vedení společností na své zákazníky. Změny pozorujeme v celkovém přístupu k jednotlivým zákazníkům, v jednání s nimi, v poskytování služeb a různých bonusů. Důležitá je v tomto případě individualizace, predikce zákaznických potřeb, motivací a zvyků. To vše vede k novým a inovovaným nabízeným produktům. (Kumar & Reinartz, 2012)

1.3.1 Zásady řízení vztahů se zákazníky

Výsledkem zavedení strategie řízení vztahů se zákazníky by nemělo být zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, měli bychom se snažit o vytvoření stálého vztahu se zákazníkem. Optimálním výstupem této strategie by měla být souhra a takové přizpůsobení, které povede k vytváření hodnoty (úspory, efektivnost, lepší kvalita) na obou stranách. Dle Storbacka není konkurenční schopnost založena pouze na cenové strategii, nýbrž na tom, je-li společnost schopna poskytnout zákazníkovi příslušnou hodnotu. Takovýto vztah je pak výhodný jak pro společnost, tak i pro zákazníka a mohou z něj těžit oba dva. Obě strany mohou plnit své cíle mnohem lépe než s využitím jiných prostředků. (Storbacka & Lehtinen, 2002)

Vztah se zákazníkem si lze představit jako jakýsi trojúhelník. Vrcholy tohoto trojúhelníku tvoří zákazník, společnost a produkt. Bývá pravidlem, že jeden z těchto vrcholů je zdůrazňován. Pokud je společnost orientovaná na produkt, je organizační model vytvářen kolem produktu. Taková organizace zdůrazňuje rozvoj produkčních procesů a zlepšení jejich efektivity. Naopak společnost orientovaná na zákazníka se dívá na své činnosti z hlediska zákazníka. Každému zákazníkovi se maximálně věnuje a poskytuje mu co největší servis. (Storbacka & Lehtinen, 2002)

Obr. č. 2 Pohled na vztah se zákazníkem



Zdroj: Vlastní zpracování dle Storbacka, 2002

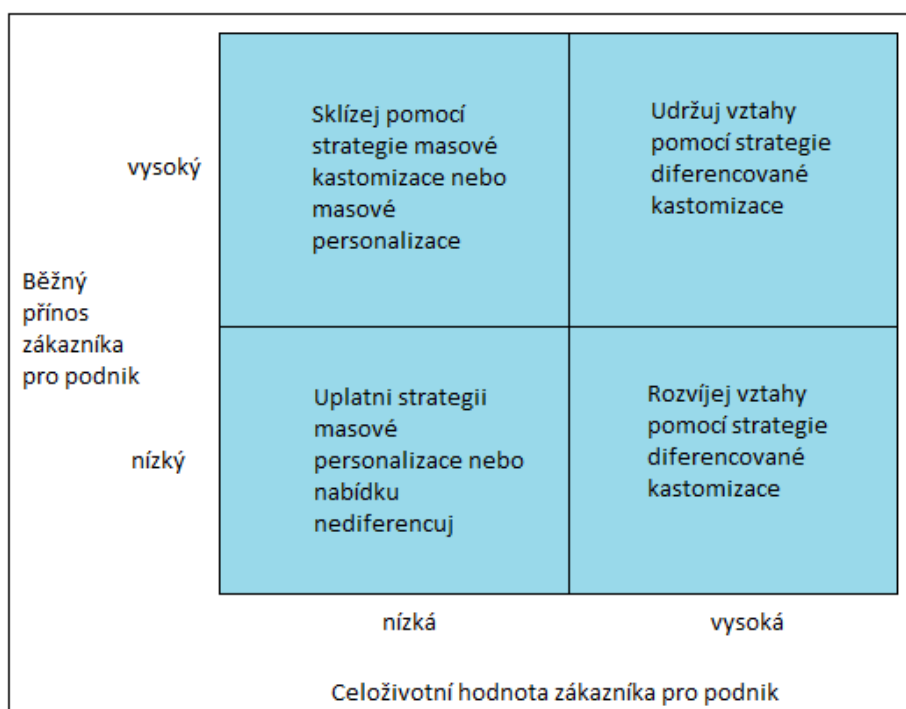
Jak dále Storbacka (2002) poukazuje, zásadním krokem k řízení vztahů se zákazníky je porozumění hodnototvornému procesu zákazníka. V tomto procesu si zákazník sám pro sebe vytváří vlastní hodnotu. Pokud společnost dokáže zjistit více o tomto zákaznickově počínání, je pro ní mnohem snazší vyhodnotit, zda je v jejích možnostech zákazníkovi vyhovět.

1.3.2 Volba strategie CRM v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik

Dle Lošťákové (2009) lze zákazníky rozdělit podle jejich běžného přínosu – přínosu za běžný rok a podle celoživotní hodnoty pro podnik - hodnoty za celou dobu budoucí spolupráce. Tím rozdělíme zákaznickou základnu na čtyři základní hodnotové segmenty, které nám pomohou rozhodnout, jak moc se máme na jednotlivé trhy soustředit.

Uvedené čtyři segmenty jsou znázorněny na obr. č. 3.

Obr. č. 3 Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a celoživotní hodnotě zákazníků pro podnik



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lošťákové, 2009

Masová personalizace

Strategie masové personalizace je založená na odlišování jednotlivých zákazníků na základě jejich jména a adresy nebo na základě jejich předchozího nákupního chování. Je tak vytvořen systém individuální marketingové komunikace, díky které je u zákazníka navozený pocit, že je o něj individuálně pečováno. Ve skutečnosti jsou mu ale stále nabízeny produkty ze standardní nabídky jako ostatním zákazníkům. Typickou ukázkou zde mohou být například zásilkové obchody. (Lošťáková & kol, 2009)

Masová kastomizace

Druhá úroveň marketingového řízení vztahů se zákazníky využívá ochoty zákazníků zaplatit za určitý užitek navíc. Zákazníci jsou zapojováni do vytváření koncového produktu. Jsou brány ohledy na individuální potřeby a cenovou citlivost. Důležité ovšem je, že se upravují pouze produkty ze standardní sortimentní nabídky. Výborným příkladem je společnost Dell, která nabízí svým zákazníkům možnost nechat si sestavit počítač jako stavebnici, avšak pouze ze standardních nabízených komponentů.

„Masová“ v tomhle případě znamená, že i když se strategie snaží uspokojit požadavky každého zákazníka zvlášť, všem se nakonec věnuje stejně. (Lošťáková & kol, 2009)

Diferencovaná kastomizace

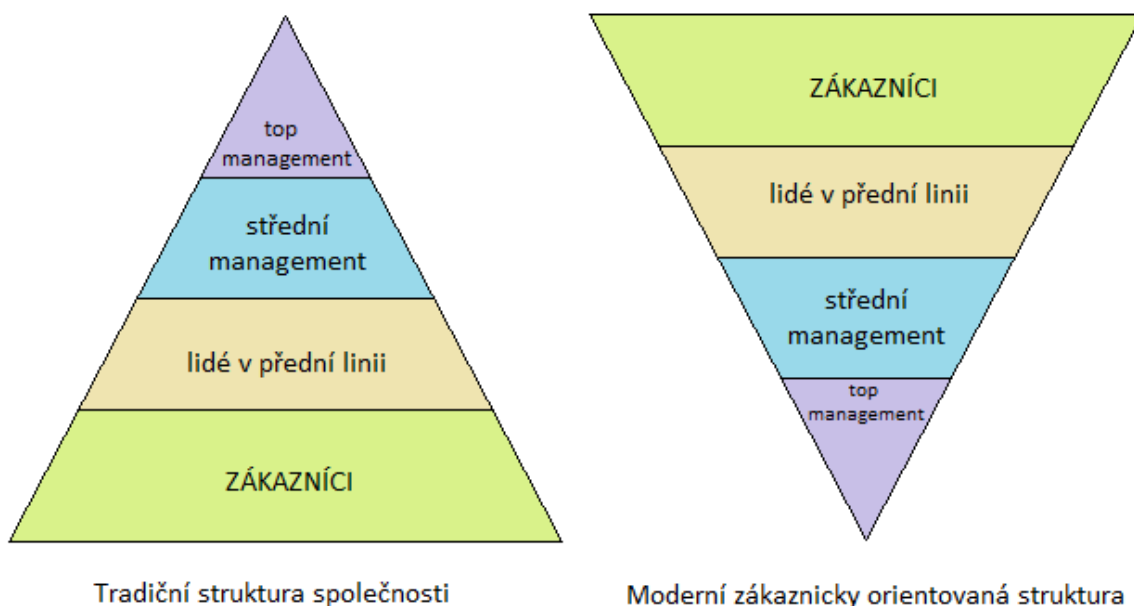
Diferencovaná kastomizace, neboli diferencované CRM, je strategie postavená na respektu rozdílných potřeb a přání zákazníků. Výrobky a služby jsou sestavovány zákazníkům na míru a to od samého počátku výrobního procesu. Konkretizovaný je tedy samotný produkt ale i distribuce a propagace. Jde o individualizaci prakticky celého marketingového mixu. Neodmyslitelnou součástí diferencované kastomizace je úzká spolupráce se zákazníkem. Na vytváření hodnoty pro zákazníka už nemá zásluhu jen výrobce nebo poskytovatel služeb, nýbrž se na tomto procesu podílí i zákazník sám. Tato strategie je využívána zejména u podniků na B2B trzích, ale uplatňují ji i výrobci ke svým distributorům a prodejním mezičlánkům. (Lošťáková & kol, 2009)

1.4 Hodnota pro zákazníka

Je důležité rozlišovat pojmy *hodnota pro zákazníka* a *hodnota zákazníka pro podnik*. Oba koncepty úzce souvisí se strategií řízení vztahů se zákazníky, nicméně každý z jiného konce.

Na hodnotu pro zákazníka se v současné době bere nepřehlédnutelný zřetel. Dříve se manažeři podniků neorientovali na zákazníka v takové míře jako dnes. Tradiční struktura společnosti je dnes moderními manažery považována za zastaralou. Ti, kdo si uvědomují, že zákazník je opravdovým ohniskem zisku, si tuto tradiční strukturu upravili a postavili zákazníky do primární pozice, jak je vidět na obr. č. 4. Hned za zákazníky jsou v pořadí lidé v přední linii, kteří jsou s klienty v kontaktu, starají se o jejich potřeby a spokojenost. Pod nimi jsou postaveni manažeři střední úrovně, kteří mají za úkol podporovat kolegy v přední linii, a na samotném konci se nachází top management. Ten přijímá a podporuje kvalitní manažery střední úrovně. (Kotler & Keller, 2013)

Obr. č. 4 Porovnání tradiční a moderní zákaznický orientované struktury



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera, 2007

Obecně se definice pojmu hodnota pro zákazníka v literatuře dost odlišuje. Dříve se za hlavní atributy spojované s hodnotou pro zákazníka považovaly především cena a kvalita. Dnes je hlavním společným znakem většiny z těchto definic tvrzení, že ačkoliv je hodnota pro zákazníka spojována s konkrétním výrobkem nebo službou, je tato hodnota spjata s vnímáním samotným zákazníkem. Jde tedy o subjektivní hodnocení každého zákazníka a nelze ji stanovit objektivně například prodávajícím nebo jinou třetí osobou. (Lošťáková & kol, 2009)

Podle Kellera (2007, s. 179) je „hodnota vnímaná zákazníky (*Customer Perceived Value – CPV*) rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a nákladů nabídky a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem. Celková hodnota pro zákazníka je vnímaná jako peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky. Celkové náklady pro zákazníka jsou souhrnem nákladů vzniklých podle očekávání zákazníků při vyhodnocování, získávání, používání a zbavování se dané tržní nabídky, včetně finančních, časových, energetických a psychických.“

Atributy hodnoty pro zákazníka v oblasti výrobních firem působících na B2B trzích

Vzhledem ke zvolenému tématu práce budou blíže popsány atributy hodnoty pro zákazníka konkrétně v oblasti výrobních firem působících na B2B trzích podle Lošťákové.

V letech 2007-2008 byl na Univerzitě Pardubice proveden kvalitativní výzkum v celkem třiceti sedmi oborech podnikání. Cílem výzkumu bylo odhalení jednotlivých složek hodnoty pro zákazníka a určení jejich důležitosti právě v očích zákazníků. Výsledky výzkumu ukázaly, že užitek, který zákazníci pocítují, je vázán především na následující atributy:

- **Atributy užitku hmotného výrobku** – technické a provozní parametry produktů;
- **Atributy užitku služeb a procesu prodeje** – atributy služeb týkající se schopnosti a připravenosti podniku poskytnout službu, atributy týkající se úrovně personálu poskytujícího službu;
- **Emocionální a sociální užítky** – estetické, ekologické, humanitní, sociální parametry, úroveň image, hodnota značky;
- **Etické užítky** – serióznost jednání, používání férových obchodních praktik. (Lošťáková & kol, 2009)

Také náklady, které zákazník vnímá ve spojení s hodnotou (zdroje, které musí zákazník vynaložit v souvislosti s akceptací nabídky), nepředstavují pouze nákupní cenu, ale i mnoho dalších proměnných, mezi které lze zařadit:

- **Vyhledávací náklady** – hledání námětů pro nákup, specifikace podmínek nákupu;
- **Náklady na obstarání produktu** – náklady na cestování zákazníka do místa nákupu, na kontakty s dodavateli;
- **Nákupní cena produktu;**
- **Náklady na financování produktu** – nutnost splácet úroky z úvěru na nákup produktu;
- **Náběhové (instalační) náklad** – náklady na uvedení produktu do běžného provozu;
- **Provozní náklady;**
- **Náklady na aplikační servis** – nutné na to, aby mohl být produkt bez problémů spotřebováván nebo aplikován;

- **Pojišťovací náklady** – ochrana pro případ rizika poškození nebo ztráty;
- **Náklady na likvidaci** – likvidace nebo vrácení obalů produktu, odpadu z používání, produktu po uplynutí doby jeho životnosti. (Lošťáková & kol, 2009)

Z výzkumu vyplynulo, že se zákazníci orientují převážně na peněžní výdaje, nicméně hodnotí i ostatní faktory jako je ztráta času, energie a psychické síly. Manažeři si uvědomují, že je podstatné zjišťovat jednotlivé atributy a sílu jejich působení na klienty. Proto si je řadí podle důležitosti na velmi, středně a málo důležité a při snaze zdokonalovat své služby a produkty se soustředí zejména na ty, které se nacházejí v třídě těch nejdůležitějších. (Lošťáková & kol, 2009)

1.5 Hodnota zákazníka pro podnik

Je důležité, aby si podnik stanovoval a kontroloval hodnotu svých zákazníků. Někteří přinášejí do podniku nepřehlédnutelné zisky a zároveň nezpůsobují velké náklady, u jiných je to třeba přesně naopak. Znat ziskovosti svých zákazníků je pro podnik zásadní. Díky rozdílným hodnotám ziskovosti lze zákazníky rozdělit do skupin, které se liší přístupem podniku k jednotlivým zákazníkům. Tím může společnost minimalizovat náklady na méně ziskové nebo zcela neziskové zákazníky. (Chlebovský, 2005)

Příjmy ze zákazníka lze na rozdíl od nákladů spojených s jednotlivými zákazníky stanovit vcelku jednoduše. Určit náklady je už náročnější. Nejedná se totiž pouze o přímé náklady plynoucí do výroby a na dodání produktů či služeb. Musíme započítat veškeré náklady na realizaci prodeje a náklady na podporu určitého klienta. Je nutné evidovat veškeré činnosti, které jsou s daným zákazníkem spojené a těmto činnostem poté přiřadit příslušné náklady. V praxi se můžeme běžně setkat s metodou ABC (Activity-Based Costing). (Chlebovský, 2005)

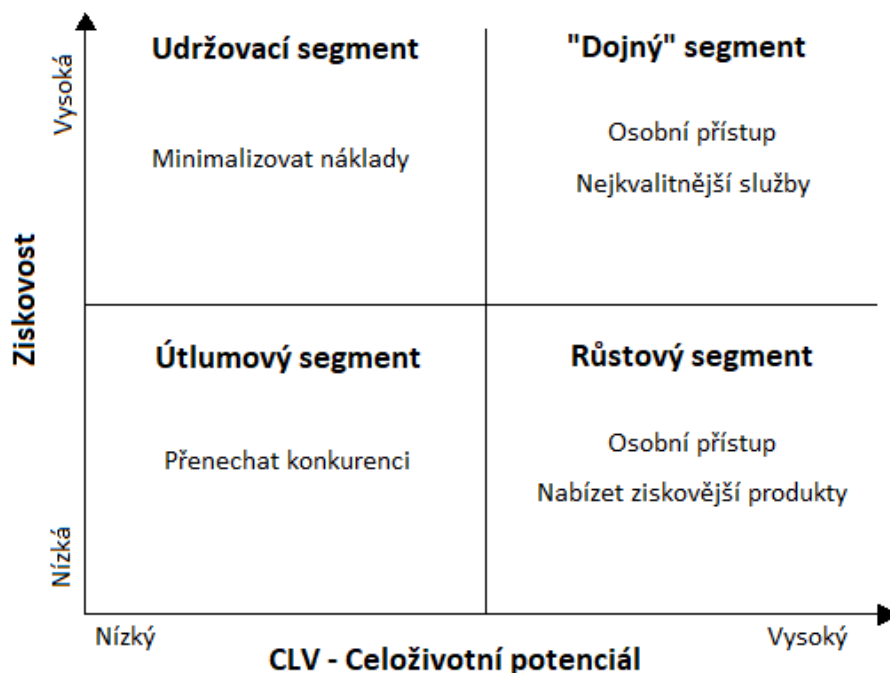
Dle Trunečka (2004) lze hodnotu zákazníka pro podnik definovat jako současné a očekávané budoucí hodnoty konkrétního zákazníka diskontované na jeho čistou současnou hodnotu. Pro tento propočítání hodnoty zákazníka jsou zásadní čtyři kvantifikovatelné veličiny, kterými jsou: obrat, náklady, investice a riziko.

Peppers a Rogers (2004) zase uvádějí, že celoživotní hodnotu zákazníka – Customer Life-time Value (v literatuře uváděno pod zkratkami CLTV, CLV nebo LTV – dále jen CLV), lze stanovit jako čistou současnou hodnotu toku očekávaných finančních přínosů ze zákazníka. Tato teorie vychází z předpokladu, že zákazník je pro společnost aktivem

čili zdrojem budoucích efektů. Proto by mělo být toto aktivum hodnoceno principiálně stejně jako složky majetku. Takto počítaná hodnota zákazníka je postavená na stejném principu jako klasický výpočet čisté současné hodnoty s tím rozdílem, že je definovaná na individuální úrovni jednotlivých zákazníků a zároveň zahrnuje možnost odchodu klienta ke konkurenci. (Lošťáková & kol, 2009; Peppers & Rogers, 2004)

Zákazník, který je v současné době pro podnik ztrátový, se může v budoucnosti stát ziskovým a to i s vysokými zisky. Je proto velmi důležité zjišťovat budoucí potenciál zákazníků, predikovat jejich životní cyklus a zároveň sledovat a předpovídat jejich potřeby a požadavky. Zákazníky lze seskupit podle ziskovosti a potenciálu na čtyři základní kategorie, které ukazuje následující graf. (Chlebovský, 2005)

Obr. č. 5 Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu



Zdroj: Chlebovský, 2005, s. 54

Kategorizaci zákazníků lze provést i bez složitých propočtů. Chlebovský (2005) však doporučuje tyto propočty dělat alespoň namátkově. Až překvapivě často pomohou přesné výpočty k velmi neočekávaným závěrům a zařadí-li si podnik klienty do správných kategorií, může své zdroje daleko lépe cílit tím správným směrem.

Jak uvádí i Lošťáková (2009), princip stanovení hodnoty zákazníka je stavěn na faktu, že zákazníci vytvářejí současný zisk, ale nesmíme zapomínat i na potenciální budoucí zisky. Odkazuje na literaturu (Peppers, Rogers, 2004), kde jsou uvedeny tři základní

přístupy, jak odhadnout hodnotu zákazníka pro podnik. Mezi ně se řadí analýza založená na prostých odhadech skupiny jednoduchých proměnných (například odhady založené na tržbách), finanční analýza (kvantitativní analýza založená na individuálních tržbách, nebo diskontovaných nákladech) a statistická analýza (založená na předchozích dvou přístupech, obsahuje přesnější analýzy).

1.5.1 Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik

Podrobnější analýzou procesu stanovení hodnoty zákazníka lze zjistit, že je možné vymezit několik základních tříd proměnných, ze kterých se celkový přínos zákazníka skládá. Tyto kategorie proměnných můžeme označit podle Reinartze a Kumara jako hrubé příjmy, náklady na zákazníka a míra setrvání zákazníka. (Reinartz & Kumar, 2003; Lošťáková & kol, 2009)

Hrubé příjmy

Kategorie hrubých příjmů obsahuje dvě základní složky, které je nutné od sebe odlišit. První složkou jsou náklady přímé ve smyslu peněžních toků plynoucích od zákazníka. Druhou složkou jsou příjmy, které jsou díky zákazníkovi podnikem přijaty nepřímou cestou. Většinou jsou obtížně kvantifikovatelné a některé jsou dokonce nefinanční povahy. (Lošťáková & kol, 2009)

Složka přímých příjmů vzniká na základě přímých transakcí se zákazníkem. Tyto příjmy zahrnují *základní příjmy*, *příjmy za navyšování prodeje* a *příjmy z křížového prodeje*. Základní příjmy se řadí do kategorie, kde jsou příjmy vytvářeny na základě běžné marketingové činnosti. Příjmy z navyšování prodeje představují příjmy, které vznikají v důsledku navýšení intenzity nebo frekvence prodeje v dlouhodobém vztahu se zákazníkem. Příjmy z křížového prodeje jsou pak výsledkem aktivit, které jsou prováděny na základě doporučení doplňujícího zboží za účelem navýšení celkové objednávky zákazníka. (Lošťáková & kol, 2009)

Zbytek hrubých příjmů tvoří příjmy nepřímé. I když jsou často obtížně kvantifikovatelné nebo dokonce nefinanční povahy, i tak jsou velmi důležité v procesu tvorby hodnoty zákazníka pro podnik, zejména při predikci budoucích příjmů zákazníka. Definování nefinančních přínosů obsahuje velké množství více či méně významných položek, které jsou znázorněny v následující tabulce. (Lošťáková & kol, 2009)

Tab. č. 1 Položky jednotlivých složek hrubých příjmů

Přímá část hrubých příjmů	Nepřímá část hrubých příjmů
<ul style="list-style-type: none"> • Základní příjmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnota doporučení zákazníka dalším subjektům
<ul style="list-style-type: none"> • Příjmy z navyšování prodeje 	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnota informovanosti zákazníka
<ul style="list-style-type: none"> • Příjmy z křížového prodeje 	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnota věrnosti zákazníka
	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnota schopnosti přijímat nové produkty
	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnota image zákazníka
	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnota platební morálky zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lošťákové, 2009

Náklady na zákazníka

I náklady na zákazníka můžeme rozřadit do tří hlavních kategorií. Mezi tyto náklady se řadí *akviziční náklady, výrobní a prodejní náklady a náklady marketingové.* (Lošťáková & kol, 2009)

Akviziční náklady jsou náklady indukované přilákáním zákazníka. Stanovení těchto nákladů záleží především na zavedené akviziční strategii (př. zavedená marketingová strategie). Výrobní a prodejní náklady zahrnují veškeré výrobní náklady, náklady spojené s obsluhou klientů a náklady na vyřizování zakázek, skladování, dopravu a další. Poslední, marketingové náklady, jsou ty, které společnosti vynakládají na činnosti potřebné k udržování a rozvoji vztahů se svými zákazníky. Sem lze zařadit propagační činnost, tvorbu akčních nabídek, rozesílání zásilkových katalogů, dopisů a pozdravů. Kromě těchto nelze opomíjet také náklady na obnovování zákaznických vztahů. (Lošťáková & kol, 2009)

Míra setrvání zákazníka

Míra setrvání zákazníka je pravděpodobnost vyjádřená v procentech, s jakou zákazník zůstane loajální podniku v příštím období. Je tedy závislá na spokojenosti a loajalitě zákazníků. Jelikož díky nasycenosti trhu často dochází k tomu, že zákazníci přecházejí od konkurence ke konkurenci, je pro podnik udržení si stávajících zákazníků velmi důležitým měřítkem úspěchu. Dlouhodobé vztahy se zákazníky se na trhu stávají velmi významnou konkurenční výhodou, jelikož odchod klientů znamená jak snížení zisků,

tak oslabení stávající pozice na trhu. O setrvání zákazníků pojednává tzv. Churn Management. Ten má na starosti identifikaci těch zákazníků, kteří by mohli být kandidáty na odchod. Dále zjišťuje příčiny odchodu a chování jednotlivých klientů, zajišťuje kampaně k jejich setrvání a má za úkol hodnotit výsledky. (Lošťáková & kol, 2009)

1.5.2 Využití hodnoty zákazníka v rámci strategie diferencovaného CRM

Jak už bylo uvedeno, systém CRM slouží k budování a dlouhodobému udržování partnerských vztahů se zákazníky. Na různé kategorie zákazníků lišící se jejich hodnotou jsou aplikovány různé vhodné strategie řízení vztahů se zákazníky. Hodnota zákazníka se tak stává nástrojem řízení v těchto oblastech:

- Vhodné rozdělení klientů podle jejich hodnoty pro podnik z důvodu zvolení optimální strategie jejich obsluhy,
- Vymezení segmentu ztrátových klientů a modelování efektivních nápravných opatření,
- Obhajoba marketingových nákladů, jejichž návratnost by měla být posouzena v dlouhém časovém úseku,
- Vymezení maximální výše investic na zákazníka,
- Odhad potenciálu zákazníka,
- Stanovení vhodné marketingové strategie s ohledem na potenciál zákazníka,
- Řízení likvidity podniku. (Lošťáková & kol, 2009)

2 Nástroje modelování hodnoty zákazníka

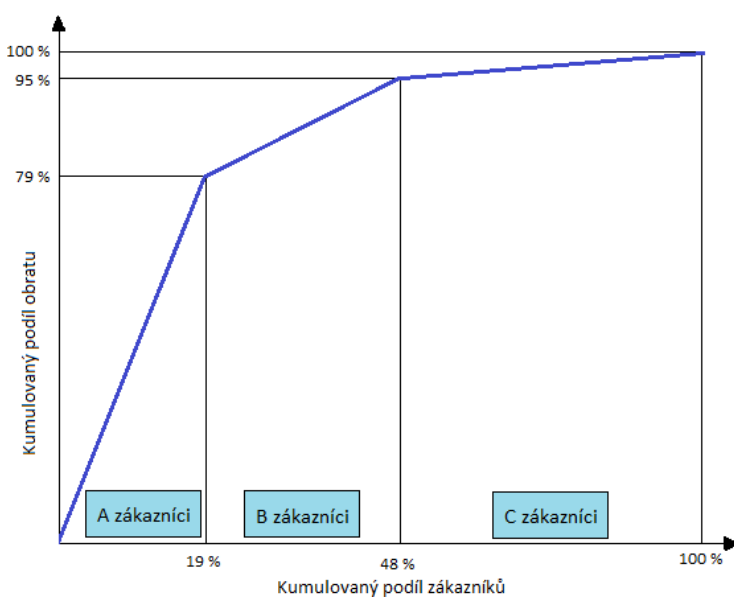
Mezi základní metody hodnocení vztahů se zákazníky lze zařadit ABC analýzu podle obratu, metody bodového hodnocení (skóringové modely), zákaznická portfolia nebo výpočet zákaznických krycích příspěvků. Hlubšími a komplexnějšími metodami jsou potom výpočet celoživotní hodnoty zákazníka CLV (Customer Life-time Value) a metoda CPA (Customer Profitability Analysis). (Hommerová, CRM v podnikových procesech, 2012)

V následujících kapitolách budou některé z těchto metod charakterizovány a uvedeny postupy řešení.

2.1 ABC analýza

Jedná se o jednodimenzionální ABC analýzu podle obratu, který je vyjádřením krycího příspěvku. V praxi je tato metoda hojně využívána. Jde o rozdělení zákazníků do skupin (většinou A, B a C) podle velikosti vytvářeného obratu. Ke znázornění výsledků této analýzy slouží Lorenzova křivka, viz obr. č. 6. Na ose X se nachází kumulovaný podíl zákazníků, na ose Y kumulovaný podíl obratu. (Hommerová, CRM v podnikových procesech, 2012)

Obr. č. 6 Příklad ABC analýzy podle obratu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hommerové, 2012

Pokud by byl celkový obrat rozdělen rovnoměrně mezi jednotlivé zákazníky, měla by Lorenzova křivka sklon 45°. ABC analýza je spojována s tzv. Paretovským pravidlem 20:80. Ve spojení s analýzou podle obratu to znamená, že 20 % zákazníků vytváří 80 % celkového obratu. Ve skutečnosti tato procenta souhlasí s Paretovským pravidlem jen velmi výjimečně. Na obrázku je například znázorněn příklad, kdy 19 % zákazníků vytváří 79 % celkového obratu, na zákazníky ze skupiny B připadá 16 % obratu a početně silná skupina C přispívá k obratu pouze 5 % obratu. (Hommerová, CRM v podnikových procesech, 2012)

Jak zdůrazňuje Thralls (2008), obecné pravidlo 80:20 je často velmi podceňováno, jelikož prvních 20 % zákazníků může k zisku přispívat mnohem více než jen 80 %.

Jako jistý paradox se může zdát, že ačkoliv zákazníci ze skupiny A vytvářejí nejvyšší obrat, i zde se mohou vykytovat jedinci, kteří jsou ve skutečnosti pro podnik ztrátoví. Může se tak stát například díky tomu, že důležití zákazníci mají na trhu silné postavení a dodavatelé jsou nuceni stanovit nízké ceny, vysoké slevy nebo nadstandardní služby, což podniku způsobuje vysoké náklady. (Hommerová, CRM v podnikových procesech, 2012)

2.2 Analýza ziskovosti zákazníků CPA

Analýza CPA (Customer Profitability Analysis) se zabývá rozdělením příjmů a nákladů na zákaznickou skupinu nebo na individuálního zákazníka tak, aby bylo možné správně spočítat ziskovost vymezené skupiny nebo jednotlivého zákazníka. Jak uvádí Horák (2017) ve své práci, CPA pracuje jen s reálnými daty, kterými jsou skutečně dosažené příjmy i náklady. Jde tedy o skutečná historická data, naměřená za určité období. Identifikace příjmů plynoucích ze zákazníka většinou nebývá „oříšek“. Problém však nastává ve chvíli, kdy má podnik přiřadit náklady určitému zákazníkovi. Náklady, které přímo souvisejí s produkty, které si zákazník zakoupil, není problém určit. Složitější je to s náklady, které jsou vynakládány na budování a udržování vztahu (prodej, marketing, servis, podpora). Bohužel nelze tyto náklady při stanovování ziskovosti zákazníka opomíjet. (van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003; Horák, 2017)

V literatuře bývá velmi často porovnáváno využití metod CLV a CPA. Praxe ukázala, že analýza ziskovosti zákazníka je vhodná pro podniky z průmyslového odvětví, zejména tedy pro podniky v B2B prostředí. Tato metoda, na rozdíl od celoživotní

hodnoty zákazníka, předpokládá, že chování zákazníků se průběhu času nebude razantně měnit. Výpočet bývá zpravidla založený na technice ABC (Activity-Based Costing), ve které dochází z přerozdělení nákladů jednotlivým nákladovým subjektům, tedy zákazníkům. (Holm, Kumar, & Rohde, 2011)

Van Raaij (2003) popisuje 2 základní faktory, díky kterým lze analýzu ziskovosti využívat v praxi. Těmito faktory jsou:

- Zásadní událostí byl rozmach problematiky přerozdělování nákladů v devadesátých letech. Díky pochopení a využívání principů Activity-Based Costing (ABC) došlo k lepší identifikaci nákladů a jejich alokaci podle účelu jednotlivým produktům a zákazníkům. U jednotlivých zákazníků se zpravidla velmi liší počet objednávek, jejich složitost, počet návštěv u zákazníka nebo servisní podpora. To znamená, že ačkoliv na různé zákazníky připadají stejné tržby, náklady na udržování vztahu s nimi se velmi liší a zásadně ovlivňují ziskovost jednotlivých klientů.
- Za druhý důležitý faktor lze považovat rozvoj informačních technologií. Společnosti již dnes velmi často používají CRM nebo jiné systémy, ve kterých se shromažďují a dále analyzují větší množství i více typů zákaznických dat. Jde o počet objednávek, počet obchodních návštěv, počet servisních hovorů a další. Tyto informace jsou ukládány na úrovni individuálních zákazníků, díky kterým lze vypočítat skutečnou ziskovost.

Při provádění procesu analýzy mívají podle van Raaije (2003) větší komplikace podniky na průmyslových trzích a obecně společnosti v B2B prostředí, a to hned z několika příčin. Tyto problémy souvisejí s nepřímým prodejem prostřednictvím distributorů, využíváním account managementu, zajišťováním technické podpory, servisních služeb, přijímáním reklamací a v neposlední řadě také s poskytováním bonusů a slev zákazníkům.

Jak uvádí Čermák (2015), prvotním cílem CPA je poskytovat informace o ziskovosti individuálních zákazníků. Model by měl jasně určovat, jací zákazníci jsou rentabilní a jací naopak méně nebo zcela neziskoví. Dalším cílem CPA je poskytování informací managementu o tom, z jakých důvodů jsou někteří zákazníci více ziskoví než jiní.

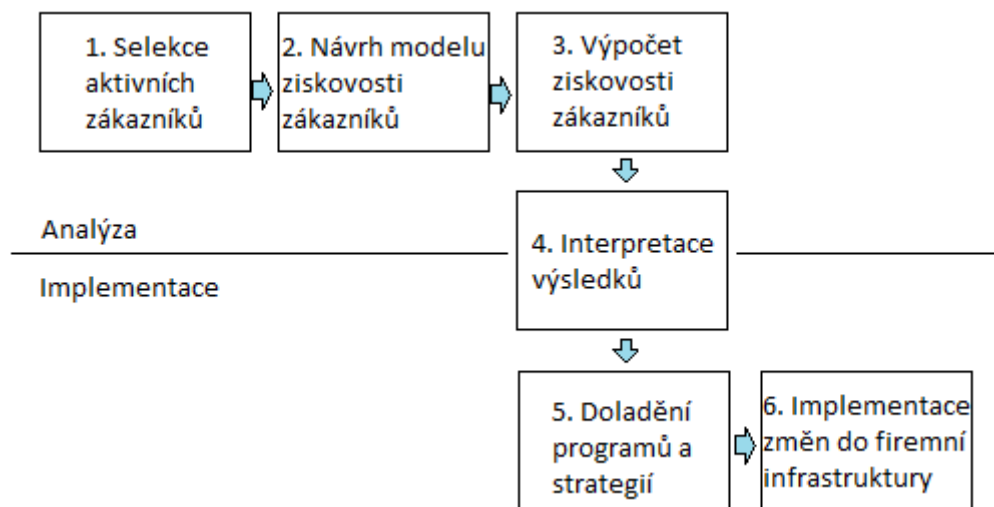
Van Raaij zase uvádí 4 hlavní cíle, které nese zavedení analýzy ziskovosti zákazníka, které Horák (2017) zestručnil:

- Identifikovat zdroje podnikového zisku,
- Více porozumět vztahu mezi zákazníky a náklady,
- Více porozumět vztahu mezi chováním zaměstnanců a náklady,
- Navýšit úroveň informovaného rozhodování o přerozdělení podnikových zdrojů na zákazníky.

Průběh analýzy můžeme dle Raaije (2003) shrnout do šesti kroků:

- 1) Selekcce aktivních zákazníků,
- 2) Návrh modelu ziskovosti zákazníků,
- 3) Výpočet ziskovosti zákazníků,
- 4) Interpretace výsledků,
- 5) Optimalizace programů a strategií,
- 6) Implementace změn do firemní infrastruktury.

Obr. č. 7 Implementace CPA



Zdroj: Vlastní zpracování dle van Raaij, 2003

Selekcce aktivních zákazníků

Podnikové zákaznické databáze často obsahují informace i o zákaznících, kteří již ke společnosti nemají žádný vztah. Je tedy důležité odfiltrvat tyto informace o zákazníky, kteří ve sledovaném období neprovedli ani jednu objednávku. (van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003)

Návrh modelu ziskovosti zákazníků

Další důležitou fází je identifikace nákladů a jejich ovlivňovatelů. Je třeba projít všechny podnikové operace, aby mohly být identifikovány všechny prováděné aktivity a zároveň definovat, co ovlivňuje náklady těchto aktivit, tzv. cost drivers. Příklady nákladových aktivit a jejich cost drivers jsou uvedeny v tab. č. 2. Součástí tohoto kroku je stanovení metody, jakou budou náklady alokovány mezi jednotlivé zákazníky. K tomu je nutné znát metodologii Activity-Based Costing. (van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003)

Tab. č. 2 Nákladové aktivity a jejich cost drivers

Nákladové aktivity a cost drivers	
AKTIVITY	COST DRIVERS
Přímé náklady	
Logistika	náklady účtované logistickým podnikem
Objednávkový proces	počet objednávek od zákazníka
Technický servis	počet hodin strávených servisem
Zákaznické konzultace	počet hodin strávených konzultacemi
Nepřímé náklady	
Slevy	objem prodeje
Marketing	objem prodeje
Vývoj produktu	objem prodeje
Rozvoj podniku	objem prodeje

Zdroj: Vlastní zpracování dle van Raaij, 2003

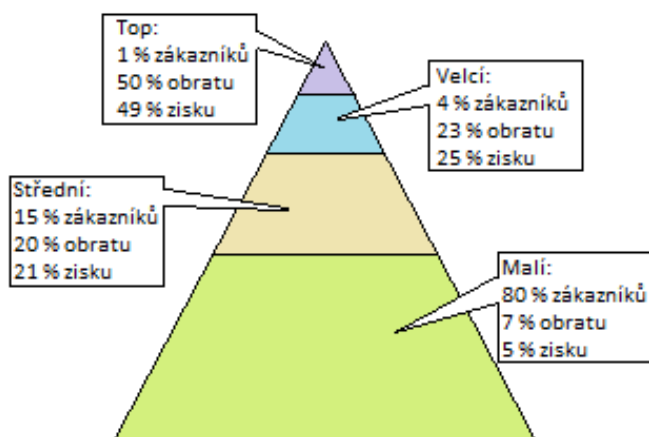
Výpočet ziskovosti zákazníků

Toto je jistě časově nejnáročnější část celé analýzy. Důležitým článkem tohoto kroku je získání relevantních dat z firemních zdrojů do vytvořené databáze. Jelikož firmy většinou nemívají sledování nákladů nastavené vzhledem k jednotlivým zákazníkům, je nutné data před vložením do databáze ručně upravit. Dobrým pomocníkem k výpočtům je Excel. Jelikož je manuální zpracování dat opravdu časově náročné, je vhodné se soustředit právě na klíčové zákazníky. (Horák, 2017)

Interpretace výsledků

Interpretace výsledků je zakončením celé analytické části. Jak píše Horák (2017) s odkazem na Raaije (2003), pro znázornění získaných výsledků je vhodné zobrazení pomocí zákaznických pyramid. Jedna je zobrazena na obr. č. 8.

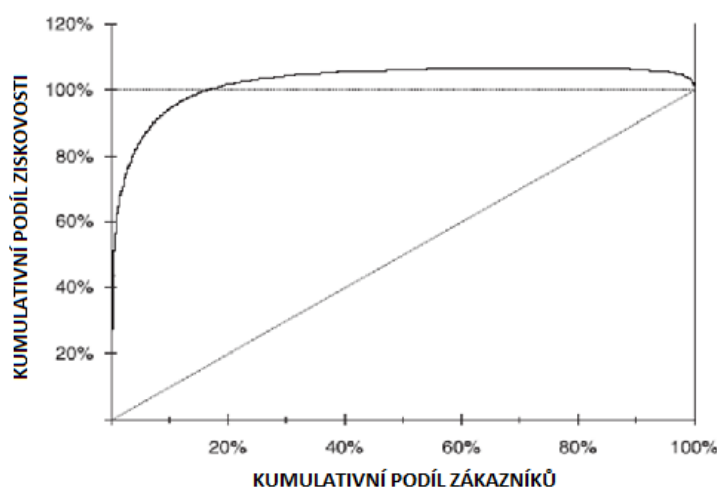
Obr. č. 8 Zákaznická pyramida



Zdroj: Vlastní zpracování dle van Raaij, 2003

Další možností prezentace výsledných hodnot je Stobachoffova křivka, viz obr. č. 9. Zákaznická pyramida na obrázku pochází z případové studie, kde se prokázalo, že 1 % zákazníků vytváří 50 % obrátu a 49 % zisku.

Obr. č. 9 Stobachoffova křivka



Zdroj: Vlastní zpracování dle van Raaij, 2003

Stobachoffova křivka znázorňuje rozložení profitu společnosti. Osa X představuje kumulativní podíl zákaznického portfolia a na ose Y je znázorněno procento firemního zisku. Znázorněný obrázek ukazuje typický příklad, kdy křivka vystoupá nad hranici 100 %, ale po započtení neziskových zákazníků se opět na tuto hranici vrací. Je tedy zřejmé, že pokud by podnik odstranil všechny své neprofitabilní zákazníky, mohl by bez dalších investic významně zvýšit svoji ziskovost. (van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003; Horák, 2017)

Optimalizace programů a strategií

V pátém kroku se výsledky analýzy ziskovosti dále využívají pro zlepšení řízení vztahu se zákazníky a na optimalizování programů řízení a tvorby cen. Údaje vyplývající z analýzy mohou naznačovat, že na některé zákazníky podnik vynakládá zbytečně velké náklady na služby a je třeba tyto nákladové položky snížit. Naopak někteří zákazníci mohou být velmi výnosní, a proto jsou další výdaje vynaložené v jejich prospěch opodstatněné. (van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003)

Implementace změn do firemní infrastruktury

Poslední fází celého procesu by mělo být zajištění takové firemní infrastruktury, která zajistí provádění analýzy CPA v pravidelných intervalech. První provedení této analýzy se bere jako projekt. Do budoucna je vždy lepší zajistit podnikové prostředí tak, aby se analýza dala dělat jednoduše a pravidelně. Tomu se tedy musí přizpůsobit podnikové systémy a optimalizovat vše, co povede ke zvýšení přesnosti budoucích údajů a zákaznicích. (van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003)

2.3 Celoživotní hodnota zákazníka CLV

Celoživotní hodnota zákazníka je v dnešní době velmi důležitou koncepcí, která je stále více uplatňována v oblasti obecného marketingu a řízení společností s cílem zvýšit ziskovost podniku. Představuje celkovou hodnotu, kterou individuální zákazník vytváří po celou dobu životního cyklu v podniku, tedy míru potenciálního zisku, kterou zákazník generuje. Celoživotní hodnota zákazníka je často považována za základní kámen pro řízení vztahů se zákazníky. (Ferrentino, Cuomo, & Boniello, 2016)

Gupta (2006) specifikoval několik faktorů, které představují rostoucí zájem o tento koncept:

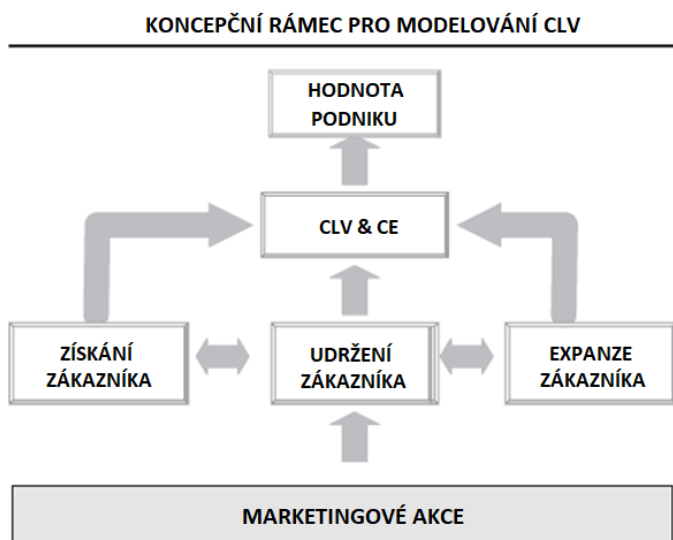
- Zvyšující se tlak na zodpovědný marketing,
- Nedostatečnost běžných finančních metrik, jako je cena akcií nebo souhrnný zisk společnosti,
- Moderní informační technologie, které umožňují shromažďovat velké množství údajů o zákaznicích.

Jak uvádí Steenburgh a Avery (2011), celoživotní hodnota zákazníka závisí na třech hlavních faktorech, kterými jsou:

- **Náklady na získání zákazníka.** Je-li v zájmu podniku získat nové zákazníky, musí k tomuto účelu vynaložit určité finanční prostředky. Jde zejména o marketingové náklady, obchodní cesty, komunikaci s potenciálními zákazníky a další.
- **Roční zisky, které zákazník generuje.** Zisky zákazníků jsou závislé jednak na celkové výši tržeb, které každý zákazník přináší, ale samozřejmě i na variabilních nákladech, které podniku vznikají ve spojení s daným zákazníkem.
- **Pravděpodobný počet let, který zákazník s podnikem bude obchodovat.** Zde je důležitým faktorem loajálnost zákazníků. Čím delší dobu s danou společností zákazník obchoduje, tím větší hodnotu pro tento podnik vytváří.

Pro znázornění koncepčního rámce celoživotní hodnoty zákazníka je zde umístěn obr. č. 10. Jde o intuitivní rámec, jehož varianty používá mnoho autorů ve svých pracích. Zdůrazňuje, že to, co dělá podnik (marketingové akce), ovlivňuje jednání zákazníků (získání, udržení, expanze zákazníka). To vše dále ovlivňuje celoživotní hodnotu zákazníků a jejich profitabilitu vůči podniku. Celoživotní hodnota zákazníka CLV a zákaznický kapitál CE (součet celoživotních hodnot všech zákazníků) nakonec tvoří celkovou hodnotu podniku nebo cenu akcií. (Gupta & kol, 2006)

Obr. č. 10 Koncepční rámec CLV



Zdroj: Vlastní zpracování dle Gupty a kol., 2006

V literatuře se vyskytuje mnoho modelů pro výpočet celoživotní hodnoty zákazníka. Dá se říci, že co autor, to jiné varianty vzorců. Nicméně je třeba dodat, že ačkoliv existuje mnoho modelů celoživotní hodnoty zákazníka, většina z nich je pouze teoretická, dost složitá a v praxi ne zcela reálná. (Ferrentino, Cuomo, & Boniello, 2016)

V následující části práce bude uvedeno několik matematických formulací pro odhad CLV, které pro přehled uvádí Steenburgh a Avery (2011) nebo Hommerová (2012).

2.3.1 Základní vzorec

Asi nejzákladnější formu, která prezentuje podstatu všech modifikací celoživotní hodnoty zákazníka, představuje základní vzorec celoživotní hodnoty zákazníka:

$$CLV = m * L - AC, \quad (1)$$

kde: m ... příspěvkové rozpětí od zákazníka v daném roce nebo jiném čas. období,

L ... očekávaná kupní životnost zákazníka (v letech),

AC ... náklady vynaložené na získání zákazníka. (Steenburgh & Avery, 2011)

Vzorec zdůrazňuje tři zásadní faktory, které řídí hodnotu zákazníka. Z tohoto vztahu vyplývá, že nejčennější budou ti zákazníci, kteří jsou nejméně nároční na získání, vytvářejí vysoké zisky a obchodují s podnikem po co nejdelší možnou dobu. (Steenburgh & Avery, 2011)

2.3.2 Hodnota zákazníka v podmínkách pravděpodobnosti přežití

Hned u základního vzorce nastává první problém, kterým je stanovení očekávané životnosti zákazníka u dané společnosti. Základní přístup stanovení této hodnoty je založený na míře počtu zákazníků. (Steenburgh & Avery, 2011)

Míra výkyvu počtu zákazníků CR značí procento zákazníků, kteří v daném období ukončili obchodní vztah se společností. Obecně se předpokládá, že všichni zákazníci mají stejnou pravděpodobnost, že s podnikem obchodní vztah ukončí. Relativní míra RR je související měřítko, které označuje procento zákazníků, kteří se společností obchodní vztah nadále udržují. Vztah mezi mírou výkyvu a relativní mírou je následující:

$$RR = 1 - CR, \quad (2)$$

kde: RR ... relativní míra (pravděpodobnost přežití),

CR ... míry výkyvu počtu zákazníků. (Steenburgh & Avery, 2011)

Pravděpodobnost přežití lze považovat za neměnnou v čase. Pokud se bude dále také předpokládat, že relativní míra je v prvním období rovna 1, a že se relativní míra

následujícího období vypočítá jako RR v předchozím období vynásobená o stanovenou výši RR, pak lze očekávanou kupní životnost zákazníka shrnout do vztahu:

$$L = \sum_{t-1}^{\infty} RR^{t-1} = \frac{1}{CR}, \quad (3)$$

kde: t ... období měřené v letech nebo jiném čas. období. (Steenburgh & Avery, 2011)

Pokud se tedy počítá s předchozími předpoklady, je možné vzorec CLV zformulovat takto:

$$CLV = \sum_{t-1}^{\infty} (m * RR^{t-1}) - AC, \quad (4)$$

který lze převést na jednodušší verzi:

$$CLV = \frac{m}{CR} - AC, \quad (5)$$

kde všem proměnným zůstává předchozí význam. (Steenburgh & Avery, 2011)

2.3.3 CLV se zahrnutou časovou hodnotou peněz

Předchozí formulace celoživotní hodnoty zákazníka bohužel přehlíží velmi zásadní faktor, kterým je časová hodnota peněz. Je třeba myslet na skutečnost, že peníze, které získáme dnes, jsou pro nás mnohem cennější než peníze, které získáme v budoucnu. A to z toho důvodu, že peníze získané dnes, lze investovat do výnosů z úroků. (Steenburgh & Avery, 2011)

Tato myšlenka přináší nový vzorec CLV, který je založený na principu čisté současné hodnoty:

$$CLV = \sum_{t-1}^{\infty} \frac{m * RR^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - AC, \quad (6)$$

kde: i ... roční diskontní sazba podniku,

a všem ostatním proměnným zůstává předchozí význam. (Steenburgh & Avery, 2011)

Výraz ve zlomku ve vzorci (6) představuje rozpětí očekávaného příspěvku od zákazníka v období t . Pokud by diskontní sazba podniku byla nulová, byl by vzorec ekvivalentní k základnímu vzorci. I zde se nabízí jednodušší verze vzorce, která vychází ze vzorce (6) a má následující tvar:

$$CLV = m * \frac{1+i}{1+i-RR} - AC, \quad (7)$$

kde všechny proměnné mají opět stejný význam jako v předchozích modifikacích. (Steenburgh & Avery, 2011)

2.3.4 Model podle Messnera

Tento o poznání složitější model navrhl Messner pro sféru bankovního sektoru. Díky změně důležitých proměnných, jako jsou například pravděpodobnost udržení, nebo krycí příspěvek, dokáže vyčíslit změnu celkové hodnoty.

$$CLV = \sum_{k=0}^{\infty} n_k \sum_{t=k}^{\infty} \frac{m_{t-k}}{(1+i)^t} \times \prod_{l=k}^{t-k} r_l - \sum_{k=1}^{\infty} \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}, \quad (8)$$

kde: n_k ... noví zákazníci v dané periodě,

c_k ... náklady na získání nových zákazníků,

m_t ... zákaznický krycí příspěvek,

r ... pravděpodobnost retence zákazníka během periody t ,

i ... interní úroková míra. (Hommerová, Mathematical modeling of the customer lifetime value in CRM, 2011)

V bankovním sektoru se díky zavedeným CRM systémům noví zákazníci velmi dobře monitorují. Nebývá tak u těchto společností s danou proměnnou problém. Náklady na získání nového zákazníka se skládají zejména z marketingových nákladů a zbylou část doplňují především náklady na komunikaci a schůzky se zákazníkem. Zákaznický krycí příspěvek představuje očekávaný zisk ze zákazníka. Míra retence je jiné označení pro relativní míru RR vysvětlenou ve vzorci (2) a interní úroková míra představuje stejnou sazbu, jakou je diskontní sazba u vzorce (6).

2.3.5 Model podle Bruhna

Jde o model, který je rozšířením původního modelu o dimenze kvality zákazníka a kvality nabídky. Ty hodnotí minulé zkušenosti z obchodních vztahů a také potenciál zákazníka a nabídky, což jsou faktory vztahující se k budoucímu vývoji.

$$CLV_j = \sum_{t=0}^p CQ_{jt} \times (0+r)^{p-t} + \sum_{t=p+1}^n (CS_{jt} \times CP_{jt}) \times (1+r)^{p-t}, \quad (9)$$

kde: CLV_j ... životní hodnota zákazníka j , vyjádřená k času $t = p$,

CQ_{jt} ... zákaznická kvalita: prodeje za periodu, přírůstek zisku, počet nejruznějších produktů,

CS_{jt} ... podíl na zákazníkovi,

SQ_{jt} ... kvalita nabídky (spokojenost zákazníka, důvěra, loajalita),

SP_{jt} ... potenciál nabídky (intenzita nákupu, předpokládaný podíl na zákazníka, rozpočet výrobní řady),

CP_{jt} ... potenciál zákazníka (prognóza objemu prodeje, prognóza zisku),

r ... interní úroková míra,

p ... počet period od první transakce (přítomnost). (Hommerová, Mathematical modeling of the customer lifetime value in CRM, 2011)

Zákaznická kvalita je kvantifikované vyjádření toho, čím zákazník podniku přispívá, ať už se jedná o zisk, počet koupených produktů nebo různorodost nakupovaných produktů. Podíl na zákazníkovi neboli „podíl na zákaznické peněžence“ vyjadřuje, jaký podíl na celkových výdajích zákazníka představuje nákup u konkrétní společnosti. Kvalita nabídky je kvantifikovaným vyjádřením spokojenosti zákazníka, důvěry a loajality zákazníka. Tyto hodnoty jsou vypočítávány pomocí analytických softwarů z dat poskytnutých přímo od zákazníků. Potenciál zákazníka lze získat prognózou budoucích prodejů například pomocí časových řad.

3 Představení vybrané společnosti

Cílem práce je ověřit teoretické poznatky z oblasti problematiky ziskovosti zákazníka a ukázat, jak se v praxi zmiňované nástroje pro stanovení hodnoty zákazníka využívají. K tomuto účelu poslouží data z konkrétní společnosti, která byla vybrána jako vhodný představitel průmyslového podniku působícího na B2B trhu.

3.1 Předmět podnikání

Jedná se o výrobní podnik, který vystupuje na průmyslovém trhu již 25 let a zabývá se kovovýrobou. Mezi produkty této společnosti patří výrobky z plechu, přesněji se zaměřuje na výrobu přesných plechových dílů, laserové vypalování, svařování kovových dílů a to zejména v malých a středních sériích.

Celý výrobní program je rozdělen na dva základní úseky. Každý výrobní úsek se skládá z odlišných výrobních procesů, a proto se činnost obou těchto sekcí monitoruje zvlášť.

Společnost se při obchodování zaměřuje zejména na zákazníky z Německa a z ostatních západoevropských zemí. Podíl exportu na celkových tržbách podniku přesahuje v roce 2017 95 %.

V roce 2005 získala společnost certifikáty s označením ISO 9001 a ISO 14001. Mimo to podnik považuje za své přednosti schopnost flexibilní výroby, kvalitní kompletace produktů nebo zajištění vlastní dopravy. Disponuje moderním a kvalitním technickým zázemím, a to zejména v podobě strojního vybavení, mezi které patří vysekávací stroje, ohraňovací lisy, CNC stroje, lasery a další.

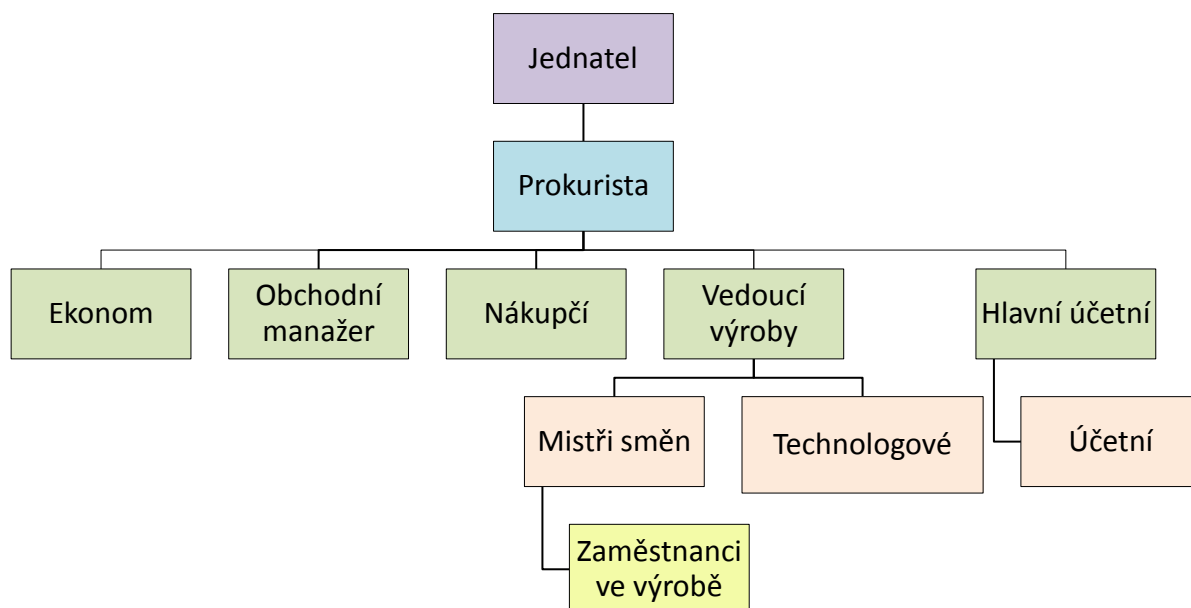
Společnost nemá ve svém podnikovém prostředí zavedený žádný CRM systém. Ke zjednodušení firemních procesů používá podnik ERP systém, který propojuje jednotlivá podniková oddělení a zároveň umožňuje zpětnou kontrolu procesů. Kromě ERP systému využívá taktéž integrovaný ekonomický systém pro malé a střední podniky, který pomáhá s vnitropodnikovým řízením, eviduje náklady a výnosy, pomáhá s výpočty reží, výpisy výsledovek, usnadňuje kalkulace a má mnoho dalších výhod.

3.2 Struktura společnosti

V podniku pracuje zhruba 100 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na různých pracovních pozicích. Díky tomuto nevelkému počtu je organizační struktura společnosti

vcelku jednoduchá, viz obr. č. 11. Zaměstnanci zde nacházejí pracovní pozice jako pomocný dělník ve výrobě, obsluha práškové kabiny, svářeč, zámečnick, programátor CNC strojů, technolog nebo například účetní. Na výše postavených pozicích jsou umístěni zaměstnanci, kteří pracují jako hlavní účetní, ekonom, vedoucí nákupu a obchodního oddělení, obchodní manažer nebo prokurista.

Obr. č. 11 Organizační struktura společnosti



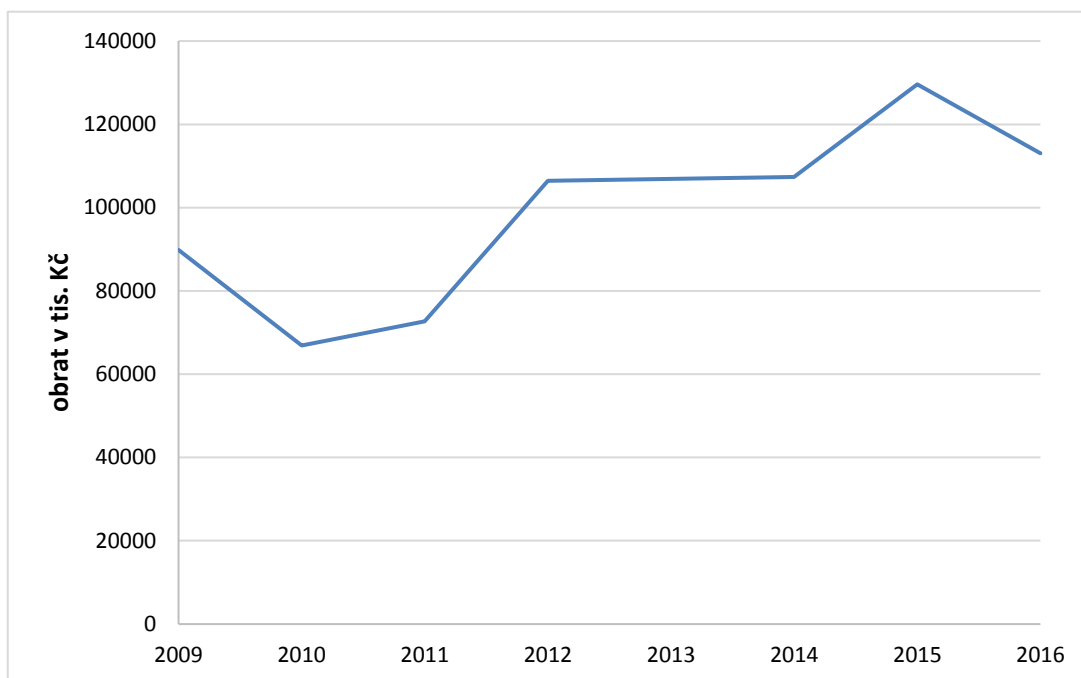
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Společnost se díky kritériím, které tvoří oblast majetkových práv, velikost obratu a počet zaměstnanců, řadí do skupiny malých a středních podniků MSP. Jelikož v podniku pracuje přibližně 100 zaměstnanců a roční obrat se pohybuje okolo 140 milionů korun, což je v rozmezí pro střední podniky, lze i tento podnik zařadit konkrétněji do skupiny středních podniků.

3.3 Vývoj obratu společnosti

Obrat společnosti představuje tržby plynoucí z plateb zákazníků, klientů nebo obchodních partnerů. Dále slouží jako proměnná v mnoha dalších výpočtech ekonomických ukazatelů. V praktické části práce se bude pracovat převážně s obraty jednotlivých zákazníků. Pro přehled je zde uveden vývoj celkového obratu společnosti v letech 2009 – 2016.

Obr. č. 12 Vývoj obratu společnosti v letech 2009 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

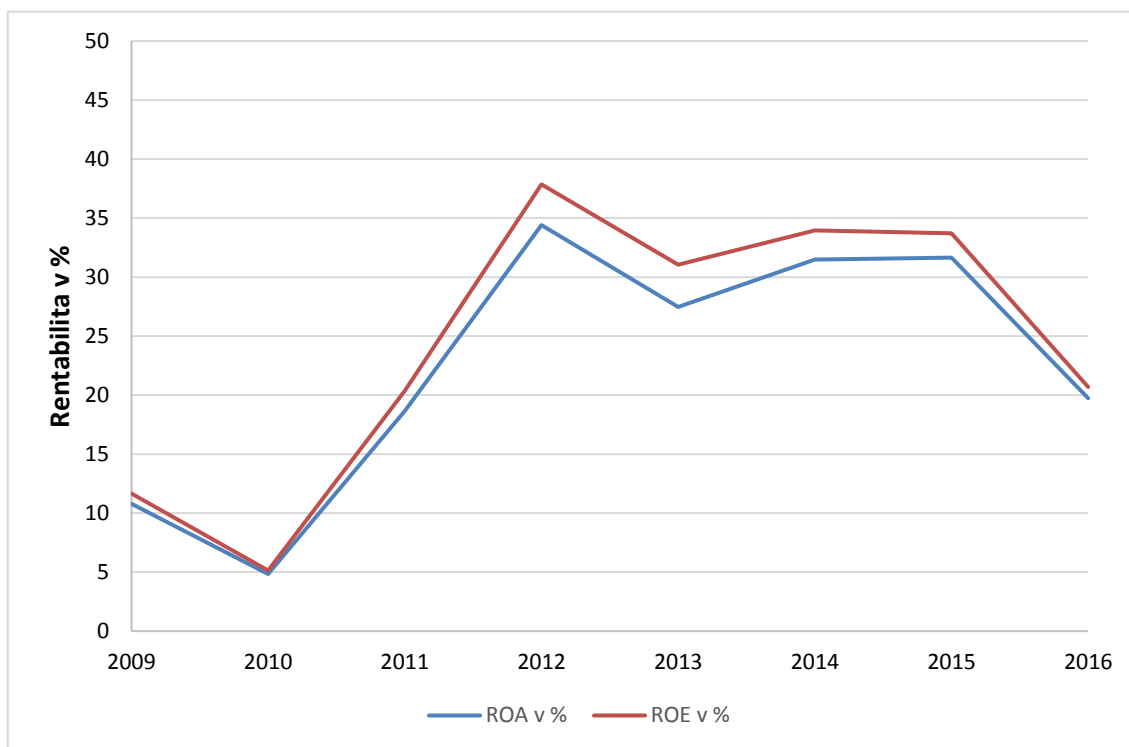
Z grafu je patrné, že hodnoty obratu se meziročně udržují v určitém ohraničeném pásmu od zhruba 60 milionů Kč do 130 milionů Kč. Ukazatel se potýká s výkyvy, které jsou způsobené situací na domácím a zejména na zahraničním trhu, jelikož většina produkce putuje k zahraničním zákazníkům. Trend obratu je ovšem v dlouhodobém měřítku rostoucí, proto lze predikovat, že se v následujících letech bude pohybovat stále stejným směrem do vyšších hodnot.

3.4 Vývoj rentability společnosti

Rentabilita společnosti ukazuje, jak se hodnotila její aktiva, kapitál nebo tržby. Ve výpočtech v praktické sekci diplomové práce se bude hovořit o rentabilitě jednotlivých zákazníků. Opět jsou zde pro představu znázorněny dva ukazatele, kterými jsou rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE je výpočtem závislým na podílu zisku a vlastního kapitálu. Rentabilita výnosnosti aktiv ROA se vypočítá podílem zisku a celkových aktiv podniku. (Synek, 2015)

Obr. č. 13 Vývoj rentability společnosti v letech 2009 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Průběh grafu napovídá, že rentabilita vlastního kapitálu i rentabilita aktiv podniku značně kolísá. Obecně platí, že vyšší hodnota rentability znamená lepší situaci podniku v oblasti hospodaření se svými prostředky.

Nejvyšší hodnoty za těchto záznamovaných osm let vykazovala společnost v roce 2012. Od té doby meziročně spíše klesá, ale díky přibývajícím obchodům se dá předpokládat, že se v následujících letech bude opět zvyšovat.

4 Podnikem využívaná metoda výpočtu hodnoty zákazníka

Podnik, který poskytl data pro vypracování praktické části této práce, si uvědomuje důležitost znalosti hodnoty svých zákazníků. Jak sám uvedl ekonom společnosti, v takovéto výrobní společnosti není podstatné počítat rentabilitu jednotlivých výrobků. Portfolio produktů vyráběných pro jednoho zákazníka je pestré a může se stát, že některý výrobek nebude rentabilní. Pak ale musí být ostatní výrobky dostatečně ziskové, aby celkový profit ze zákazníka byl kladný. Důležité je tedy vědět, zda se vyplatí celková spolupráce s jednotlivými zákazníky.

Uvedená společnost ziskovost svých zákazníků každý rok počítá a monitoruje výsledné hodnoty, které následně interpretuje. Vypočítané hodnoty mohou velmi zasahovat do řízení vztahů se zákazníky, do cenové politiky nebo do marketingových akčních plánů.

4.1 Zavedený systém výpočtu ziskovosti zákazníků v podniku

Systém, který má podnik zavedený na výpočet ziskovosti zákazníků, se velmi blíží již popsané CPA analýze. Postup celého procesu se dá shrnout taktéž v několika základních krocích:

- 1) identifikace hlavních zákazníků,
- 2) identifikace všech podnikových nákladů a výnosů,
- 3) rozdělení nákladů mezi jednotlivé zákazníky,
- 4) samotný výpočet ziskovosti zákazníků,
- 5) interpretace výsledků.

1) Identifikace hlavních zákazníků

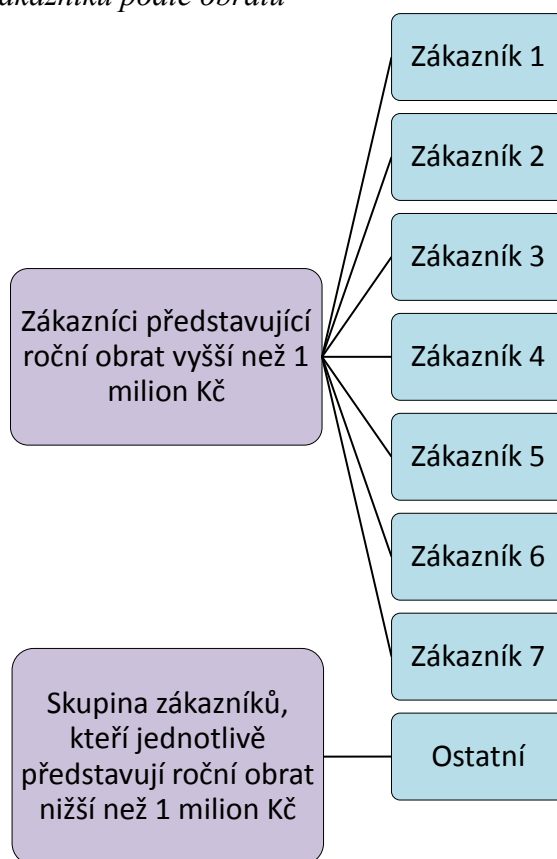
Při výpočtu se podnik soustředí především na ty největší zákazníky. Individuální ziskovost zjišťuje pouze u těch zákazníků, kteří podniku přináší roční obrat vyšší než 1 milion korun. Ostatní zákazníky s menším ročním obratem sjednocuje do jedné skupiny, pro kterou počítá ziskovost souhrnně.

Získat ziskovost i ostatních malých zákazníků by sice nebylo obtížné, ale mohlo by být velmi nepřesné. Výpočet by probíhal stejně, avšak obtíž je v tom, že i malá chyba v přiřazení nákladů by způsobila velký rozdíl v konečném výsledku. K tomu by mohlo dojít, pokud by například dělník ve výrobě udělal chybu a přiřadil spotřebovaný plech na výrobu k jinému zákazníkovi. U velkých zákazníků, kde podnik vyrábí produkty ve

větších sériích, nebo široké spektrum výrobků, se statisticky tyto chyby vyloučí a vliv na výsledek ziskovosti je minimální.

Data o zákaznících pochází z roku 2016. V téže roce podnik identifikoval podle velikosti obrátu sedm hlavních zákazníků + skupinu menších, se kterými počítá dohromady, jako by byly jedna společnost. Přehled takto rozdělených zákazníků je zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. č. 14 Rozdělení zákazníků podle obrátu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

2) Identifikace podnikových nákladů a výnosů

Jak již bylo uvedeno, podnik využívá integrovaný ekonomický systém, který je schopen předkládat přehledy nákladů a výnosů. Pro účely výpočtu ziskovosti zákazníků je potřeba mít k dispozici přehled veškerých nákladů a veškerých výnosů společnosti.

Náklady společnosti

Podnik ve své teorii nerozlišuje náklady přesně na přímé/nepřímé/režijní, ale odlišuje je jako „přesné“ a „nepřesné“. Přesnými náklady jsou myšleny ty, které dokážeme přesně přidělit konkrétnímu zákazníkovi. Jde zejména o výrobní náklady, dopravu, provize

nebo část mezd, které lze rozdělit podle účelu vykonávané práce. Mezi nepřesné náklady patří ostatní, které nelze jednoduše přidělit jednotlivým zákazníkům a je třeba tyto náklady přerozdělit podle určitého systému. Za takové považujeme zejména energie, spotřebu kancelářských potřeb, opravy strojů, služby, daně a poplatky a spoustu dalších.

Využívaný ekonomický systém umožňuje generovat veškeré přímé (přesné) náklady společnosti podle jednotlivých konkrétních zákazníků za určité období, takže jsme okamžitě schopni získat přehled těchto nákladů, u jakéhokoliv zákazníka chceme. Jako ukázka přehledu přímých nákladů je zde uvedena tab. č. 3, která představuje všechny tyto náklady u zákazníka 1.

Tab. č. 3 Přímé náklady na zákazníka 1 za rok 2016

ZÁKAZNÍK 1	
Náklady přímé	
Spotřeba barev	105 478,86 Kč
Spotřeba spojovacího materiálu	348 305,18 Kč
Spotřeba plechů	1 699 232,47 Kč
Spotřeba pomocného materiálu	42 391,08 Kč
Spotřeba obalů	51 635,64 Kč
Přepravné zahraničí	402 390,79 Kč
Provize obchodnímu zástupci	421 768,45 Kč
Subdodávky	25 550,00 Kč
Mzdy - časové, úkolové	359 728,21 Kč
Mzdy - příplatky	264 984,65 Kč
Mzdy - DPP	10 272,00 Kč
Sociální pojištění – podnikem	156 178,72 Kč
Zdravotní pojištění – podnikem	56 224,53 Kč
Mzdová režie	81 278,08 Kč
SOUČET	4 025 418,66 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Přehled režijních (nepřesných) nákladů lze získat pouze souhrnně. Podnik má podnikatelskou činnost rozdělenou do dvou hlavních sekcí. První z nich je výroba, druhou částí je lakovna. Přehled režijních nákladů je uveden v tab. č. 4. Tabulka je z prostorových důvodů zjednodušena. Je zde souhrn obou hlavních sekcí a pro příklad je uvedeno několik nákladových položek, které byly v roce 2016 evidovány pod pracovištěm lakovny.

Tab. č. 4 Režijní náklady za rok 2016

Náklady režijní	
Náklady 1. výrobní sekce - lakovna	9 638 840,89 Kč
Nájemné	10 162,00 Kč
Služby režijní	68 991,98 Kč
Mzdy společníků	340 000,00 Kč
Spotřeba kancelářských potřeb	6 784,73 Kč
Spotřeba čisticích prostředků	12 780,82 Kč
Závodní stravování	208 704,00 Kč
Elektřina	402 368,37 Kč
Opravy strojů a zařízení	284 541,55 Kč
Přepravné	6 106,28 Kč
Telekomunikace, poštovné	38 623,91 Kč
Vodné, stočné	30 685,67 Kč
Pojistné	10 655,00 Kč
Odpisy staveb	164 796,00 Kč
...	8 053 640,58 Kč
Náklady 2. výrobní sekce - výroba	33 297 593,16 Kč
SOUČET	42 936 434,05 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Výnosy společnosti

Další velmi důležitou položkou k výpočtu jsou již zmiňované výnosy společnosti. Výnosy jsou tvořeny zejména tržbami podniku. Většina tržeb je přímých, tedy přesně přiřaditelných konkrétním zákazníkům. Část tržeb je ale také režijních, a ty musíme opět rozdělit jednotlivým zákazníkům.

Nejprve se zaměříme na přímé. Ty lze získat také z uvedeného ekonomického systému. Výnosy jednotlivých zákazníků jsou poměrně jednoduše stanovitelné podle tržeb upravených o změnu stavu výrobků. Přehled těchto přímých výnosů jednotlivých zákazníků si lze shrnout taktéž do jednoduché tabulky, jako je tomu v tab. č. 5.

Tab. č. 5 Přímé výnosy na zákazníky za rok 2016

Zákazník	Tržby	Změna stavu výrobků	Přímé výnosy
	mil. Kč	mil. Kč	mil. Kč
Ostatní	8,17	-0,04	8,13
Zákazník 1	13,64	-0,65	12,99
Zákazník 2	62,41	0,15	62,56
Zákazník 3	5,82	-0,02	5,80
Zákazník 4	11,29	-0,12	11,17
Zákazník 5	4,37	-0,17	4,20
Zákazník 6	1,93	0,01	1,94
Zákazník 7	5,44	0,10	5,54
SOUČET	113,07	-0,74	112,33

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Režijní tržby lze získat také pouze souhrnně, to znamená jako soupis veškerých výnosů, které nelze jednoduše přiřadit konkrétním zákazníkům. Ekonomický systém opět vygeneruje souhrn v podobě tabulky, kterou lze zjednodušeně sepsat takto:

Tab. č. 6 Režijní tržby za rok 2016

Tržby režijní	
Výnosy 1. výrobní sekce - lakovna	1 542 193,26 Kč
Výnosy 2. výrobní sekce - výroba	3 820 996,19 Kč
Odpady	2 007 703,11 Kč
Kurzové zisky	430 124,64 Kč
Zúčtování vývozu	353 030,00 Kč
Ostatní provozní výnosy	114 945,55 Kč
...	915 192,89 Kč
SOUČET	5 363 189,45 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

V tab. č. 6 je uvedena opět velikost režijních tržeb za jednotlivé výrobní sekce. Jako příklad jsou zde uvedeny položky, které tvoří nejvyšší podíly na režijních tržbách ve výrobní sekci.

3) Rozdělení režijních nákladů a tržeb mezi jednotlivé zákazníky

Přerozdělení režijních (nepřesných) nákladů a tržeb je stěžejním krokem celého procesu. Zatímco přesné náklady a výnosy už jsou vyřešené, nachází se otázka, jakým způsobem rozdělit ostatní náklady a výnosy mezi jednotlivé zákazníky.

Podnik tento problém řeší pomocí dvou postupů. Celkové nepřesné náklady a tržby rozděluje mezi konkrétní zákazníky pomocí poměrového rozpočítání dle poměru přímých výnosů nebo podle poměru přímých nákladů. Provádí obě tyto možnosti výpočtu a s nimi poté počítá dál. U některých zákazníků se velikost přidělených nákladů

v obou případech téměř neliší, u jiných je již rozdíl patrný. Vhodným nástrojem pro přepočítávání nákladů a výnosů je Excel.

Režie rozpočítané podle přímých výnosů

K tomu, aby se mohly rozpočítat režijní náklady a výnosy, je třeba nejprve stanovit podíly přímých výnosů jednotlivých zákazníků. Jelikož jsou již zjištěné celkové i individuální přímé výnosy, stačí již pouze vypočítat procenta těchto výnosů u každého zákazníka. V tab. č. 7 je tento výpočet zvýrazněn a sloupec je nadepsán *Podíl výnosů*.

Pomocí tohoto ukazatele lze snadno rozpočítat celkové režijní výnosy i náklady. Podílové procento výnosů u každého zákazníka se jednoduše vynásobí celkovými režijními výnosy a náklady, které jsou taktéž dopočítány v tab. č. 7.

Výslednými důležitými sloupci v tabulce jsou *Výnosy celkem* a *Náklady celkem*. Jde o celkový součet přímých i režijních výnosů i nákladů.

Tab. č. 7 Režijní náklady a výnosy rozpočítané podle přímých výnosů

	Přímé výnosy	Podíl výnosů	Režijní tržby	Výnosy celkem	Materiál	Mzdy	Služby	Přímé N celkem	Režijní náklady	Náklady celkem
Ostatní	12,99	11,56%	0,61	13,6	3,06	2,22	0,71	5,99	4,97	10,96
Zákazník 1	8,13	7,24%	0,38	8,51	2,25	0,93	0,85	4,03	3,11	7,14
Zákazník 2	62,56	55,69%	2,95	65,51	11,12	9,2	4,3	24,62	23,95	48,57
Zákazník 3	5,8	5,16%	0,27	6,07	1,07	1,26	0,36	2,69	2,22	4,91
Zákazník 4	11,17	9,94%	0,53	11,7	2,97	2,57	1,2	6,74	4,28	11,02
Zákazník 5	4,2	3,74%	0,2	4,4	1,36	0,57	0,44	2,37	1,61	3,98
Zákazník 6	1,94	1,73%	0,09	2,03	0,63	0,25	0,27	1,15	0,74	1,89
Zákazník 7	5,54	4,93%	0,26	5,8	1,05	1,09	0,59	2,73	2,12	4,85
Celkem	112,33	100,00%	5,3	117,63	23,51	18,09	8,72	50,32	43	93,32

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Režie rozpočítané podle přímých nákladů

Stejně jako v případě rozpočítávání režijních nákladů a výnosů podle přímých výnosů bylo třeba nejprve stanovit podíl jednotlivých zákazníků na přímých výnosech, v tomto případě je základem stanovení podílů individuálních zákazníků na přímých nákladech. V tab. č. 8 se tento výpočet skrývá pod sloupcem *Podíl přím. N.* Celý postup rozpočtu režijních tržeb a režijních nákladů je stejný jako v předchozím případě.

Opět zde lze najít výsledné náklady a výnosy na každého zákazníka pod sloupci označenými jako *Náklady celkem* a *Výnosy celkem*.

Tab. č. 8 Režijní náklady a výnosy rozpočítané podle přímých nákladů

	Přímé výnosy	Režijní tržby	Výnosy celkem	Podíl přím. N	Přímé N celkem	Režijní náklady	Náklady celkem
Ostatní	12,99	0,63	13,62	11,90%	5,99	5,12	11,11
Zákazník 1	8,13	0,42	8,55	8,01%	4,03	3,44	7,47
Zákazník 2	62,56	2,59	65,15	48,93%	24,62	21,04	45,66
Zákazník 3	5,80	0,28	6,08	5,35%	2,69	2,30	4,99
Zákazník 4	11,17	0,71	11,88	13,39%	6,74	5,76	12,50
Zákazník 5	4,20	0,25	4,45	4,71%	2,37	2,03	4,40
Zákazník 6	1,94	0,12	2,06	2,29%	1,15	0,98	2,13
Zákazník 7	5,54	0,29	5,83	5,43%	2,73	2,33	5,06
Celkem	112,33	5,30	117,63	100%	50,32	43,00	93,32

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

4) Výpočet ziskovosti zákazníků

Posledním početním krokem celého procesu je dopočítání ziskovosti jednotlivých zákazníků. Ziskovost je zde počítána jako podíl celkových výnosů k celkovým nákladům každého individuálního zákazníka. V tab. č. 9 jsou uvedeny výpočty při rozdělení režii jak podle přímých výnosů, tak podle přímých nákladů. Výsledky konečné ziskovosti se v obou případech liší, u některých zákazníků více, u některých méně. Například u zákazníka 3 se ziskovost liší pouze o 2 %, kdežto u zákazníka 4 je patrný rozdíl o 11 %.

Je těžké říci, která metoda je pro rozdělení nákladů a výnosů vhodnější. Jelikož se pro každého zákazníka vyrábí různé produkty, které využívají části výrobního procesu v jiných poměrech (sekání, lisování, broušení, svařování, barvení), hodí se pro každého konkrétního zákazníka využít jinou poměrovou základnu při rozdělování režijních nákladů a výnosů. Z tohoto důvodu podnik dělá průměr z obou použitých metod a očekává, že se výsledek bude přibližovat skutečnosti.

Za výslednou hodnotu ziskovosti jednotlivých zákazníků tedy podnik považuje průměrnou hodnotu ziskovosti z výše popsaných metod, která je v tabulce zvýrazněna zelenou barvou.

Za povšimnutí jistě stojí hodnoty v červených číslech, které vyčnívají v ziskovosti počítané s režii rozpočítanými dle přímých nákladů. Čísla nižší než 100 % poukazují na to, že nedochází k zisku, ale ke ztrátě. Nicméně pomocí druhé metody jsou tito

zákazníci již v černých číslech a po zprůměrování vychází jejich ziskovost 101 % a 102 %.

Tab. č. 9 Výpočet ziskovosti zákazníků

	Režie podle přímých výnosů				Režie podle přímých nákladů				Ziskovost průměr %
	Podíl výnosů	Výnosy celkem	Náklady celkem	Ziskovost %	Podíl přímých N	Výnosy celkem	Náklady celkem	Ziskovost %	
Ostatní	11,56%	13,60	10,96	124%	11,90%	13,62	11,11	123%	124%
Zákazník 1	7,24%	8,51	7,14	119%	8,01%	8,55	7,47	114%	116%
Zákazník 2	55,69%	65,51	48,57	135%	48,93%	65,15	45,66	143%	139%
Zákazník 3	5,16%	6,07	4,91	124%	5,35%	6,08	4,99	122%	123%
Zákazník 4	9,94%	11,70	11,02	106%	13,39%	11,88	12,50	95%	101%
Zákazník 5	3,74%	4,40	3,98	111%	4,71%	4,45	4,40	101%	106%
Zákazník 6	1,73%	2,03	1,89	107%	2,29%	2,06	2,13	97%	102%
Zákazník 7	4,93%	5,80	4,85	120%	5,43%	5,83	5,06	115%	118%
Celkem	100,00%	117,63	93,32	126%	100,00%	117,63	93,32	126%	126%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

5) Interpretace výsledků

Je důležité upozornit na to, že pokud zákazník vytváří vysoký obrat, neznamená to automaticky, že bude pro podnik ziskový. Jako ukázka jsou v tab. č. 10 uvedeny tři příklady zákazníků podniku, každý s jiným poměrem obratu a ziskovosti.

- Zákazník 2 vytváří podniku nejvyšší roční obrat, více než 62 milionů Kč, a zároveň nejvyšší ziskovost ze všech zákazníků, tedy 139 %.
- Zákazník 4 vytváří z individuálních zákazníků hned druhý nejvyšší roční obrat přes 11 milionů Kč, ale jeho ziskovost je pouze 101 %, což je naopak nejnižší ze všech zákazníků.
- Zákazník 6 má sice taktéž nízkou ziskovost, ale i jeho roční obrat není příliš vysoký v porovnání s ostatními velkými zákazníky.

Dle interních dat společnosti je dokonce zřejmé, že v některých letech vycházela ziskovost zákazníků 4 a 6 záporná v obou metodách výpočtu.

Z těchto příkladů je tedy patrné, že nestačí pozorovat pouze obrat konkrétních zákazníků, ale je velmi důležité sledování jejich ziskovosti.

Tab. č. 10 Porovnání obratu a ziskovosti u vybraných zákazníků

	Obrat	Ziskovost
	mil.	%
Zákazník 2	62,41	139%
Zákazník 4	11,29	101%
Zákazník 6	1,93	102%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Stobachoffova křivka

Aby bylo možné interpretovat výsledky pomocí Stobachoffovy křivky, je nutné nejprve seřadit zákazníky podle podílu, který na zisku vytvářejí od nejvyššího po nejnižší. Tento krok je znázorněn v následující tabulce.

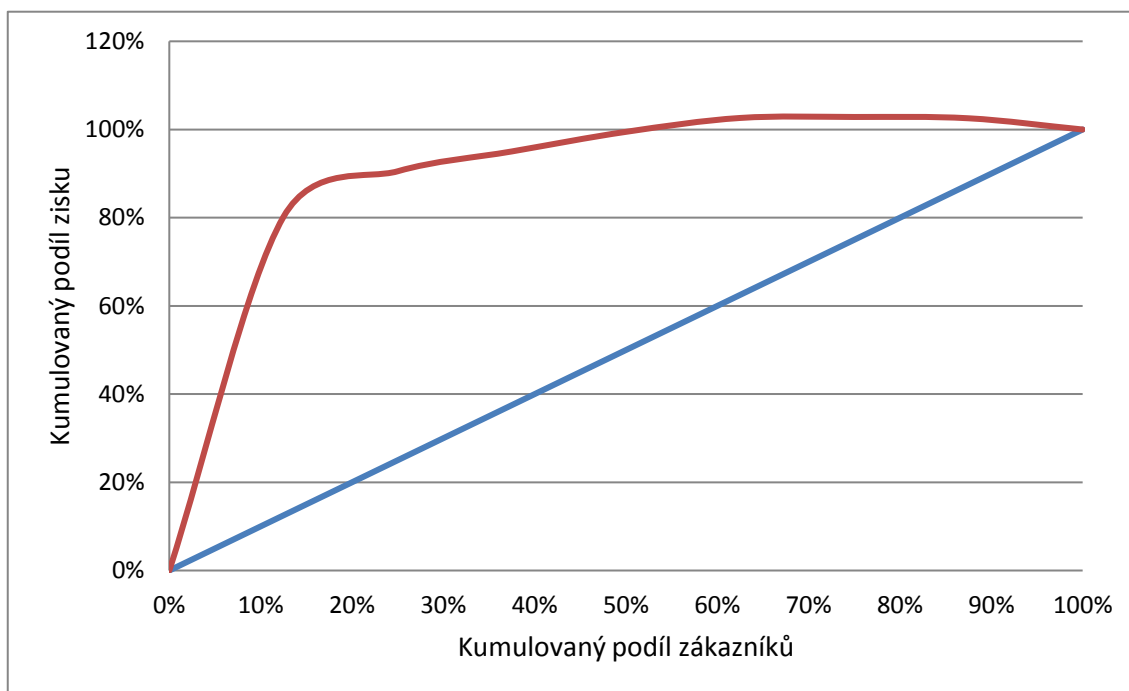
Tab. č. 11 Kumulovaný podíl na zisku společnosti

Kumulovaný podíl zákazníků	Kumulovaný podíl na zisku
12,5%	80,2%
25,0%	90,5%
37,5%	95,0%
50,0%	99,5%
62,5%	102,6%
75,0%	102,8%
87,5%	102,6%
100,0%	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Kumulovaný podíl zákazníků je rozdělen po 12,5 %, kdy každý další stupeň je tvořen jedním zákazníkem navíc. Jak je tedy z tabulky zřejmé, hned první zákazník tvoří 80 % celkového zisku podniku, což je opravdu vysoké číslo. Poslední zákazníci přinášejí společnosti již pouze zisk / ztrátu v řádech jednotlivých procent.

Obr. č. 15 Stobachoffova křivka podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Pro lepší zobrazení byla pro znázornění Stobachoffovy křivky použita data pro výpočet ziskovosti pomocí režii rozpočítaných podle přímých nákladů. Zde se totiž vyskytují zákazníci, kteří se dostávají do ztráty. Díky tomu se křivka v průběhu růstu dostává nad hranici 100% podílu na zisku. Se započítáním ztrátových zákazníků se ovšem křivka stahuje zpět na hranici a končí ve 100 %, jak má.

Ztrátových zákazníků společnosti není mnoho a ani ztráta jimi vytvořená nedosahuje vysokých čísel. Z toho důvodu ji není nutné považovat za velmi významnou.

Ztrátoví zákazníci

Jak bylo již zmíněno, někteří zákazníci se v některých letech dostávají lehce do ztráty. Proč je tedy podnik nevyřadí ze zákaznického portfolia? Důvodů je hned několik:

- Prvním důvodem jistota kontraktu do budoucna. Všichni uvedení největší zákazníci jsou dlouhodobými klienty společnosti. V případě hospodářské krize se shání každý nový zákazník velmi těžce. Z toho důvodu je dobré si držet i takové zákazníky, kteří jsou sice jen lehce ziskový nebo dokonce mírně ve ztrátě, ale představují pro podnik určitou jistotu kontraktů do budoucna.
- Kromě jistoty vidí podnik v těchto zákaznících i určitý potenciál. Předpokládá, že se v budoucnu budou moci pozměnit podmínky obchodů, cenová strategie nebo

optimalizace výrobního procesu, což povede k lepším výsledkům, co se týče ziskovosti zákazníků.

- V neposlední řadě jsou důvodem náklady. Pokud by podnik ukončil obchodní vztah z důvodu nízké ziskovosti u některého ze zákazníků, o trochu by se sice snížily přímé náklady, ovšem režijní náklady by zůstaly stále stejné a na každého dalšího zákazníka by jich připadalo o to více. Tím pádem by se ziskovost všech ostatních ponechaných zákazníků automaticky snížila. Mohlo by díky tomu dojít k tomu, že by se i další zákazník najednou stal ztrátovým a celý proces by se opakoval.

Z toho celého tedy plyne, že pokud se zákazník v zásadní míře nepohybuje ve ztrátě, je lepší si ho v zákaznickém portfoliu raději ponechat. Nicméně žádný z pozorovaných zákazníků se nijak zásadně ve ztrátě nepohybuje, což znamená, že podnik v tomto období vyřazení některých ze zákazníků neřešil.

4.2 Shrnutí používané metody výpočtu ziskovosti zákazníků v podniku

Tato metoda řeší ziskovost konkrétních zákazníků pouze v daném období. Nebere v úvahu potenciál zákazníka, fluktuaci zákazníků a další proměnné, které jsou zohledňovány například v počítání celoživotní hodnoty zákazníka CLV. Podnik tímto uvedeným způsobem počítá ziskovost jednotlivých nejdůležitějších zákazníků každoročně, sleduje rentabilitu každého z nich a výsledky pravidelně interpretuje.

5 Návrh výpočtu ABC analýzy podle obrátu

Nyní se nabízí možnost provedení ABC analýzy dle obrátu. Jak již bylo v teoretické části práce řečeno, tato analýza neprokazuje hodnotu zákazníka, avšak je dobré ji provést a následně porovnat s již vypočítanou profitabilitou jednotlivých zákazníků.

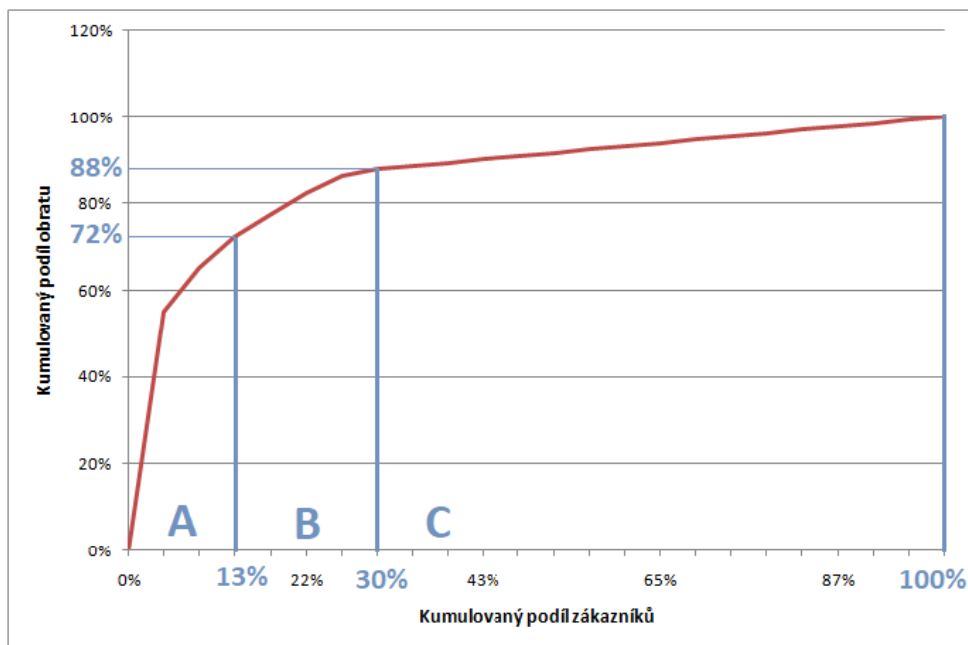
Tab. č. 12 Tabulka kumulovaných zákazníků a obrátů

Z	kumulovaný podíl zákazníků	kumulovaný podíl obrátu	Z	kumulovaný podíl zákazníků	kumulovaný podíl obrátu
2	4%	55%	13	57%	92%
4	9%	65%	14	61%	93%
1	13%	72%	15	65%	94%
3	17%	78%	16	70%	95%
7	22%	82%	17	74%	95%
5	26%	86%	18	78%	96%
6	30%	88%	19	83%	97%
8	35%	89%	20	87%	98%
9	39%	89%	21	91%	98%
10	43%	90%	22	96%	99%
11	48%	91%	23	100%	100%
12	52%	92%			

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

V tab. č. 12 je sumarizace zákazníků, kteří byli seřazeni podle velikosti obrátu, který podniku vytvářejí. Dále byli zákazníci i jednotlivé obráty kumulovány, aby bylo možné tyto hodnoty zaneš do grafu.

Obr. č. 16 ABC analýza podle obratu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Podle analýzy lze zákazníky rozdělit podle obratu na tři skupiny – A, B a C. Zákazníci ve skupině A se prezentují nejvyššími příspěvky ve formě obratu. Tuto skupinu tvoří 13 % zákazníků a společně vytvářejí 72 % celkového obratu. Skupina B je tvořena 17 % zákazníků a dohromady tvoří 16 % podnikového obratu. Skupina C je početně nejširší, avšak přináší podniku pouze 12 % celkového obratu.

Tab. č. 13 Porovnání podílu obratu a ziskovosti zákazníků ze skupin A a B

Skupina	Zákazník	Obrat	Ziskovost
A	2	55%	139%
	4	10%	101%
	1	7%	116%
B	3	5%	123%
	7	5%	118%
	5	4%	106%
	6	2%	102%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Tab. č. 13 rozděluje zákazníky ze skupiny A a B. Zároveň porovnává podíl celkového obratu a ziskovosti. Zároveň potvrzuje faktum, že vysoký obrat nutně neznamená profitabilního zákazníka. Zákazník 2 vytváří nejvyšší podíl na obratu, dokonce 55 % z celkové hodnoty podnikového obratu a současně je i nejziskovějším zákazníkem

v portfoliu klientů společnosti. Těmito hodnotami se jednoznačně staví na místo nejdůležitějšího zákazníka společnosti.

Na druhé příčce v porovnání obrátu se nachází zákazník 4, který se podílí na obrátu z 10 %, avšak ziskovost má pouhých 101 % a v některých obdobích se dostává dokonce do ztráty.

Do poslední skupiny C se řadí ostatní zákazníci, kteří se na celkovém obrátu společnosti podílejí méně než jedním procentem.

6 Návrh aplikace modelu CLV v podniku

Podnik ke kontrole svých zákazníků využívá jen metodu výpočtu ziskovosti, která je podrobně popsána v kapitole 4. Jako ukázka i jiného způsobu dohledu nad výsledky jednotlivých zákazníků bude provedena i další možná metoda kontroly zákazníků.

Jiný pohled na hodnocení zákazníků nabízí výpočet celoživotní hodnoty zákazníka CLV. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, literatura nabízí velké množství variant vzorců k těmto výpočtům. Po souhrnu a porovnání těchto variací bylo rozhodnuto, že pro výpočet hodnoty těch nejdůležitějších zákazníků zkoumané firmy budou nejhodnější vzorce, které uvedli Steenburgh a Avery. Jde totiž o jednodušší vyjádření proměnných, jejichž použití není náročné a zároveň jsou snadno zjištělné.

Výpočet celoživotní hodnoty zákazníků bude orientovaný pouze na sedm největších zákazníků společnosti.

6.1 Základní vzorec

Nejjednodušší a nejzákladnější forma vzorce celoživotní hodnoty zákazníka se dá zapsat jako:

$$CLV = m * L - AC, \quad (1)$$

kde pro zopakování:

m ... příspěvkové rozpětí od zákazníka (v tomto případě se jedná o rozdíl výnosů a variabilních nákladů na zákazníka),

L ... očekávaná kupní životnost zákazníka (v letech),

AC ... náklady vynaložené na získání zákazníka.

Příspěvkové rozpětí od zákazníka se v tomto případě rovnají rozdílu tržeb a nákladů vynaložených na produkci pro zákazníka a nákladů vynaložených na setrvání obchodního vztahu se zákazníkem.

Očekávaná kupní životnost zákazníka může být buď managementem společnosti odhadnuta podle vývoje vzájemných vztahů s konkrétním zákazníkem, nebo vypočtena s ohledem na míru výkyvu počtu zákazníků CR, kterou tvoří určité procento zákazníků, kteří se společností v daném období ukončili obchodní vztah. Tedy vztah vycházející ze vzorce (3):

$$L = \frac{1}{CR}.$$

Náklady vynaložené na získání zákazníka jsou v případě posuzované společnosti buď dané, odhadnuté nebo stanovené provizemi obchodnímu zástupci.

Pomocí těchto definic se lze rovnou pustit do stanovení proměnných a poté do samotných výpočtů celoživotní hodnoty nejdůležitějších zákazníků.

6.1.1 Výpočet CLV pomocí základního vzorce

Při výpočtu je třeba se na každého zákazníka dívat zvlášť, jelikož u každého z nich je třeba postupovat individuálně.

Příspěvkové rozpětí od zákazníka

Jak již bylo uvedeno, příspěvkové rozpětí je stanoveno jednoduše jako rozdíl tržeb a variabilních nákladů.

Jako příklad lze uvést výpočet u zákazníka 1:

$$m = 8,17 - 7,14 = 1,03 \text{ mil Kč}$$

Příspěvkové rozpětí u zákazníka 1 je tedy rovno 1,03 milionu korun, což je druhá největší hodnota z tabulky.

Tab. č. 14 Výpočet CLV - příspěvkové rozpětí od zákazníka

	tržby	variabilní náklady	m
	mil Kč	mil Kč	mil Kč
Z 1	8,17	7,14	1,03
Z 2	62,41	48,57	13,84
Z 3	5,82	4,91	0,91
Z 4	11,29	11,02	0,27
Z 5	4,37	3,98	0,39
Z 6	1,93	1,89	0,04
Z 7	5,44	4,85	0,59

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Očekávaná kupní životnost zákazníka

Očekávaná kupní životnost zákazníků je u dvou z nich stanovena odhadem. Zákazník 1 a zákazník 4 spolupracují s podnikem již mnoho let, výše kontraktů stále roste a obě strany jsou v obchodním vztahu spokojené. Z tohoto důvodu podnik předpokládá, že obchodní spolupráce mezi nimi bude probíhat i mnoho dalších let v budoucnu. Proto je odhad kupní životnosti L těchto zákazníků stanovený na 20 let.

U ostatních zákazníků si podnik nemůže být zcela jistý takto dlouhodobou spoluprací, proto bude ke stanovení kupní životnosti využít výpočet pomocí míry výkyvu počtu zákazníků CR. Vedení podniku má již mnohaleté zkušenosti a z nasbíraných dat usuzuje, že se společností z průměrných 19 zákazníků ukončí spolupráci zhruba 1 až 2 zákazníci (během jednoho období). Díky těmto datům získáme proměnnou CR:

$$1,5 \text{ z } 19 = 7,89 \% \implies \mathbf{CR = 7,89 \%}$$

A jelikož se zde vychází ze vztahu míry výkyvu k očekávané kupní životnosti, dopočítá se kupní životnost následovně podle vzorce (3).

$$L = 1 / 0,0789$$

$$\mathbf{L = 12,67 \text{ let}}$$

Kupní životnost zákazníků, se kterými společnost nechová tak pevné obchodní vazby a nedokáže tedy dopředu určit, že spolupráce s nimi nebude trvat ještě dlouhou řádku let, se odhaduje na necelých 13 let obchodních vztahů.

Tab. č. 15 Výpočet CLV - očekávaná kupní životnost zákazníka

	tržby	přímé náklady	m	CR	L
	mil Kč	mil Kč	mil Kč	%	roky
Z 1	8,17	7,14	1,03	7,89 %	20,00
Z 2	62,41	48,57	13,84	7,89 %	12,67
Z 3	5,82	4,91	0,91	7,89 %	12,67
Z 4	11,29	11,02	0,27	7,89 %	20,00
Z 5	4,37	3,98	0,39	7,89 %	12,67
Z 6	1,93	1,89	0,04	7,89 %	12,67
Z 7	5,44	4,85	0,59	7,89 %	12,67

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Náklady vynaložené na získání zákazníka

Náklady na získání zákazníka nelze u všech zákazníků vždy jasně určit. Na převážnou většinu posuzovaných sedmi zákazníků nebyly vynaložené prakticky žádné náklady, protože uzavření obchodních smluv s nimi proběhlo na základě vztahu s obchodním zástupcem společnosti. Vstupní náklady by v těchto případech mohly nahradit náklady ve formě provizí, které jsou obchodními zástupci vypláceny jako určité procento z tržeb od daných konkrétních zákazníků. Poté je avšak nutné u těchto případů pozměnit vzorec pro výpočet celoživotní hodnoty zákazníka, jelikož provize jsou vypláceny každé období a nelze je tedy započítat pouze jako počáteční náklad při zahájení obchodního vztahu.

Vzorec bude mít následující podobu:

$$CLV = m * L - P * L, \quad (10)$$

kde všechny proměnné zůstávají stejné, a P znamená výši provize. Provize je tvořena procentní sazbou a výší tržeb a vypočítá se následovně:

$$P = p * T, \quad (11)$$

kde: P ... celková výše provize,

p ... procentní sazba provize,

T ... výše tržeb za období.

Takto se budou počítat náklady u šesti ze sedmi zkoumaných zákazníků. Zákazník 3 v podniku nefiguruje prostřednictvím obchodního zástupce, a proto s provizemi počítat nelze. Management společnosti odhaduje vstupní náklady na získání tohoto zákazníka na částku 50 000 Kč. Tato částka je složená z marketingových nákladů, nákladů na služební cesty za zákazníkem a ostatní komunikaci.

Výše provize u zákazníka 1 se vypočítá:

$$P = 0,05 * 8,17$$

$$P = 0,41 \text{ mil Kč}$$

Jak je vidět, provize z tržeb jsou nepřehlédnutelnou součástí podnikových nákladů. Tato nákladová složka ročně přesahuje více než 3 miliony korun, které jsou vypláceny obchodnímu zástupci.

Tab. č. 16 Výpočet CLV - náklady na získání zákazníka

	tržby	přímé náklady	m	CR	L	AC	p	provize
	mil Kč	mil Kč	mil Kč	%	roky	mil Kč	%	mil Kč
Z 1	8,17	7,14	1,03	7,89 %	20,00		5%	0,41
Z 2	62,41	48,57	13,84	7,89 %	12,67		3%	1,87
Z 3	5,82	4,91	0,91	7,89 %	12,67	0,05	0%	0,00
Z 4	11,29	11,02	0,27	7,89 %	20,00		5%	0,56
Z 5	4,37	3,98	0,39	7,89 %	12,67		5%	0,22
Z 6	1,93	1,89	0,04	7,89 %	12,67		5%	0,10
Z 7	5,44	4,85	0,59	7,89 %	12,67		5%	0,27

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

CLV

Po definování všech proměnných u každého zákazníka lze tyto hodnoty dosadit do vzorců (1) a (10) podle toho, zda se u zákazníka započítají provizní náklady či nikoliv. Konečné výsledky jsou shrnuty v tab. č. 17.

Celková hodnota zákazníka 1 se tedy dopočítá podle vzorce následovně:

$$CLV = 1,03 * 20 - 0,41 * 20$$

$$CLV = 12,39 \text{ mil Kč}$$

U zákazníka 3 je výpočet jednodušší díky nefigurování provize obchodnímu zástupci společnosti. Výpočet poté vypadá takto:

$$CLV = 0,91 * 12,67 - 0,05$$

$$CLV = 11,48 \text{ mil Kč}$$

Tab. č. 17 Závěrečný výpočet CLV – základní vzorec

	tržby	přímé náklady	m	CR	L	AC	p	provize	CLV
	mil Kč	mil Kč	mil Kč	%	roky	mil Kč	%	mil Kč	mil Kč
Z 1	8,17	7,14	1,03	7,89 %	20,00		5%	0,41	12,39
Z 2	62,41	48,57	13,84	7,89 %	12,67		3%	1,87	151,71
Z 3	5,82	4,91	0,91	7,89 %	12,67	0,05	0%	0,00	11,48
Z 4	11,29	11,02	0,27	7,89 %	20,00		5%	0,56	-5,81
Z 5	4,37	3,98	0,39	7,89 %	12,67		5%	0,22	2,20
Z 6	1,93	1,89	0,04	7,89 %	12,67		5%	0,10	-0,75
Z 7	5,44	4,85	0,59	7,89 %	12,67		5%	0,27	4,02

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Z tabulky je zřejmé, že nejvyšší hodnotu pro podnik má jistě zákazník 2, který má více než desetinásobnou hodnotu než zákazník 1, který zabírá hned druhé místo v pořadí. Naopak nejnižší hodnotu vytváří zákazník 4, který se do dostává dokonce do poměrně vysokých záporných čísel. Sice produkuje druhé nejvyšší tržby ze všech zákazníků, avšak nejedná se o příliš rentabilního zákazníka. V některých naměřených obdobích se dostává i do ztráty namísto tvorby zisku, a tak je tomu i v tomto konkrétním případě. Z tohoto důvodu vychází budoucí hodnota zákazníka záporná a dotýká se téměř -6 milionů Kč.

6.2 Analýza CLV s využitím časové hodnoty peněz

Základní formulace celoživotní hodnoty zákazníka, která je uvedena v podkapitole 5.1 je sice jednoduchá, avšak opomíjí velmi závažný finanční faktor, kterým je časová

hodnota peněz. Po definování důležitých proměnných, jako je například současná hodnota budoucích peněžních toků nebo diskontní hodnota firmy, se lze dobrat k vyjádření CLV se zakomponováním časové hodnoty peněz. Tento odvozovací proces je podrobněji popsán v teoretické části této práce. Vzorec takto vyjádřené hodnoty zákazníka poté vypadá následovně:

$$CLV = m * \frac{1+i}{1+i-RR} - AC, \quad (7)$$

kde pro zopakování:

i ... diskontní sazba firmy, kterou si podnik stanovuje sám (tato sazba je vyjádřením roční úrokové míry, kterou by podnik obdržel investováním hotovosti)

RR ... relativní míra (pravděpodobnost přežití - určité procento zákazníků, kteří nadále udržují vztah s podnikem) a vypočítá se podle vzorce (2).

Pokud by diskontní sazba byla rovna nule, byl by vzorec ekvivalentní základnímu vzorci.

6.2.1 Výpočet CLV podle vzorce s časovou hodnotou peněz

Stejně jako u základního vzorce, i zde je třeba určit nejprve všechny proměnné a až poté je dosadit do konečného vzorce.

Velikost příspěvkového rozpětí od zákazníka je již známá z předchozí kapitoly, proto jí již nebude věnována pozornost. Trochu složitěji je na tom výše nákladů vynaložených na získání zákazníka, které se i zde budou u většiny zákazníků počítat z procentní sazby provize, avšak celková provize musí být taktéž zohledněna časovou hodnotou peněz. Výše provize se tedy stále odvozuje procentní sazbou z tržeb, musí být ale diskontována k současnému období.

Po zakomponování provizí bude vzorec pro výpočet celoživotní hodnoty zákazníka s ohledem na časovou hodnotu peněz vypadat takto:

$$CLV = m * \frac{1+i}{1+i-RR} - P * \frac{1+i}{1+i-RR'} \quad (12)$$

kde význam proměnných zůstává stále stejný. První součin ve vzorci znázorňuje diskontované příjmy za celé období očekávané kupní životnosti zákazníka a druhý součin ve vzorci značí celkové diskontované náklady na získání zákazníka.

Firemní diskontní sazba

Roční diskontní sazba firmy je vedením podniku stanovena na 0,5 %. Je definována jako roční úroková míra, kterou by společnost dostala investováním hotovosti, což pro podnik znamená právě 0,5 %, které dostal jako nejvýhodnější nabídku od nejmenované bankovní společnosti.

Tab. č. 18 Výpočet CLV - diskontní sazba

	m	AC	provize	i
	mil	mil	mil	%
Zákazník 1	1,03		0,41	0,50%
Zákazník 2	13,84		1,87	0,50%
Zákazník 3	0,91	0,05	0,00	0,50%
Zákazník 4	0,27		0,56	0,50%
Zákazník 5	0,39		0,22	0,50%
Zákazník 6	0,04		0,10	0,50%
Zákazník 7	0,59		0,27	0,50%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Relativní míra

Relativní míra RR neboli pravděpodobnost přežití je v podstatě protiklad míry výkyvu počtu zaměstnanců, a proto se jednoduše vypočítá podle vzorce (2). U všech zákazníků je tedy míra stejná, jelikož se jedná o průměrnou hodnotu během jednoho sledovaného období.

Výpočet relativní míry:

$$RR = 1 - 0,0789$$

$$RR = 0,9211 \quad \Longrightarrow \quad RR = 92 \%$$

Pravděpodobnost přežití v tomto případě dosahuje 92 %, což je pro podnik velmi pozitivní hodnota.

Tab. č. 19 Výpočet CLV - relativní míra

	m	AC	provize	i	RR
	mil	mil	mil	%	%
Zákazník 1	1,03		0,41	0,50%	92%
Zákazník 2	13,84		1,87	0,50%	92%
Zákazník 3	0,91	0,05	0,00	0,50%	92%
Zákazník 4	0,27		0,56	0,50%	92%
Zákazník 5	0,39		0,22	0,50%	92%
Zákazník 6	0,04		0,10	0,50%	92%
Zákazník 7	0,59		0,27	0,50%	92%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

CLV

V takto rozpracovaném stádiu výpočtu již opět stačí pouze dosadit všechny proměnné do vzorce (7) nebo (12) na základě toho, zda se jedná o zákazníka, u kterého dochází k proplácení provizí obchodnímu zástupci či nikoliv.

Celoživotní hodnota zákazníka s ohledem na časovou hodnotu peněz se tedy po dosažení proměnných vypočítá u zákazníka 1:

$$CLV = [0,41 * (1 + 0,005) / (1 + 0,005 - 0,92)] - [0,41 * (1 + 0,005) / (1 + 0,005 - 0,92)]$$

$$CLV = 7,32 \text{ mil Kč}$$

U zákazníka 3, kde se opět s provizemi nepočítá a zahrnují se pouze čistě náklady na získání zákazníka, se celoživotní hodnota vypočítá jako:

$$CLV = [0,91 * (1 + 0,005) / (1 + 0,005 - 0,92)] - 0,05$$

$$CLV = 10,85 \text{ mil Kč}$$

Tab. č. 20 Závěrečný výpočet CLV - vzorec s časovou hodnotou peněz

	m	AC	provize	i	RR	CLV
	mil	mil	mil	%	%	mil
Zákazník 1	1,03		0,41	0,50%	92%	7,32
Zákazník 2	13,84		1,87	0,50%	92%	143,38
Zákazník 3	0,91	0,05	0,00	0,50%	92%	10,85
Zákazník 4	0,27		0,56	0,50%	92%	-3,43
Zákazník 5	0,39		0,22	0,50%	92%	2,08
Zákazník 6	0,04		0,10	0,50%	92%	-0,71
Zákazník 7	0,59		0,27	0,50%	92%	3,80

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Po porovnání výsledků výpočtu celoživotní hodnoty s časovou hodnotou peněz a bez ní lze pouze potvrdit, že diskontní sazba má na tyto hodnoty podstatný vliv. Změnilo se dokonce i pořadí zákazníků podle velikosti celoživotní hodnoty, a jelikož se pohybujeme v řádech milionů korun, i malý rozdíl znamená relativně velkou částku peněz. Největší rozdíl se vyskytuje u zákazníka 2, kde diference mezi těmito hodnotami dosahuje více než 8 milionů Kč.

Jednotlivé roky

Vzorec, podle kterého je výpočet proveden, je upravenou modifikací vzorce, který na první pohled působí složitěji, avšak přináší širší přehled činitelů, které jsou součástí výpočtu. Původní složitější znění vzorce vypadá takto:

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{m \cdot RR^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - AC, \quad (6)$$

kde proměnným stále zůstává stejný význam. Výraz ve zlomku, tedy $\frac{m \cdot RR^{t-1}}{(1+i)^{t-1}}$, představuje rozpětí očekávaného příspěvku od zákazníka v období t. Příkladem na zákazníkovi 1 si lze ukázat, jak se bude velikost příspěvků od zákazníka v jednotlivých letech díky diskontování měnit.

V tab. č. 21 jsou uvedena období v řádech let, očekávaný příspěvek od zákazníka 1, který je součinem předpokládaného příspěvku m a pravděpodobnosti přežití zákazníka v daném období, dále pak diskontní faktor, který závisí na diskontní sazbě podniku a nakonec diskontovaný očekávaný příspěvek od zákazníka, který je součinem očekávaného příspěvku a diskontního faktoru.

Tab. č. 21 Diskontovaný očekávaný příspěvek od zákazníka v jednotlivých letech

Rok	Očekávaný příspěvek	Diskontní faktor	Diskontovaný očekávaný příspěvek
1	1,030	1,000	1,030
2	0,948	0,995	0,943
3	0,872	0,990	0,863
4	0,802	0,985	0,790
5	0,738	0,980	0,723
t	$1,03 \cdot (0,92)^{t-1}$	$1/(1+i)^{t-1}$	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Tabulka poukazuje na to, jak moc diskontní sazba ovlivňuje výsledky výpočtu celoživotní hodnoty zákazníka. Rozdíl mezi nediskontovaným a diskontovaným očekávaným příspěvkem od zákazníka se každým rokem prohlubuje. Jelikož není diskontní sazba společnosti příliš vysoká, nejsou tyto rozdíly nadměru výrazné. Ve druhém roce je rozdíl mezi nediskontovaným a diskontovaným příspěvkem $0,948 - 0,943 = 0,005$ mil Kč, k pátému roku se rozdíl zvyšuje na $0,738 - 0,723 = 0,015$ mil Kč, což je trojnásobek rozdílu hodnot ve druhém roce.

6.3 Výpočet hodnoty podniku pomocí koncepčního rámce CLV

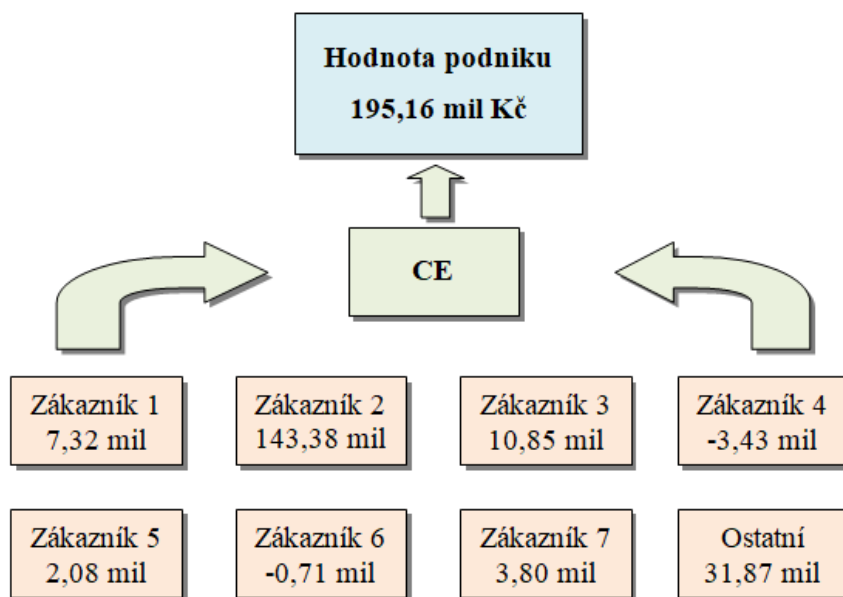
Koncepční rámec je nástroj, který ekonomové a manažeři využívají k odhadu hodnoty podniku. Součtem jednotlivých celoživotních hodnot zákazníků lze získat zákaznický kapitál CE, který vytváří celkovou hodnotu společnosti, nebo lze díky zákaznickému kapitálu určit hodnotu akcií v případě, že se jedná o akciovou společnost.

Na prezentované společnosti bude zachycen postup výpočtu hodnoty podniku pomocí součtu jednotlivých celoživotních hodnot všech zákazníků podniku.

Jelikož byla celoživotní hodnota zákazníků ve studovaném podniku počítána pouze pro sedm nejdůležitějších zákazníků, je třeba dopočítat tuto hodnotu i pro zbylou skupinu ostatních zákazníků. Výpočet bude proveden stejným způsobem jako u uvedených sedmi hlavních zákazníků, pomocí metody CLV s časovou hodnotou peněz.

⇒ CLV ostatních zákazníků = 31,87 mil Kč

Obr. č. 17 Odhad hodnoty podniku pomocí koncepčního rámce



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, 2018

Po sečtení všech individuálních celoživotních hodnot zákazníků se dostáváme k zákaznickému kapitálu, který tvoří odhadovanou hodnotu společnosti. Ta se vyšplhala na hodnotu téměř 200 milionů Kč. Samozřejmě do ní není započítaný ani hmotný, nehmotný či finanční majetek podniku, který následně taktéž přispívá k celkové hodnotě společnosti. Je pouze na managementu společnosti, zda majetek do hodnoty podniku zahrne či nikoliv.

6.4 Shrnutí metody celoživotní hodnoty zákazníků CLV

Výpočet hodnoty zákazníků pomocí Customer Life-time Value, na rozdíl od metody Customer Profitability Analysis, bere v úvahu spoustu faktorů, které zásadně ovlivňují tyto hodnoty. Mezi tyto faktory patří zejména faktor času – očekávaná kupní životnost zákazníka a dále pak časová hodnota peněz s použitím diskontní sazby podniku, kterou si podnik sám volí. Dále zohledňuje například náklady na akvizici zákazníka či fluktuaci zákazníků a tedy pravděpodobnost přetrvání obchodního vztahu zákazníka s daným podnikem.

Vybrané použité modely nejsou náročné na výpočet, pouze zde došlo k úpravám vzorců v oblasti nákladů z důvodu vyplácených provizí obchodnímu zástupci v podobě procentního podílu z tržeb zákazníků. Jednotlivé proměnné byly z interních zdrojů poměrně snadno zjistitelné a nedocházelo tak při jejich vyhledávání k žádným komplikacím. Zároveň však byly vybrány takové modely výpočtu celoživotní hodnoty zákazníků, u kterých nebyly žádné složitosti předpokládány.

Díky výpočtu jednotlivých celoživotních hodnot a následně dopočítanému zákaznickému kapitálu je navíc společnost schopna odhadnout celkovou hodnotu podniku.

7 Srovnání metod výpočtu hodnoty zákazníka

Metod pro výpočet hodnoty zákazníka je celá spousta. Důležitý je ovšem výběr té správné metody, který závisí na východiscích, která chce podnik výpočtem získat. Každý model nabízí podrobnější náhled na jiné činitele, kteří hodnotu zákazníka ovlivňují.

Hodnocení analýzy ziskovosti CPA

Analýza ziskovosti slouží jako velmi dobrý nástroj ke sledování a hodnocení profitability jednotlivých zákazníků společnosti. Největší překážkou této metody je schopnost správně rozdělit náklady společnosti mezi všechny zákazníky. K tomu je potřeba vhodná metoda na diverzifikaci nákladových položek, nákladových skupin a nákladových oblastí. V nejlepším případě využívá podnik určitý ekonomický systém, který tyto náklady dokáže rozlišovat a práci principiálně ulehčuje. Pokud podnik tuto překážku zdárně překoná, je z nejhoršího venku a samotný výpočet již poměrně snadnou záležitostí. Je třeba dodat, že pokud podnik nezískává data o nákladech z používaného systému – například CRM, bývá rozdělení nákladů poměrně nepřesné a výsledné hodnoty ziskovosti nemusí být reálné. Obzvláště při velkém počtu zákazníků je diference nákladů velmi obtížná.

Výhodou této metody je možnost náhledu do individuálních skupin podnikových nákladů a dopátrat se tak oblasti, kde se největší množství nákladů utápí. Zároveň lze snadno porovnat, kteří zákazníci jsou oproti ostatním více nákladově nároční a kteří naopak. Manažeři podniku mohou díky výpočtům upřednostňovat nejziskovější zákazníky a věnovat jim vyšší péči.

Hodnocení ABC analýzy podle obratu

Samotná analýza nemá zcela vypovídající hodnotu, co se týče hodnoty zákazníka. Pokud ovšem dojde k propojení ABC analýzy podle obratu s CPA analýzou ziskovosti, lze dojít k užitečným závěrům v podobě rozdílu mezi obratem jednotlivých zákazníků a jejich rentabilitou. Často se podniky mohou setkat se skutečností, že zákazník, kterého mylně považovali za nejlepšího díky vysokým tržbám, je ve skutečnosti jen málo ziskový nebo se dokonce pohybuje na hranici se ztrátou. Takové zjištění pak zcela jistě

mění marketingová rozhodnutí společnosti, cenovou politiku a celkově proces obchodních vztahů s potenciálními i stávajícími zákazníky.

Hodnocení metody Customer Life-time Value

Jde o sofistikovanou metodu výpočtu celoživotní hodnoty zákazníka, která je oproti analýze ziskovosti složitější a zahrnuje více faktorů, které výpočet ovlivňují. Jedná se o výpočet, do kterého uživatel může zahrnout prakticky jakýkoliv vnější vliv, pokud ho dokáže kvantifikovat.

V diplomové práci byly kalkulovány hodnoty zákazníků, které ovlivňují náklady marketingové, komunikační, akviziční, dále pak předpokládaná nákupní životnost zákazníka a také časová hodnota peněz. Kromě těchto faktorů se ovšem do výpočtu hodnoty mohou započítat například očekávané změny nákladů či objemů prodeje, inflace nebo kladné či záporné reference.

Z pohledu autorky práce nelze stanovit celoživotní hodnotu zákazníka, pokud podnik nedokáže spočítat profitabilitu jednotlivých zákazníků. Jinak řečeno, metoda výpočtu celoživotní hodnoty zákazníka je nadstavbou výpočtu ziskovosti.

Výhody výpočtu CLV jsou jednoznačně v možnosti optimalizace nákladů a ziskovosti zákazníků. Díky tomuto modelu mohou manažeři společnosti rozhodovat o přerozdělování komunikačních kanálů, tvorbě rozpočtů pro získávání nových zákazníků nebo počítat budoucí hodnotu potenciálních zákazníků pro podnik. Další výhodou je jistě díky výpočtu jednotlivých hodnot zákazníků možnost propočítání hodnoty celého podniku.

8 Doporučení vyplývající z analýzy hodnoty zákazníků vybrané společnosti

Diplomová práce se zabývá studiem různých modelů pro stanovení hodnoty zákazníka. Stěžejním úsekem práce je praktická část, která představuje průběh hodnocení zákazníků v konkrétním podniku a poukazuje na výhody či nevýhody tohoto postupu. Následně byly vybrány a aplikovány další metody, které taktéž řeší problematiku hodnoty zákazníka. Přínosem práce by měla být taková doporučení studovanému podniku, která vypomohou s marketingovými opatřeními, s nákladovou ale i cenovou politikou. Tato opatření by měla vést k optimalizaci vynaložených nákladů na konkrétní zákazníky a ke zdokonalení cenové politiky.

Návrhy týkající se aplikace modelů výpočtu hodnoty zákazníka

Analýza ziskovosti, kterou podnik sám pravidelně na konci každého období provádí, je výborným pomocníkem ke sledování profitability jednotlivých zákazníků a pozorování jejich meziročních změn. Podnik získává data o nákladech a výnosech zákazníků z jím využívaného ekonomického systému a díky tomu by nemělo docházet k chybnému rozdělení nákladů mezi jednotlivé zákazníky. Režijní náklady, které nejsou přímo přidělené konkrétním zákazníkům, podnik rozděluje mezi jednotlivé odběratele pomocí poměrových základů. Samotný výpočet poté provádí správně a z toho důvodu nelze nic jiného, než podniku doporučit, aby v této kontrole profitability jednotlivých zákazníků i nadále pokračoval. Jako návrh lze jen dodat, že je vhodné doplnit analýzu ziskovosti o ABC analýzu podle obrátů. ABC analýza je v tomto případě vhodným komplementem, který profitabilitu doplní o informace týkající se obrátů jednotlivých zákazníků.

Jelikož podnik nemá problém s rozdělením nákladů mezi své zákazníky a s počítáním rentability, doporučila by dále autorka práce podniku využívat také model celoživotní hodnoty zákazníka CLV. Tato metoda odhaduje, jakou hodnotu přinese konkrétní zákazník podniku za celou dobu obchodního vztahu. Je komplexnější a zohledňuje mnohem více faktorů než analýza ziskovosti. Výpočty celoživotní hodnoty zákazníka, které byly počítány v diplomové práci podle vybraných vzorců, hodnotí autorka práce jako vyhovující a v praxi použitelné. Nicméně by bylo příhodné do výpočtů zakomponovat i další faktory, které hodnotu zákazníka ovlivňují. Mezi tyto faktory patří například očekávaná změna tržeb od zákazníka či meziroční změna marketingových

nákladů. V literatuře se vyskytuje mnoho variací vzorců, které obsahují i tyto proměnné a není tedy problém zmíněné faktory ve výpočtech zohledňovat.

Doporučující opatření týkající se konkrétních zákazníků

Podle výsledků, které byly získány pomocí uvedených modelů výpočtu hodnoty zákazníka, se někteří zákazníci vyznačují jistými parametry, které stojí za povšimnutí:

- Zákazník 4 představuje pro podnik 10 % z celkového obratu, ovšem jeho rentabilita se pohybuje na hranici zisku a ztráty. Bylo by dobré zamyslet se nad budoucí obchodní strategií s tímto odběratelem. Nabízí se zde možnost změnit cenovou politiku u tohoto zákazníka. Jelikož se pro něj vyrábí veliké množství produkce, je velká škoda, že není rentabilní. Autorka práce navrhuje pokusit se ujednat se zákazníkem 4 vyšší ceny, a to v takové výši, aby v následujících obdobích proniknul na stupnici ziskovosti alespoň na hodnotu 108 %. Další možností je snížení nákladů spojených s tímto odběratelem, které nejsou v tomto případě velmi důležité. Jedná se například o marketingové náklady.
- Naopak zákazník 3 vytváří společnosti poměrně nízký obrat, který se pohybuje kolem 5 %. Tím se řadí podle ABC analýzy do skupiny B, avšak ziskovost z obchodů plynoucích z dodavatelsko-odběratelského vztahu se ocitá okolo 123 %, což je druhá nejvyšší ze všech zákazníků. Takto vysoká rentabilita je dobrým důvodem, proč se zákazníkem obchodní vztahy i nadále udržovat. Navíc se nejedná o odběratele, který podléhá vyplácení provizí z tržeb obchodnímu zástupci společnosti. Podnik by se měl snažit získat mnohem více zakázek pro zákazníka 3. Příhodným měřítkem pro takto stanovený cíl by mohlo být navýšení zakázek pro zákazníka 3 z původních průměrných 5,5 milionu Kč na 10 milionů Kč za rok.
- Do pozice nejdůležitějšího odběratele se staví Zákazník 2. Vyrábí se pro něj s největší ziskovostí, která dosahuje téměř 140 %. Zároveň se na celkovém obratu podniku podílí z 55 %. Z těchto hodnot nevyplývá nic jiného, než to, že pokud by společnost o tohoto zákazníka přišla, zásadně by ji to poškodilo. Je proto velmi důležité si vztahy s tímto zákazníkem dobře hlídat a starat se o něj. S tím souvisí poskytování vynikajícího servisu, nadstandardní kontroly kvality předávaného zboží, spolehlivá a rychlá komunikace. Jelikož má podnik se zákazníkem již dlouhodobě nastavené pro sebe velmi výhodné ceny produktů a zakázky tedy vynáší velmi dobré finanční sumy, bylo by dobré tyto ceny smluvně dohodnout do

budoucná na několik let. Tím se zajistí budoucí rozkoly týkající se cen na straně odběratele. V případě, že by zákazník na tuto dohodu nechtěl přistoupit, bylo by možné ceny o pár procent snížit, aby se to i jemu jevilo jako dobrý obchodní krok. Snížení cen by ovšem nemělo být nijak rapidní.

- Dalším odběratelem, který stojí za návrh doporučujících opatření je zákazník 6. Tento odběratel nevyčnívá v tržbách, ani nedosahuje vysoké ziskovosti. Je posledním zákazníkem, který se v ABC analýze podle obratu dostal do skupiny B. Na celkovém obratu se podílí ze 2 % a jeho ziskovost se pohybuje jen mírně nad hranicí se ztrátou. Jelikož se podle ABC analýzy stále řadí mezi důležité odběratele, je třeba se tomuto zákazníkovi stále věnovat. Protože je rentabilita zákazníka opravdu nízká, nabízí se opět dvě možnosti řešení. Jednou z nich je navýšení cen, což ovšem nemusí být pro zákazníka přijatelné. Druhou možností je optimalizace nákladů. To znamená eliminovat veškeré náklady, které nejsou pro tohoto odběratele v zásadě nutné. Jde opět o marketingové náklady nebo náklady spojené s nadstandardní péčí či s vysokou kontrolou jakosti předávaného zboží.

Studovaný podnik z principu nedělá kontrolu hodnoty svých zákazníků špatně, pouze nevyužívá všechny možnosti, které v dnešní době obchodní a analytický svět nabízí. Vzhledem k tomu, že společnost nemá nepřehledné množství odběratelů a lze mluvit o průměrně dvaceti zákaznících, není zde zásadní nutností využívání složitých modelů k výpočtu hodnoty jednotlivých zákazníků. Management podniku si je vědom všech odběratelů a dá se říci, že má každého z nich „v oku“, ví, kde jsou silné a slabé stránky obchodování s každým z nich a snaží se tak se všemi jednat na individuální úrovni. Nicméně je samozřejmě důležité mít data o zákaznících pravidelně propočtena a interpretována, a to nejen kvůli kontrole a meziročním srovnáním, ale i kvůli obchodním jednáním, kdy je prakticky nutností mít u sebe k předložení data o obchodních stycích.

9 Závěr

Mezi cíle práce patřilo vypracování teoretického úvodu do problematiky modelování hodnoty zákazníka. Tato část byla sepsána v prvním úseku práce, který se dané oblasti věnovala. Bylo nastíněno několik modelů, které se problémem zabývají a stručně popsáno jejich využití.

Následující část diplomové práce se věnovala krátkému představení podnikatelského subjektu, který poskytl data pro zpracování praktické sekce, a následně došlo k popsání procesu stanovení hodnoty zákazníka v tomto podniku.

Nejdůležitějším cílem diplomové práce byl především praktický přínos pro studovaný podnik. Tento přínos by měl mít podobu návrhů a praktických doporučení, která by mohl podnik podle doporučených návrhů uplatnit. Na základně znalostí nabytých z nastudované odborné literatury a informací získaných z interních zdrojů společnosti byly podniku přeloženy návrhy na vylepšení stávajícího systému modelování hodnoty zákazníků. Tato doporučení by mohl podnik v budoucnu v praxi uplatnit, čímž by se mohlo zoptimalizovat řízení vztahů s konkrétními zákazníky.

Kromě navrhovaných modelů stanovení hodnoty zákazníků byly v podniku objeveny oblasti řízení vztahů se zákazníky, ve kterých autorka práce shledává prostor pro optimalizaci. U konkrétních zákazníků byly navrženy změny v obchodní, cenové a nákladové politice.

10 Seznam tabulek

Tab. č. 1 Položky jednotlivých složek hrubých příjmů	20
Tab. č. 2 Nákladové aktivity a jejich cost drivers.....	26
Tab. č. 3 Přímé náklady na zákazníka 1 za rok 2016.....	40
Tab. č. 4 Režijní náklady za rok 2016	41
Tab. č. 5 Přímé výnosy na zákazníky za rok 2016	42
Tab. č. 6 Režijní tržby za rok 2016.....	42
Tab. č. 7 Režijní náklady a výnosy rozpočítané podle přímých výnosů	43
Tab. č. 8 Režijní náklady a výnosy rozpočítané podle přímých nákladů	44
Tab. č. 9 Výpočet ziskovosti zákazníků	45
Tab. č. 10 Porovnání obrátu a ziskovosti u vybraných zákazníků.....	46
Tab. č. 11 Kumulovaný podíl na zisku společnosti	46
Tab. č. 12 Tabulka kumulovaných zákazníků a obrátů	49
Tab. č. 13 Porovnání podílu obrátu a ziskovosti zákazníků ze skupin A a B.....	50
Tab. č. 14 Výpočet CLV - příspěvkové rozpětí od zákazníka.....	53
Tab. č. 15 Výpočet CLV - očekávaná kupní životnost zákazníka.....	54
Tab. č. 16 Výpočet CLV - náklady na získání zákazníka.....	55
Tab. č. 17 Závěrečný výpočet CLV – základní vzorec.....	56
Tab. č. 18 Výpočet CLV - diskontní sazba.....	58
Tab. č. 19 Výpočet CLV - relativní míra	58
Tab. č. 20 Závěrečný výpočet CLV - vzorec s časovou hodnotou peněz.....	59
Tab. č. 21 Diskontovaný očekávaný příspěvek od zákazníka v jednotlivých letech.....	60

11 Seznam obrázků

Obr. č. 1 Nákupní rozhodovací proces jednotlivce.....	9
Obr. č. 2 Pohled na vztah se zákazníkem	12
Obr. č. 3 Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a celoživotní hodnotě zákazníků pro podnik.....	13
Obr. č. 4 Porovnání tradiční a moderní zákaznický orientované struktury	15
Obr. č. 5 Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu.....	18
Obr. č. 6 Příklad ABC analýzy podle obratu	22
Obr. č. 7 Implementace CPA	25
Obr. č. 8 Zákaznická pyramida	27
Obr. č. 9 Stobachoffova křivka	27
Obr. č. 10 Konceptní rámec CLV	29
Obr. č. 11 Organizační struktura společnosti.....	35
Obr. č. 12 Vývoj obratu společnosti v letech 2009 - 2016	36
Obr. č. 13 Vývoj rentability společnosti v letech 2009 - 2016	37
Obr. č. 14 Rozdělení zákazníků podle obratu	39
Obr. č. 15 Stobachoffova křivka podniku.....	47
Obr. č. 16 ABC analýza podle obratu	50
Obr. č. 17 Odhad hodnoty podniku pomocí konceptního rámce	61

12 Seznam použitých symbolů a zkratk

ABC – Activity-Based Costing

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customer

CE – Customer Equity

CLTV (CLV, LTV) – Customer Life-time Value

CNC – Computer Numeric Control

CPA – Customer Profitability Analysis

CPV – Customer Perceived Value

CRM – Customer Relationship Management

CVM – Customer Value Management

č. – číslo

ERP – Enterprise Resource Planning

ISO – označení Mezinárodní organizace pro normalizaci

Kč – korun českých

mil. – milion

MSP – malé a střední podniky

např. – například

obr. – obrázek

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

str. – strana

tab. – tabulka

tis. – tisíc

tzv. – tak zvaný

13 Citovaná literatura

- Čermák, P. (2015). Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis. *Procedia Economics and Finance* (25), stránky 14 - 25.
- Ferrentino, R., Cuomo, M. T., & Boniello, C. (2016). On the customr lifetime value: a mathematical perspective. *Comput Manag Sci* (13), stránky 521 - 539.
- Gupta, S., & kol. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research* (9), stránky 139 - 155.
- Henych, M., & kol. (2017). *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press, Albatros Media .
- Holm, M., Kumar, V., & Rohde, C. (2011). Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* (40), stránky 387 - 401.
- Hommerová, D. (2012). *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada Publishing.
- Hommerová, D. (2011). Mathematical modeling of the customer lifetime value in CRM. *New trends of business management in theory and practice in crossborder comparison*. Chemnitz.
- Horák, P. (2017). Stanovení hodnoty zákazníka na trhu B2B. Disertační práce v rámci studia na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakulta elektrotechnická, Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd.
- Chlebovský, V. (2005). *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing Management - 14. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*. Atlanta: Springer Science & Business Media.
- Lošťáková, H., & kol. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationship*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Petřík, T. (2007). *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda*. Praha: Linde Praha.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* (69), stránky 63 - 79.
- Steenburgh, T., & Avery, J. (2011). *Marketing Analysis Toolkit: Customer Lifetime Value Analysis*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Storbacka, K., & Lehtinen, J. R. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M. (2015). *Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Thralls, E. (2008). Payoff from Customer Profitability Analysis. *The American Banker* , 173 (8), stránky 10 - 10.
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- van Raaij, E. M., Vernooij, M. J., & van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management* (32), stránky 573 - 583.

Abstrakt

ŠNEBERGEROVÁ, Markéta. *Metody stanovení hodnoty zákazníka*. Plzeň, 2018. 73 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: hodnota zákazníka, Customer Life-time Value, Customer Profitability Analysis, Customer Relationship Management

Uvedená práce pojednává o problematice modelování hodnoty zákazníka. Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní sekce. V úvodní části jsou vypracována teoretická východiska problematiky a velká pozornost se upírá zejména na charakteristiku hlavních modelů stanovování hodnoty zákazníka. Konkrétněji se zaměřuje na modely CPA, CLV a ABC analýzu. Představeno je zde více variant těchto modelů. K vypracování praktické části práce byla vybrána společnost, která je v úvodní části praktické sekce stručně představena a následně je popsána podniková situace v oblasti stanovování hodnoty zákazníka. Dále byly na podniková data aplikovány další představené metody stanovující hodnotu zákazníka. Na základě nasbíraných znalostí z odborné literatury byla podniku navržena doporučující opatření, která by měla přispět k optimalizaci řízení vztahů se zákazníky.

Abstract

ŠNEBERGEROVÁ, Markéta. Methods of Setting Customer Value. Plzeň, 2018. 73 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Customer Value, Customer Life-time Value, Customer Profitability Analysis, Customer Relationship Management

The present thesis deals with modeling a customer's value. The thesis is divided into two main sections. In the introductory part, the theoretical points of the problem are elaborated while the attention is mainly paid to the characteristics of the main models of customer value determination. More specifically, it focuses on CPA, CLV and ABC analysis. Several variants of these models are introduced here. The practical part of the thesis at first briefly presents a concrete company and then subsequently describes a business situation in the field of determining the value of the customer. Additionally, other similar methods have been applied to the business data. On the basis of the knowledge gained from the literature, recommendations that would help optimize customer relationship management has been suggested to the company.