

1. EKONOMICKÉ ASPEKTY A HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

Při lepším uspokojování potřeb a přání svých zákazníků, kteří mají k dispozici stále více informací a jsou náročnější, musí podnikatelský subjekt myslet nejen na budování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů k rozvoji podniku v prostředí vysoké konkurence, ale také na to, že zákazníci musejí přinášet podniku zisk (v dlouhodobém horizontu). **Pevný vztah se zákazníkem** je nejen **zdrojem konkurenční výhody**, ale také **podnikovým aktivem**. Budování a udržování vztahů vyžaduje **náklady**, které pro podnik se zákaznickou orientací mají **investiční charakter**. Hodnota, kterou zákazník představuje pro firmu, by měla být ve vyváženém poměru k investicím do něj a mělo by se jednat o rozumné a promyšlené investice do vztahu (tj. vynakládání podnikových prostředků za účelem dosažení budoucích výnosů a zisků očekávaných v budoucím období). Proto se akademici, ale především také podnikatelské subjekty snaží kvantifikovat, sledovat a vyhodnocovat hodnotu zákazníků a poměřovat očekávané s reálnými přínosy, které mají vliv na hospodaření podniku.

Základním ekonomickým pravidlem je, že **náklady vynaložené** na jednotlivé zákazníky by měly být **nižší, než výnosy** (či **přínosy**) z nich. **Přínos zákazníka** pro podnikatelský subjekt je **rozdíl mezi cenou**, kterou zákazník za produkt zaplatí a **veškerými náklady**, které musely být vynaloženy, aby produkt mohl existovat, ale jak už víme přínos zákazníka, může mít podobu **nefinanční**, např. zákazník může být **ochotný sdílet informace, propagovat produkt či značku, podílet se na vývoji a testování produktu**. Problémem je, že výpočet hodnoty zákazníka nikdy není přesný, i kdyby podnik dokázal predikovat, jaké produkty a služby bude daný zákazník kupovat, a jakou marži budou mít. Proto se podniky zaměřují na nalezení **finančního modelu**, který dokáže tuto **hodnotu** co nejlépe **odhadovat**. Podkladem určení hodnoty je především **minulé nákupní chování a jeho analýza**, včetně využívání **segmentace** zákazníků.

Podniky se také snaží zjistit, nakolik je **strategie** zvolená k řízení vztahů se zákazníky **úspěšná**, a jak daná strategie pomáhá **přitáhnout zdroje zákazníků**, a jak se daří **zvyšovat hodnotu vztahu** se zákazníkem v čase. Základem je opět předpoklad, že je čerpáno více zdrojů, než činí investice do zákaznických vztahů, které jsou vynakládány v očekávání jejich návratnosti. Pokud by se ovšem hodnocení návratnosti vztahovalo jen ke krátkému období, nemusí být vypovídající. Často dokonce podniky (např. banky) do zákazníka v počáteční fázi vynakládají mnohem vyšší prostředky a investice se jim hned nevrací (např. banka nabízí studentský účet s vedením účtu zdarma a k tomu s výhodami jako výběr z cizích bankomatů a výběr v zahraničí

bez dalších poplatků), avšak návratnost je očekávána v budoucnu (např. poté, co má student s bankou zkušenost a je-li spokojen, existuje předpoklad, že si u ní časem založí klasický běžný účet, podnikatelský účet, nebo si zažádá o hypotéku či jiné služby). Ačkoliv je tedy účelem při řízení vztahů obsluhovat a udržovat ziskové zákazníky, nelze zavrhnout i zákazníky neziskové, neboť tito mohou pro firmu představovat významný ziskový potenciál v budoucnu. **Ziskový zákazník** je totiž i dle Kotlera **osoba, domácnost nebo firma, jejíž výnosy v průběhu času překročí o přijatelnou částku náklady firmy na získání zákazníka, prodej a služby poskytnuté tomuto zákazníkovi** (= v průběhu času = celoživotní výnosy a náklady, ne zisk z jedné či několika málo transakcí během krátkého období). Měřítkem úspěšnosti řízení vztahů se zákazníky je tedy zvýšená hodnota tohoto vztahu. Tržní segmenty (resp. i mikrosegmenty v podobě jednotlivých zákazníků) se proto průběžně analyzují dle různých kritérií. Firma měří hodnotu zákazníka, aby mohla uvažovat o svých klíčových zákaznících. Důležitá je znalost hodnoty ztráty zákazníka, aby podnik mohl zhodnotit investice vkládané do retence a loajality. Z tohoto důvodu se využívají různé analytické nástroje.

V rámci **určování hodnoty vztahu** se zákazníkem se společností často zaměřují na 3 základní části: **1. odhad potenciální hodnoty dlouhodobého vztahu se zákazníkem**, **2. finanční dopady ztráty zákazníka** a **3. náklady na udržení zákaznickovy loajality**. Kromě toho se často využívají další ekonomické veličiny, konstrukty a modely. Zde můžeme zmínit např. **návratnost vztahu** – ROR – Return On Relationship (tato hodnota je v čase dosažena skrze loajalitu, doporučení a sdílení) a **ziskovost vztahu** (= příjem ze vztahu – náklady na vztah). Mezi různými **nástroji a modely**, které se zabývají ekonomickými dopady souvisejícími se zákazníky, můžeme zmínit např. **analýzu nákladů způsobených odlivem zákazníků** (klíčová analýza, která měří finanční dopad odlivu zákazníků), **retenční dashboardy** (měří odliv zákazníků, sledují trendy a vyhodnocují efektivitu retence zkoumaného podniku), **konkurenční model** (předpokladem modelu je, že reálná konkurence může „našeho“ zákazníka přilákat a, že odchod zákazníků způsobují právě lepší konkurenční nabídky – a tento model kvantifikuje, kolik zákazník zaplatí za určitý produkt/službu u konkurenčního podniku a určuje rozdíl mezi nabídkou konkurence a zkoumaného podniku), **reaktivní retence** (poměrují se dosavadní retenční nabídky podniku s profitabilitou zákazníka (pozornost je věnována i komunikaci), výstupem může být obohacení nabídek, datová konsolidace, či odstranění neprofitabilních nabídek... využívá se na zákazníky, kteří vyhrožují odchodem, nebo jsou na odchodu), **prediktivní retence** (nástroj se aplikuje na zákazníky, kteří teprve zvažují odchod a snaží se identifikovat ty nejvíce ohrožené a minimalizovat riziko jejich odchodu), **model**

pravděpodobnosti odchodu zákazníka (určuje pravděpodobnost, že zákazník odejde, do modelu jsou včleněny retenční nabídky), **model pravděpodobnosti záchrany zákazníka** (určuje pravděpodobnost, že zákazník u podniku zůstane a bude profitabilní, do modelu opět včleněny existující retenční nabídky). Modelů a nástrojů využívaných při řízení vztahů se zákazníky je mnohem více, některé si představíme ještě dále v rámci tohoto tématu.

Na **ziskovosti vztahu** se zákazníkem a jeho prospěšnosti pro podnik se podílí především **doba trvání vztahu** (většinou čím delší, tím pevnější vztah; dlouhodobý vztah dává možnost jej ovlivňovat pomocí různých nástrojů a pobídek včetně odměňování věrných zákazníků a členů věrnostního programu, ale na dlouhodobosti se často podepisuje také jednotné a profesionální vystupování, rychlé a efektivní řešení problémů a reklamací či vhodná reakce na potřeby zákazníků), **hodnota znalostí a schopností** (ochota a způsobilost zákazníka sdílet své zkušenosti, nápady a dovednosti), **referenční hodnota** (kontakty zákazníka a možnost pozitivně ovlivňovat image firmy v jejich očích), **potenciální hodnota** (současná vs. budoucí hodnota zákazníka). Toto je provázáno s **oblastmi hodnoty zákazníka**, které jsou vymezeny několika kategoriemi. Jedná se o již zmíněnou **referenční hodnotu** (tedy situace, kdy zákazník poskytuje informace svému okolí, přičemž poskytované informace mohou být doplněny emocemi, subjektivními názory a mít značnou přesvědčovací schopnost - zejména lidi požívající uznání, mající formální i neformální autoritu jsou značným zdrojem hodnoty pro podnik, protože ostatní mají tendenci je napodobovat a dát na jejich názory), **hodnotu znalostí a dovedností** (kdy zákazník může svými znalostmi pomáhat společnosti například testovat software, navrhnout názvy pro nové výrobky, dávat podněty ke zlepšení webových stránek, atd., součástí této hodnoty jsou i jednotlivá upozornění a připomínky zákazníků, které následně vedou ke zlepšování činnosti firmy), dále o **potenciální hodnotu** (ta souvisí s životním cyklem zákazníka na základě níž lze odhadovat možné budoucí nákupy dle vývoje, např. mladý člověk kupuje ojeté auto – zisk z této transakce není nijak velký, nicméně tento zákazník má potenciál v budoucnu koupit nové auto, poté se založením rodiny další auta (rodinné nebo další navíc pro manželku), následovat mohou auta pro případné podnikání a auta vyšší třídy), posléze o **celoživotní hodnotou** (která vychází z konceptu potenciální hodnoty a představuje predikaci tržeb a jejich růstu u jednotlivých zákazníků, přičemž výpočet celoživotní hodnoty se opírá o myšlenku, že zákazníci jsou pro podnikatelský subjekt hodnotným aktivem a podstatnou součástí celkové hodnoty podniku, někdy se užívá také termín „*Customer Equity*“ označující zákaznický kapitál tvořený součtem celoživotních hodnot všech zákazníků). Výpočet celoživotní hodnoty zákazníků zajímá nejen podnikatelské subjekty, ale také akademiky.

Jednoduchý vzorec uvádí, že **celoživotní hodnota je rozdíl mezi výnosy a náklady vynaložené na řízení vztahů se zákazníkem včetně nákladů na získání/přilákání zákazníka** (hlavně jde o náklady na marketingovou komunikaci) a **nákladů na udržení zákazníka** (i zde jde o náklady na marketingovou komunikaci, ale také náklady spojené s prodejem zboží, s věrnostními slevami a jinými odměnami...). Samozřejmě existují i sofistikovanější nástroje na výpočet této hodnoty. Např. na webu Harvard Business School Publishing Corporation je z některých geografických oblastí dostupný kalkulátor, který umožňuje vyčíslit odhadovanou celoživotní hodnotu zákazníka a generuje grafické znázornění po zadání požadovaných proměnných, kterými jsou: průměrná výše útraty v rámci jednoho nákupu (v peněžních jednotkách – zde v dolarech), průměrný počet nákupů za rok, přímé roční marketingové náklady vynaložené na konkrétního zákazníka (v dolarech), průměrná hrubá marže (v %), průměrná míra udržení zákazníků (v %) a roční diskontní sazba (v %). Poslední oblastí je **hodnota ztraceného vztahu** (pokud zákazník vztah ukončí, je třeba počítat s předpokládaným úbytkem budoucího cash-flow, možné šíření negativní zkušenosti zákazníkem, náklady na získávání nového zákazníka)

Ke **zvyšování ziskovosti a celkové hodnoty zákazníků** se podniky zpravidla snaží o **koncentraci na prospěšné ziskové (tj. klíčové) zákazníky, využívání životního cyklu zákazníků a rozšiřování zákaznické základny**. Firmy by měly věnovat větší pozornost **míře ztráty zákazníků** a podniknout opatření k jejímu snížení, tzn. musí definovat a **měřit míru retence zákazníků**, ale procento také jaké procento zákazníků odchází a zjistit důvody, kvůli nimž zákazníci odcházejí. Pokud se jedná o objektivní důvod, může se jednat o problém, díky němuž budou odcházet i další zákazníci, pokud nedojde k jeho nápravě. Ačkoliv podnik si často nemůže udržet a tím zachránit zákazníky, kteří odcházejí z regionu, či dokonce ukončují podnikání, může zachránit zákazníky, kteří odcházejí z důvodu nekvalitních produktů, špatných služeb nebo kvůli příliš vysokým cenám. K **měření míry retence** se využívají různé přístupy, např. u časopisu to je míra zákazníků, kteří si obnoví předplatné; u firmy produkující oděvy nebo jiné produkty je to míra opětovných objednávek, u specifických organizací a spolků to je míra zaplacení členského poplatku. **Měření prospěšnosti zákazníků** lze např. dle **objemu prodeje** (zákazníci s vysokými či nízkými obraty), dle **hodnoty tržeb** (metoda ABC), dle **ziskovosti** (zákazníci přinášející vysoké zisky/malé zisky k jejich počtu a celkovému prodeji), dle **obchodní přírážky**, dle **tržní pozice**, dle **platební morálky** (zákazníci s nízkou/vysokou bonitou, s kladnou/ nebo zápornou bilancí plateb), dle **nákladovosti na prodej** (zákazníci s vysokými/nízkými náklady na prodej, distribuci, dodatečné služby)

Měření a stanovování hodnoty zákazníka a následně také úspěšnost strategie CRM bývá ve firmách nastaveno různě. Alternativně mohou firmy ještě **odhadovat a kvantifikovat** například následující složky hodnoty vztahu: **zákazníkův růst, smlouvy** (hodnota a časové období), **silu emocionálních vazeb**, nebo **hodnocení povahy vazeb zákazníka**. V realitě však teprve málo podnikatelských subjektů aktivně měří hodnotu a ziskovost jednotlivých zákazníků (např. banky tvrdí, že hodnocení je složité, a že klienti používají různé služby z různých oddělení a transakce prochází mnoha místy - ovšem banky, které dokázaly propojit transakce klientů a určit ziskovost klientů byly překvapené, kolik mají nevýnosných klientů – dokonce až 45 % retailových klientů je pro ně ztrátových - i proto tolik bank účtuje poplatky za služby, které dříve poskytovaly zdarma). Navíc stále **existují podniky** fungující podle teorie „**děravého dna**“ (kterým nezáleží na tom, kolik zákazníků jim odejde, protože počítají s tím, že je nahradí noví, i když ve skutečnosti vysoká fluktuace zákazníků zpravidla znamená vyšší náklady, než udržení těch stálých a nezískávání nových).

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, loajální zákazníci kupují více výrobků od daného podniku, jsou méně citliví na cenu a věnují méně pozornosti konkurenční reklamě a často také šíří pozitivní ústní informace a oslovují další zákazníky. **Ziskovost skrze loajální vztah** tvoří zisk **z nárůstu nákupů** (zákazníci rádi nakupují u toho podniku, který jim poskytuje kvalitní servis, a kde jsou spokojeni s produkty i jednáním a mají v podnik důvěru - u B2B většinou zákazník s růstem svého podniku odebírá od ověřeného dodavatele stále více, u B2C zákazník obvykle nakupuje více s růstem své rodiny či bohatství), zisk **ze snížení provozních nákladů** (zákazníci se stávají zkušenější, vyžadují stále méně informací a pomoci od podniku a také během procesu udělají méně chyb), zisk **z referencí dalším zákazníkům** (spokojení a loajální zákazníci předávají doporučení podniku a jeho produktů/služeb bez potřeby slev, reklamy nebo dalších nákladů pro podnik), ale i zisk **z prémiové ceny** (loajální zákazník je ochoten platit vyšší cenu, ale na druhou stranu prémiové ceny způsobují rozkol, když noví zákazníci profitují z propagačních cen, které nejsou dostupné pro běžné a věrné zákazníky, zvláště uvážíme-li, že právě tito zákazníci mohou být těmi, kteří podnik podrží v době krize, kdy cenově orientovaní zákazníci vyhledají náhradu, navíc, přijmeme-li myšlenku, že ve skutečnosti ne všichni loajální zákazníci chtějí platit vyšší ceny, ale i oni mají také zájem o různá zvýhodnění a slevy).

Pro řízení vztahů se zákazníky je nutné rozhodnout, zda, a případně podle jakého klíče, rozdělit zákazníky do segmentů a následně vytvořit různé strategie vztahů. **Segmentace zákazníků je analýza**, které se snaží zpracovat vlastnosti zákazníků a vytvořit skupiny zákazníků s **maximální vnitřní homogenitou a externí heterogenitou** (např. dle rozdílného

spotřebitelského chování, využívání produktů, služeb, jiné preference v kontaktování a komunikaci, případně distribuci a placení za produkty aj.). **Předpokladem** je, že **zákaznické chování je navzájem odlišné a zároveň vykazuje pravidelné vzorce**. Segmentace umožní nalézt skupiny (shluky, klastry) s podobnými vlastnostmi a řídit tak vztah s nimi efektivněji a s nižšími náklady. Segment zákazníků je dán určitými vlastnostmi, vzorci, na které je třeba reagovat. Segmentům se pak přizpůsobuje nabídka podniku. Cílem zákaznické segmentace je kromě možnosti řízení vztahů hlavně zvyšování ziskovosti podniku a růst tržeb. K **segmentaci** lze využít např. K-průměrovou shlukovou analýzu na základě vybraných vlastností (těmi může být např. **nákupní chování – jako četnost nákupů, délka období od posledního nákupu, hodnota všech transakcí, průměrná hodnota transakce; nebo demografický profil; či psychografický profil, případně geografické informace**). Uživatel statistického softwaru sám rozhoduje, do kolika skupin chce data rozdělit (lze postupovat i tak, že se provede se analýza pro různé počty skupin a podle výsledků se určí optimální počet segmentů). U diferencovaného řízení vztahů se podniky snaží nejčastěji zvýšit míru setrvání zákazníků s největší mírou ziskovosti a zvyšují podíl na výdajích zejména na své klíčové zákazníky na bázi jedinečného přístupu k nim a pomocí individualizovaných nabídek, ale často cílí i na další segmenty, aby je pobídli k akci. Některé podniky postupují podle **diferenciace skrze ziskovost a loajalitu** s rozdělením na 4 skupiny. 1. skupinu tvoří **vysoce ziskoví a vysoce loajální zákazníci** (u těch se podnik snaží rozvinout trvalé, individualizované vztahy, tj. investovat do vztahů a připravit individualizaci nabídek s možností customizace/customerizace produktů, poradenství, ročních bonusů za obrat, přednostních informací o produktech a produktových řadách, možnost předobjednání, věrnostní programy), 2. skupinou jsou **málo ziskoví + málo loajální zákazníci** (u nich se podnik snaží o to, aby se ziskovost a loajalita zvýšila tím, že jim věnují větší pozornost a cílí na ně marketingovou komunikací a případně různé pobídky k výhodnému nákupu), 3. skupinou jsou **málo ziskoví, ale vysoce loajální zákazníci** (u nich se podnik snaží vytvořit více příležitostí, aby uskutečnili nákup, hlavně s využitím různých stimulů k výhodnému nákupu, či zapojení do speciálních soutěží pro zákazníky, kteří již v minulosti nějaké produkty nakoupili) a 4. skupinou tvoří **vysoce ziskoví, ale málo loajální zákazníci** (zde se podniky snaží hlavně o přizpůsobení nabídek posilujících spokojenost).