VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYUŽITÍ KONCEPTU CELOŽIVOTNÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ FIREM

USING THE CONCEPT OF CUSTOMER LIFE-TIME VALUE IN STRATEGIC MANAGEMENT COMPANIES

ZKRÁCENÁ VERZE Ph.D.
THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR
Ing. Michael Hanzelka, MBA

ŠKOLITEL
SUPERVISOR
doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

OPONENTI
OPPONENTS

BRNO 2017

KLÍČOVÁ SLOVA

Celoživotní hodnota zákazníka, interní zákazník, interní marketingová komunikace, proaktivní, reaktivní, analýza nákladů a přínosů.

KEYWORDS

Customer life time value, internal customer, internal marketing communication, proactive, reactive, Cost-benefit analysis.

© Michael Hanzelka, 2017

ISBN

ISSN

OBSAH

ÚVOD 6

1 KONCEPT CELOŽIVOTNÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ FIREM - SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU 6

1.4 Cíle výzkumu 6

1.5 Způsob dosažení cílů disertace 8

2 TEORETICKÁ ČÁST 9

2.1 Teoretický přístup 9

2.2 Teoretická východiska výzkumu 10

2.3 Teorie nákladů a přínosů 10

2.4 Současná teorie CLV 12

2.4.1 Stanovení hodnoty CLV 12

3 VÝZKUM CELOŽIVOTNÍ HODNOTY INTERNÍHO ZÁKAZNÍKA 14

3.1 Cíle výzkumu 14

3.2 Realizace výzkumu 17

3.3 Popis výzkumu 17

4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU 19

4.1 Vyhodnocení reliability a validity dotazníku 19

4.2 Verifikace navržené metody měření 19

4.3 CBA analýza 23

4.4 Citlivostní analýza 25

4.5 Diskuse k CBA analýze 25

4.6 Případová studie k výpočtu CLV_IN 26

4.7 Korelační závislosti 30

5 ZÍSKANÉ POZNATKY 32

5.1 Závěry výzkumu a doporučení v dané oblasti 32

5.2 Vědecký přínos výzkumu 33

5.2.1 Přínosy disertační práce pro oblast teoretickou 33

5.2.2 Dopady CLV_IN na strategický management 34

6 ZÁVĚR 35

LITERATURA 36

Abstract 39

Životopis 40

ÚVOD

1 KONCEPT CELOŽIVOTNÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ FIREM - SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU

Oblast měření CLV (Customer Live-time Value) je v zahraniční literatuře velmi rozsáhle popsána, a to od teoretických modelů až k praktickému využívání zjednodušených modelů CLV pro externí zákazníky v oblasti marketingového controllingu a marketingových metrik. Cílem metriky CLV je zjišťování profitability externích zákazníků a ověřování efektivního vynakládání finančních prostředků do reklamních kampaní či projektů mající za cíl podpořit prodejnost konkrétního produktu či služby. Další významná zjištění plynoucí z aplikace CLV vedou k hodnotovému managementu (Value management), kdy pomocí kvantifikování hodnoty zákazníka v určitém zákaznickém segmentu lze odhadovat hodnotu celé skupiny zákazníků či celé firmy. Evropská norma ČSN EN 12 973 hodnotového managementu jej definuje jako styl managementu, který vznikl na základě metod založených na pojmu hodnota pro zákazníka a na funkčním přístupu, přičemž nabízí následující definici: *„Hodnotový management je styl managementu zaměřený zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace,“* (Ullmann, B. 2004). Tato definice není nikterak v rozporu s konkrétními dopady CLV na hodnotový management firmy, protože je propojena s hodnotovou produktovou strategií firmy, jako jednoho z nástrojů hodnotového managementu. Vědecké poznání v oblasti CLV se zaměřuje především na výzkumy v B2C firmách, kde pomocí primárních metod výzkumu, k nimž patří různá dotazníková šetření, např. pro zjišťování úrovně zákaznické loajality, ale i sekundárním výzkumem v oblasti data miningu, se metodologie CLV ověřuje. **Tato práce si klade za cíl vydefinovat metodologii pro měření CLV v segmentu interních zákazníků firem působících na finančním trhu. Jde o nalezení takové metody určení hodnoty interních zákazníků, aby se dal predikovat a měřit přínos interního zákazníka pro firmu. Samostatnou úlohou je kvantifikace příspěvků interních zákazníků do celkové hodnoty firmy.** Oblast určování CLV pro interní zákazníky firmy není v literatuře popsána. Z tohoto pohledu, bude určování CLV interních zákazníků v systému strategického řízení firem, významným vědeckým počinem.

1.4 Cíle výzkumu

Jak je patrné z názvu této práce, cílem výzkumu je přispět k prohloubení a využití poznatků metriky CLV pro strategické řízení firem. Obecným cílem je tedy přispění k současným poznatkovým východiskům této oblasti novými výsledky na základě realizace vlastní výzkumné studie v oblasti aplikace metriky CLV v segmentu interních zákazníků. Stanoveny byly následující hlavní a dílčí výzkumné cíle. **Hlavní cíl vyplývá ze zadání tématu disertační práce:**

Posoudit existenci analogických souvislostí mezi CLV_OUT (celoživotní hodnota externích zákazníků) a CLV_IN (celoživotní hodnota interních zákazníků). To představuje zjistit, zda je možné modelování CLV, praktikované na externí zákazníky, použít pro interní zákazníky firmy jako validní ekonomický ukazatel, který umožní

zjistit, do jaké míry, při používání tvrdých a měkkých personálních dat, se zaměstnanec firmě vyplatí v celoživotním kontextu spojení zaměstnance s firmou. Za tvrdá personální data považujeme takové informace, které můžeme kvantitativně vyjádřit, jako například mzdové náklady. Za měkká personální data považujeme informace, například úroveň loajality interního zákazníka.

Ve vztahu k interním zákazníkům můžeme stanovit následující dílčí výzkumné cíle:

I. Ověřit, zda pro kvantifikaci hard dat interních zákazníků lze použít teorii nákladů a přínosů.

II. Ověřit, jaké výnosy (kvantitativní ukazatel vyjádřený finančním tokem) a přínosy (kvalitativní ukazatel, který nemusí být vyjádřen finančním tokem, ale současně působí jako významný motivační faktor, přispívající ke zvyšování např. firemní kultury) na zaměstnance firma v segmentu pojišťovnictví a finančního trhu inkasuje po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, v závislosti na jejich loajalitě.

III. Ověřit, jaké náklady firma v segmentu pojišťovnictví vynakládá na zaměstnance v oblastech: profesního růstu, vzdělávání, interní marketingové komunikace, motivace a stimulace, finančního ohodnocení, firemních benefitů a komplexní hodnotové nabídky, po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, v závislosti na jejich loajalitě.

IV. Ověřit, zda vynaložené náklady na získání a retenci interních zákazníků v pojišťovnictví a na finančním trhu se firmě vyplácí (především z pohledu alokovaných zdrojů a jejich návratnosti) po dobu celoživotního spojení interního zákazníka s firmou.

V. Formulovat teoretický model CLV pro interní zákazníky – CLV_IN.

VI. Formulovat analogický prediktivní model CLV pro interní zákazníky a stanovit jeho odchylky od teoretického modelu CLV_IN.

VII. Formulovat teoretické CLV pro interní zákazníky a prokázat její závislost na loajalitě interních zákazníků.

Formulace konkrétních hypotéz

Na základě dosavadních teoretických poznatků a empirických šetření v oblasti CLV byly vzhledem k cílům této disertační práce stanoveny následující hypotézy:

Nulová hypotéza H0: **H0:** Mezi náklady a loajalitou neexistuje závislost. A alternativní hypotéza H1: **H1**: Mezi náklady a loajalitou existuje závislost.

Alternativní hypotéza H1 byla rozvedena do následujících hypotéz Hypotéza 1 až Hypotéza 4:

Hypotéza 1. Získané výnosy interním zákazníkem a náklady, které jsou vynakládané na interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, jsou vzájemně závislé.

Hypotéza 2. Získané přínosy (kvalitativní ukazatel, který nemusí být vyjádřen finančním tokem, ale současně působí jako významný motivační faktor, přispívající ke zvyšování např. firemní kultury) interním zákazníkem a benefity (nefinanční odměny, např. incentives), které

jsou vynakládány na interního zákazníka v pojišťovnictví a finančním trhu po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, jsou vzájemně závislé.

Hypotéza 3. Existuje statisticky významná závislost mezi profitabilitou interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po dobu jeho celoživotního spojení s firmou a jeho loajalitou (Churn).

Hypotéza 4. Existuje statisticky významná závislost mezi náklady na získání a udržení interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po dobu celoživotního spojení interního zákazníka s firmou a jeho loajalitou (Churn).

Testování hypotéz:

Hypotézy H0 a H1 byly testovány pomocí chí-kvadrátu. Alternativní Hypotéza 1 až Hypotéza 4 byly testovány metodami statistického a matematického vyhodnocení výzkumného šetření. Výzkum byl prováděn na oslovených respondentech, které autor disertační práce zařadil do dvou skupin (výběrových souborů – dvě firmy, firma 1 a firma 2). Nejčastějším typem výzkumu je tzv. srovnávací výzkum, kdy badatel pracuje minimálně se dvěma skupinami, jejichž výsledky porovnává. Jedna skupina bude vykazovat vyšší celkové skóre dotazníku než skupina druhá. Cílem statistické analýzy získaných dat z jednotlivých odpovědí je pak zjištění a kvantitativní specifikace rozdílů mezi jednotlivými skupinami prostřednictvím statistických metod pro vzájemné porovnání obou vybraných souborů zúčastněných ve výzkumu (Anděl, J. 2011). Výše zvolené hypotézy vyjadřují vztah dvou proměnných, tzn. je možné závislost těchto proměnných vzájemně testovat, tzn. bude možné je potvrdit nebo vyvrátit.

U hypotézy 1 je to závislost **získaných výnosů a investovaných nákladů,** které se vztahují na interního zákazníka.

U hypotézy 2 je to závislost **získaných přínosů k poskytnutým benefitům,** které se vztahují na interního zákazníka.

U hypotézy 3 je to závislost **profitability interního zákazníka na loajalitě.**

U hypotézy 4 je to závislost **nákladů na získání a udržení interního zákazníka na loajalitě.**

1.5 Způsob dosažení cílů disertace

Postup řešení a ověření vytyčených cílů a hypotéz se opírá o vědecký postup, studium stavu z dostupných pramenů, analýzu současného stavu poznání, návrh vlastního postupu a realizace jak teoretických, tak experimentálních úloh pro objasnění stanovených cílů. Text práce je členěn do kapitol a je rozdělen na hlavní a vedlejší cíle. Postup se opírá jak o teoretické poznatky, tak o experimentální výzkum realizovaný formou dotazníkového šetření ve dvou firmách ze segmentu pojišťovnictví a finančního trhu (Freedom Financial Services, s.r.o., a Swiss Life Select, s.r.o.) a dále ve spolupráci s psychologem doc. PhDr. Jiřím Danem, CSc., z Rektorátu Masarykovy univerzity Brno. Rozsah experimentálního výzkumu lze považovat za mezioborový, protože zasahuje nejenom do ekonomie a managementu, ale také prostřednictvím formulace výzkumného dotazníku do sociologie a psychologie.

Přehled provedených výzkumů

Disertační práce byla vypracována na základě teoretických poznatků prediktivních modelů ze sekundárních zdrojů a z poznatků získaných v primárním výzkumu. Disertační práce zahrnuje: (i) Výzkum z oblasti praxe – primární výzkum úrovně loajality interních zákazníků ve dvou firmách působících na finančním trhu. (ii) Výzkum z oblasti teorie a prediktivních modelů – sekundární výzkum v oblasti CLV. (iii) Ověřovací sekundární výzkum v oblasti interních dat firmy působící na finančním trhu.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Teoretický přístup

Pro zodpovězení hypotéz a vytvoření metodologie pro stanovení CLV interních zákazníků vyjdeme z následujících předpokladů: 1. Existuje firemní strategie dle obrázku č. 9 (str. 52), s významným průnikem přispění jednotlivých zájmových skupin podniku do zisku. 2. Existuje determinace/vymezení zkoumané oblasti celoživotní hodnoty interních zákazníků pro segment pojistného a finančního trhu, oproti jiným segmentům. 3. Pro vytvoření analogického modelu teorie nákladů a přínosů CBA (Cost – Benefit Analysis) v rámci dílčího personálního projektu na získání a udržení interního zákazníka. Tato teorie se jeví jako dobrý prostředek pro kvantifikaci vstupu do CLV pro interní zákazníky, protože se jedná o systematický postup úspěšně použitelný na jakýkoliv projekt (Sieber, P. (2004).). Výsledkem pak jsou kvantifikovatelné peněžní toky. **Personálním projektem je myšlen celý proces od přijímání zaměstnance přes jeho zapracování, retenci až po případný odchod tohoto zaměstnance od společnosti.** Pokud bylo konstatováno, že na interního zákazníka budeme nahlížet jako na „projekt“, pak je třeba vydefinovat projektový trojimperativ. Tím potvrdíme či vyvrátíme, zda lze na interního zákazníka nahlížet jako na „projekt“, (Pitaš, J., 2012). Hlavními sledovanými veličinami konkrétního projektu jsou: (i) náklady, (ii) výsledky, (iii) časový rámec. **Časový rámec** je v případě interního zákazníka definován od jeho nástupu do podniku do okamžiku ukončení spolupráce. Interní zákazníci působící v rámci finančního trhu v marketingu a obchodu mají průměrnou dobu setrvání u konkrétní finanční instituce podniku v délce deset a více let (jde o kvalifikovaný odhad autora disertační práce). Je to dáno tím, že za dobu spolupráce s institucí si vytváří hodnotu v podobě zákaznického kmene, která je pro něj významným finančním přínosem. **Náklady na projekt** „interní zákazník“ jsou veškeré náklady, včetně nákladů akvizičních a retenčních, vynakládané v průběhu realizace projektu na jednoho interního zákazníka po dobu jeho spojení/spolupráce se společností. **Výsledky projektu** „interní zákazník“ jsou kvantifikovatelné právě definováním celoživotní hodnoty interního zákazníka po dobu jeho spojení/spolupráce se společností. **Výše definovaným trojimperativem projektu „interní zákazník“ lze potvrdit, že na interního zákazníka lze nahlížet jako na projekt. Toto zjištění je přínosem této disertační práce s konkrétními dopady do strategického managementu.** 4. Pro vydefinování a popsání současné teorie CLV využívané pro externí zákazníky. 5. Pro vydefinování a popsání analogického modelu CLV pro interní zákazníky – CLV_IN.

2.2 Teoretická východiska výzkumu

Součástí firemní strategie jsou dílčí strategie jednotlivých oblastí podnikového řízení. Jsou to tyto strategie (Keřkovský, M., Vykypěl, O. 2002): (i) Výrobní strategie, (ii) Personální strategie, (iii) Informační strategie, (iv) Obchodní strategie, (v) Marketingové strategie, (vi) Finanční strategie, (vii) Vnější a vnitřní hodnotová strategie, do níž nepochybně CLV jako ekonomický a metrický nástroj patří. Hodnotové strategie jsou především o sdílení hodnot (aktiv) firmou, které jsou na jedné straně tvořeny externími zákazníky, jako odběrateli, a na druhou stranu interními zákazníky jako zaměstnanci, tvůrci hodnot za pomocí technologií. Z pohledu současné teorie CLV je externí zákazník nejdůležitějším článkem profitability firmy a je považován za aktivum. Trhy jsou neosobní, jedině zákazník je schopen emociálního přístupu k našemu produktu či službě (Kumar, V. 2008). CLV jako metrika podstatné části firemních aktiv je postavena na celoživotní diskontované hodnotě, kterou je zákazník firmě schopen přinést. Velmi podobné je to ve firemní strategii. Ta je založena na věcech, výrobku či službě a lidech (zaměstnancích), zákaznících a investicích. I zde je jedině zaměstnanec schopen emociálního přístupu k produktu či službě a k zákazníkovi. Zdálo by se, že zaměstnanec je součástí pasiv firmy. To je však jen jeden úhel pohledu, protože zaměstnanec je primárním tvůrcem spotřební hodnoty (výrobků a služeb), a přivádí tudíž do firmy externí zákazníky (Hanzelka, Chalupský 2014).

2.3 Teorie nákladů a přínosů

V (Bénard, J. 1991) se člení náklady a výnosy na přímé a nepřímé a tržní a netržní. Patrik Sieber ve své metodické příručce Analýzy nákladů a přínosů rozvíjí Bénardovu identifikaci a člení náklady a přínosy do hledisek, jimž konkrétní náklady a přínosy přiřazuje: a) podle subjektu, kterého se dotýkají: státu (dopady na státní rozpočet), municipální sféry (obcí, svazků obcí, krajů), podnikatelských subjektů, ostatních organizací (spolků, profesních sdružení apod.), obyvatel (domácností), b) podle fází projektu, do kterého časově spadají: předinvestiční fáze (náklady a přínosy předinvestiční fáze nesmí být do hodnocení zahrnuty), investiční (výstavbové) fáze, provozní fáze a popř. poprovozní fáze, c) podle věcné povahy: hmotné, nehmotné a finanční povahy, d) podle schopnosti vyjádřit v kvantitativních jednotkách: kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné, e) podle jednoznačnosti příčinné souvislosti s investičním projektem: přímo a nepřímo (indukovaně) plynoucí z projektu.

Toto členění není náhodné, neboť vede k:

Cost-Benefit Analysis (CBA) neboli poměřování nákladů ku prospěchu (užitku), česky také „prospěchová analýza“ (Kocmanová, A. 2013) nebo „analýza nákladů a užitků“, je typem poměrového přístupu v rozhodovacích procesech. Všechny přínosy, užitky, pozitiva se shromáždí na jedné straně rovnice nebo pomyslné váhy a všechny náklady, nevýhody a negativa na straně druhé. Vyhrává ta těžší strana pomyslné váhy. CBA se velmi často používá při hodnocení projektů veřejných financí a veřejné infrastruktury (Sieber, 2005). Postup pro zpracování analýzy nákladů a užitků závisí na konkrétním projektu. Pro doplnění informací je třeba uvést alespoň ilustrativní doporučenou osnovu Cost-Benefit analýzy: (i) popis metodiky vyhodnocování projektů, (ii) definice zvažovaných alternativ, (iii) přímé a nepřímé náklady a užitky, (iv) základní předpoklady při ohodnocování nákladů a užitků, (v) vyhodnocení

nákladů a užitků, které nemohou být plně ohodnoceny nebo kvantifikovány (například know-how), (vi) kdo bude mít hlavní prospěch z projektu a předpokládaná míra a doba využití. Výsledky finanční a ekonomické analýzy vyjádřené hodnotami finanční a ekonomické míry návratnosti (FRR – Financial Rate of Return, ERR – Economic Rate of Return), (Kocmanová, A. 2013):

$$0 = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_i}{(1+FRR)^t} \quad (1)$$

kde CF je finanční tok

FRR je tzv. míra výnosnosti (návratnosti) projektu, při kterém je čistá současná hodnota investice (NPV) rovna nule.

Pro NPV platí:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_i}{(1+r)^t} \quad (2)$$

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_i}{(1+r)^t} = CF_0 + PV = PV - I \quad (3)$$

kde:

NPV je čistá současná hodnota investice,

PV je současná hodnota investice,

I je velikost investičních výdajů v nultém období,

CF_i je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,

r je diskontní sazba,

t je období (rok) od 0 do n.

a vnitřního výnosového procenta (IRR – Internal Rate of Return)

$$0 = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_i}{(1+IRR)^t} \quad (4)$$

a poměrem nákladu k užitku (Cost-Benefit Ratio). V práci (Sieber, 2005) její autor uvádí možnosti využití metody CBA i v podnikatelské sféře, například k hodnocení stakeholder value. Byla-li CBA primárně použita pro hodnocení prospěšnosti investičních projektů ve veřejné sféře, je možné ji použít pro posuzování vhodné alokace zdrojů i ve sféře soukromé, například na vytvoření analogického modelu teorie nákladů a přínosů v rámci dílčího personálního projektu pro kvantifikaci užitku interního zákazníka. Teorie CBA se jeví jako dobrý prostředek pro kvantifikaci vstupu do CLV pro interní zákazníky, protože se jedná o systematický **postup úspěšně použitelný na jakýkoliv projekt**. Výstupem pak jsou kvantifikovatelné peněžní toky, a to jak v případě nákladů, tak přínosů (Hanzelka, 2015). Efekty plynoucí z investice jsou veškeré dopady na zkoumaných subjektech, které realizace

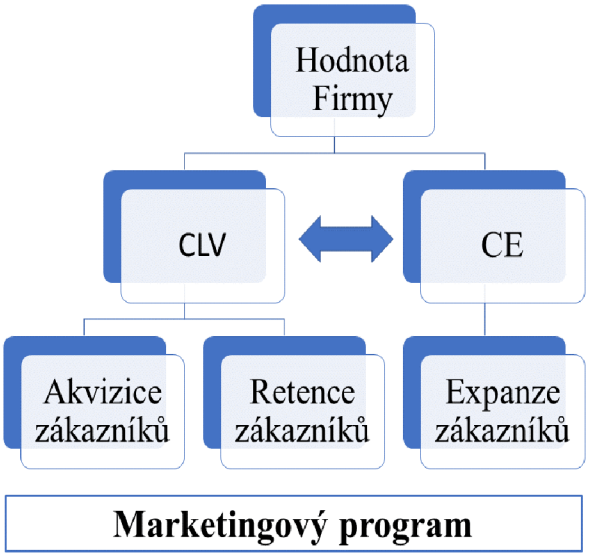
investiční akce přináší. Mohou se vyskytovat v podobě finanční i nefinanční. Z hlediska určitého subjektu mohou mít povahu pozitivní (Benefits), negativní (Costs) nebo neutrální (subjekt nikterak neovlivní) (Kislingerová, E. 2004). (i) Costs („Újmy“) – veškeré negativní dopady na zkoumaný subjekt či jejich skupinu. (ii) Benefits („Přínosy“) – veškeré pozitivní dopady na zkoumaný subjekt. (iii) Beneficient – jakýkoli subjekt či jejich skupina (včetně investora, stakeholder), na které dopadají kladné i záporné efekty plynoucí z investice. (iv) Hotovostní tok (Cash Flow) – tok ve finančním vyjádření, který může nabývat podobu příjmu či výdaje, respektive Cost, Revenue, Benefits (C&B). (v) Čistým hotovostním tokem (Net Cash Flow) se má na mysli saldo (rozdíl) záporných a kladných hotovostních toků, tedy rozdíl příjmů a výdajů. (vi) Kriteriální ukazatele, které mají plnit funkci kritéria pro rozhodnutí, zda je projekt smysluplný či nikoli. Podle jejich hodnot lze projekty mezi sebou porovnávat. V rámci tohoto výkladu nabývají podoby ukazatelů NPV, IRR, doby návratnosti, a doporučený postup při zpracování CBA lze pak shrnout do následujících kroků (Sieber, 2005): (i) Definovat podstatu projektu. (ii) Vymezit strukturu beneficientů. (iii) Určit a „kvantifikovat“ všechny relevantní Cost&Benefits. (iv) Vyčlenit doplňkové „neocenitelné“ C&B. (v) Převést „ocenitelné“ C&B na hotovostní toky. (vi) Stanovit diskontní sazbu. (vii) Vypočítat kriteriální ukazatele. (viii) Provést citlivostní analýzu. (ix) Posoudit projekt na základě vypočtených kriteriálních ukazatelů, neocenitelných efektů a citlivostní analýzy. (x) Rozhodnout o přijatelnosti a financování investice.

2.4 Současná teorie CLV

Prvním a rozhodně nikoli triviálním krokem k porozumění zákazníkovi, je vědomí o všech produktech a službách, které využívá, a všech uskutečněných kontaktech v rámci celé řady komunikačních kanálů. Je velmi komplikované, pokud zákazník komunikuje s firmou mnoha různými způsoby (osobně, poštou, faxem, telefonem, e-mailem nebo přes internet), může využívat externích dealerů apod. Ve zvládnutí tohoto prvního kroku nám právě pomůže CRM (Čábela, M. 2002). Druhým krokem je znalost ziskovosti každého zákazníka, která je pro firmu klíčová, neboť umožňuje diferenciaci strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům. Společnost tak může minimalizovat náklady na neziskové klienty. Ziskové zákazníky se pak bude snažit udržet a bude jim co nejvíce vycházet vstříc. Nejde však jen o ziskovost současnou, ale i tu budoucí. **Obecně je CLV definována jako součet kumulovaných peněžních toků diskontovaných metodou váženého aritmetického průměru a nákladů na kapitál (WACC – Weighted average cost of capital) na zákazníka po jeho celý život u společnosti** (Kumar, V. 2008).

2.4.1 Stanovení hodnoty CLV

Stanovení hodnoty CLV vychází z celé řady předpokladů. Především jde o marketingový koncept pro akvizici nových zákazníků, retenční programy pro udržení stávajících zákazníků a také programy pro potenciální zákaznickou expanzi. To vše má vliv na hodnotu CLV a potenciální hodnotu zákaznického kapitálu CE. Podstatné je to, že CLV a CE je aktivum tvořící hodnotu firmy (Kumar, V. 2006). Na obrázku č. 1 je znázorněn koncept pro modelování CLV.



Obr. 1 Stanovení hodnoty CLV (Kumar, V. 2006), CE = Capital Equity

Teoretické CLV:

$$CLV_{OUTi} = GC_i \times \sum_{i=0}^{T}\left[\frac{r^t}{(1+d)^t}\right] - M_i \times \sum_{i=0}^{T}\left[\frac{r^{t-1}}{(1+d)^t}\right] \quad (8)$$

kde:

GC – Hrubý zisk na zákazníka (margin)

r – udržitelnost (Churn)

d – diskontní sazba

M – udržovací (retenční) náklady

T – plánovaná doba

V případě zjednodušených modelů výpočtu se abstrahuje od méně podstatných položek, jako jsou retenční náklady. Je však nutné vždy posuzovat konkrétní vliv těchto nákladů na výslednou hodnotu CLV. U některých segmentů zákazníků mohou být retenční náklady považovány za významnou položku (Kumar, V. 2006).

Postup při stanovení CLV: 1. Vybrat vhodný algoritmus. 2. Určit hrubý zisk (marži). 3. Určit náklady na jednoho zákazníka (servis, marketing, výzkum trhu, reklama). 4. Definovat zákaznické segmenty. 5. Pro každý segment určit průměrnou dobu setrvání zákazníka u firmy. 6. Spočítat CLV pro každý segment. Jakmile budeme znát CLV pro všechny zákaznické segmenty, můžeme: **(i)** Nastavit maximální rozpočet pro získání určitého typu zákazníka. (ii) Ověřit, zda konkrétní prodej bude ziskový. (iii) Podívat se na stávající zákazníky, kteří si nezakoupili produkt podle vzoru doporučení, a zahájit pro tyto zákazníky retenční kampaň. (iv) Ověřit ROI (Return On Investments), tzn. docílit alternativního výpočtu návratnosti kampaní, ROI (%) = výnosy / investice * 100.

Segmentace

Pro většinu aplikací se CLV počítá pro průběh příštích tří let vztahu zákazníka s firmou, a ne po celý svůj život – důvodem je skutečnost, že 80 % zisku od zákazníka může být realizováno právě v příštích třech letech. Dalším důležitým faktorem výpočtu CLV je výpočet v zákaznických segmentech. Docílí se tím přesnější alokace investic do jednotlivých zákaznických segmentů a lepší diferenciace nákladů vynaložených na multikanálový marketing. Na obrázku č. 2 výše je vyjádřena závislost CLV na efektech marketingové komunikace.

3 VÝZKUM CELOŽIVOTNÍ HODNOTY INTERNÍHO ZÁKAZNÍKA

3.1 Cíle výzkumu

1. Ověřit, jakou výši nákladů firma v segmentu pojišťovnictví a finančního trhu vynakládá na zaměstnance v oblasti profesního růstu, vzdělávání, interní marketingové komunikace, motivace a stimulace, finančního ohodnocení, firemních benefitů tedy komplexní hodnotové nabídky, po celou dobu spojení interního zákazníka s firmou. 2. Ověřit, jaké výnosy a přínosy na zaměstnance firma v segmentu pojišťovnictví a finančního trhu inkasuje po dobu celoživotního spojení interního zákazníka s firmou. 3. Ověřit, zda vynaložené náklady na získání a retenci interních zákazníků v pojišťovnictví a finančního trhu se firmě vyplácí po celoživotní spojení interního zákazníka s firmou. 4. Ověřit a formulovat prediktivní modely CLV pro interní zákazníky. 5. Ověřit, zda pro kvantifikaci dat o interních zákaznících lze použít teorii nákladů a přínosů. 6. Ověřit a formulovat teoretické CLV pro interní zákazníky (CLV_IN). 7. Ověřit a formulovat analogické prediktivní CLV pro interní zákazníky a její odchylky od teoretického CLV. Z pohledu zamýšleného výzkumu na téma Využití koncepce Customer Life-time value (CLV) ve strategickém řízení firem je v rámci této práce zavedena metrika CLV_IN mezi metody pro stanovení faktorů úspěchu. **Vymezení CLV a CLV_IN –** z pohledu současné teorie CLV je externí zákazník nejdůležitější článek profitability firmy a je považován za aktivum (Kumar, V. 2008). Trhy jsou neosobní, jedině zákazník je schopen emociálního přístupu k našemu produktu či službě. CLV jako metrika podstatné části firemních aktiv je postavena na celoživotní diskontované hodnotě, kterou je zákazník firmě schopen přinést. Velmi podobné je to ve firemní strategii. Ta je založena na věcech, výrobku či službě a lidech (zaměstnancích). **I zde jedině zaměstnanec je schopen emociálního přístupu k produktu či službě a k zákazníkovi. Zdálo by se, že zaměstnanec je navázán na pasiva firmy.** To je však jen jeden úhel pohledu, protože zaměstnanec je primárním tvůrcem spotřební hodnoty (výrobků a služeb), a přivádí tudíž do firmy zákazníky. **Analogický model CLV –** analogický model CLV je založen na propojení analýzy nákladů a přínosů (CBA, Cost Benefit Analysis) s popisovanou teorií CLV. Projekt pro určení CLV_IN interních zákazníků v konkrétním zaměstnaneckém segmentu, jak bylo popsáno výše, je rozdělen na dvě části: CBA analýzu a výpočet CLV. **Teorie výpočtu CLV_IN –** CBA umožňuje určit přínosy v rámci socio-ekonomických toků. CLV naopak dokáže predikovat

akviziční náklady a retenční náklady na udržení interního zákazníka. Z této konstrukce lze definovat matematické vyjádření CLV_IN s použitím vztahů (5) a (7):

$$CLV_{IN_i} = \underbrace{ENPV}_{\text{CBA}} - \underbrace{C_i \times \sum_{i=0}^{T}\left[\frac{r^t}{(1+d)^t}\right]}_{\text{Akviziční náklady}} - \underbrace{M_i \times \sum_{i=0}^{T}\left[\frac{r^{t-1}}{(1+d)^t}\right]}_{\text{Retenční náklady}} \quad (6)$$

kde:

ENPV – (Ekonomická čistá současná hodnota – Economic Net Present Value) je suma diskontovaných čistých socio-ekonomických toků od počátku projektu až po konec jeho životnosti.

C – akviziční náklady na interního zákazníka (cena procesů pro získání interního zákazníka)

r – udržitelnost (Churn)

d – diskontní sazba

M – udržovací (retenční) náklady (interní vzdělávání, cafeteria apod.)

T – plánovaná doba

Pro ENPV dle výše uvedeného platí vztah:

$$ENPV = \sum_{t=0}^{n}\frac{B_t}{(1+s)^t} - \sum_{t=0}^{n}\frac{C_t}{(1+s)^t} \quad (7)$$

kde:

B jsou přínosy interního zákazníka převedené na finanční toky

C jsou přímé náklady interního zákazníka

t symbol konkrétního období

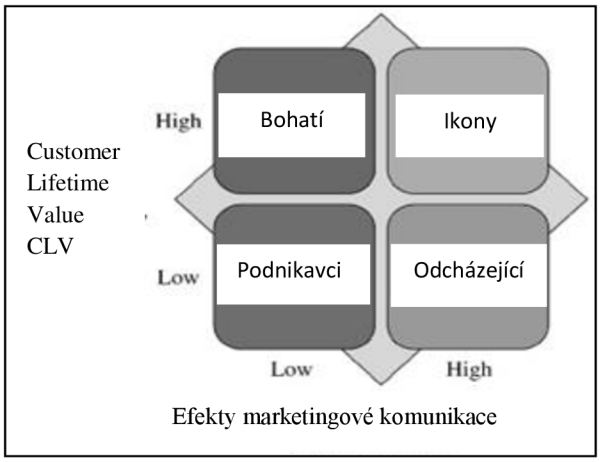
n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

s diskontní sazba, nikoliv společenská, ale v tomto případě **soukromá**

Metody parametrizace vstupů CLV_IN

Postup výpočtu:

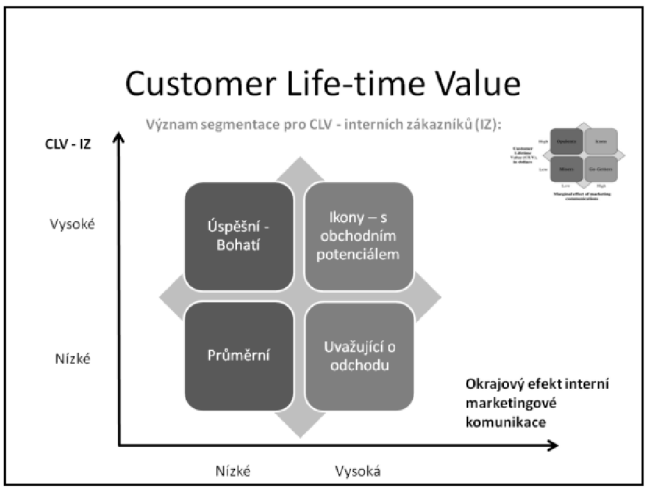
Stanovení elementárních vstupních parametrů – ověřovací výzkum, na základě dotazníkového šetření s cílem zjistit následující vstupní ukazatele: (i) Objem pojistného koše agenta – finanční tok, (ii) Objem pojistného za Cross-selling agenta – finanční tok, (iii) Loajalita – index z kvalitativního měření, (iv) Podíl na řízení – index z kvalitativního měření, (v) Storna – finanční tok, (vi) Kvalita nabízené služby – index z kvalitativního měření, (vii) Vzdělávání – index kvalitativního měření, (viii), (ix) Incentives – finanční tok, (x) Provize – finanční tok, (xi) Provize za péči – finanční tok, (xii) Náklady akvizice – finanční tok.



Obr. 2 Segmentace zákazníků v CLV na okrajovém vlivu marketingových komunikací (Kumar, V. 2010)

Metody hodnocení CLV_IN – metody hodnocení CLV_IN umožní parametrizovat a převést cenu interního zákazníka do jediného ukazatele vyjádřeného pomocí finančního toku. Tím lze stanovit profitabilitu interního zákazníka firmy. Profitabilita interního zákazníka není nic jiného než stanovení ukazatele míry, zda se interní zákazník firmě vyplatí. **Návrh výzkumného procesu** – metodu CLV lze relevantně využívat ve firmách, které přísně segmentují své zákazníky. Docílí se tím přesnější alokace investic do jednotlivých zákaznických segmentů a lepší diferenciace nákladů vynaložených na multikanálový marketing (Kumar, V. 2010). Na obrázku č. 2, je vyjádřena závislost CLV na okrajový vliv marketingové komunikace. Z obrázku č. 2 je zřejmé rozdělení vynaložených nákladů v jednotlivých zákaznických segmetech pro dosažení optimálních efektů neboli účinnosti marketingové komunikace. Provedeme přizpůsobení segmentace externích zákazníků podle obrázku č. 10 na podobný model pro interní zákazníky z vybraného segmentu trhu práce, obr.3.

Tímto segmentem bude finanční trh. Specifikujme si, kdo je v tržním segmentu pojišťovnictví a finančního trhu interním zákazníkem. Je to pojišťovací poradce / finanční poradce jako výkonná obchodní složka, která přináší pojistiteli / makléřské firmě výnosy. Interní komunikace firmy k těmto výkonným složkám lze považovat za interní marketingovou komunikaci, která je jednak multikanálová a jednak je v mnohém velmi podobná té marketingové komunikaci, která je určena externím zákazníkům.



Obr. 3 Segmentace interních zákazníků v CLV-IN v závislosti na okrajových vlivech interních marketingových komunikací. Zdroj: (Hanzelka, M., Chalupský, V. 2014)

Proces marketingového výzkumu

V přípravné fázi interního marketingového výzkumu byly podrobně zvažovány všechny oblasti výzkumu: (i) cíl výzkumu – měření úrovně loajality interního zákazníka, (ii) cílová skupina respondentů – spolupracovníci, finanční poradci ve finančně-poradenských firmách, (iii) způsob dotazování – elektronický on-line dotazník, (iv) způsob distribuce dotazníku – odkaz na internetové stránky dotazníku byl distribuován e-mailem.

Popis jednotlivých úkonů přípravné fáze výzkumu

Studie problematiky stanovení CLV pro interní zákazníky, publikovaná v (Hanzelka, M. 2016), zahrnovala formulaci výzkumného problému a hlavních cílů výzkumu. Byla zpracována jako první na základě sebraných informací o výzkumném problému. Tato studie byla realizována formou ověřovacího výzkumu, který byl publikován v (Hanzelka, M. 2016) a zahrnuje prvotní věcné hypotézy a představuje základní myšlenku toho, co bylo nakonec ve výzkumu zjišťováno (Malátek, V. 2001, s. 30).

Výběr a velikost výběrového souboru

Skupina interních zákazníků, jejichž názory byly zjišťovány, napříč firmou předpokládala stanovení přiměřeného souboru otázek, od kterého byly primární údaje získávány. Pro výzkum jako takový je vhodnější, aby byl vzorek respondentů velký. V rámci výzkumu byla získána data od 98 respondentů ze dvou přibližně stejně velkých firem (hodnoceno podle: počtu zaměstnanců, tržeb, zisku, doby působení na trhu (Synek, M. 2001) ze stejného tržního segmentu finančně-poradenských firem (Příbová, M. a kol. 1996, s. 85). V našem případě byl vzorek respondentů vybrán z celkového počtu 114 + 222 = 336 e-mailových adres respondentů, na které byla zaslána žádost o účasti respondenta na výzkumu. Konečné číslo respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo 98, tj. 29,2 %. Vzhledem ke skutečnosti, že provedený výzkum byl realizován jako externí výzkum a vyplnění dotazníku bylo anonymní, nebylo možné předem predikovat celkový počet vyplněných dotazníků. Z tohoto pohledu lze získaný počet 98 vyplněných dotazníků, považovat za relevantní.

3.2 Realizace výzkumu

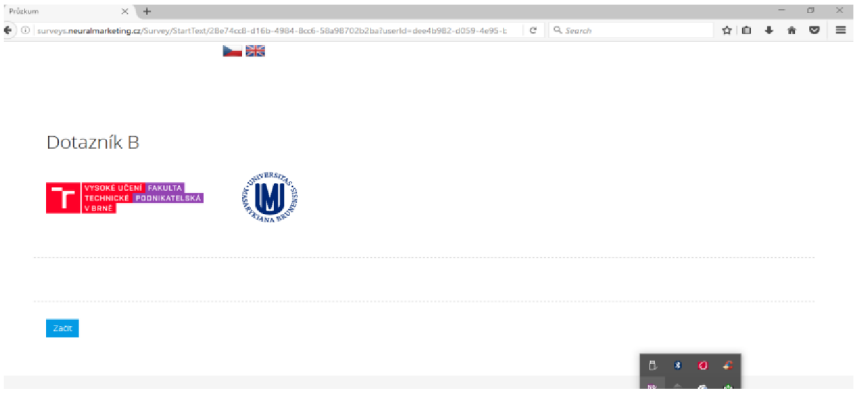
Kvantitativní výzkum proběhl od 1. 11. 2016 do 31. 1. 2017 ve dvou firmách, se stejným předmětem podnikání, kterým je finanční poradenství. Respondenty byli finanční poradci ze společnosti Freedom Financial Services, s.r.o., se sídlem Železná 713/1a, 619 00 Brno, (celkem 46 relevantních respondentů – firma 1 (A)) a ze společnosti Swiss Life Select Česká republika s.r.o., se sídlem Holandská 859/3, Štýřice, 639 00 Brno, (celkem 52 relevantních respondentů – firma 2 (B)). Hlavním výzkumným cílem byla „Loajalita“ zaměstnanců či spolupracujících osob u dvou firem ve vybraném tržním prostoru – finančního poradenství. Jednotlivé odpovědi byly škálovány tak, aby výsledné skóre bodovaných odpovědí charakterizovalo úroveň loajality zkoumaného vzorku respondentů. V oblasti měření celoživotní hodnoty interních zákazníků je loajalita důležitým parametrem, který lze vyjádřit jednak kvantitativně procentuální mírou odchodu interních zákazníků ze společnosti a jednak kvalitativně vhodně zvoleným dotazníkovým šetřením.

3.3 Popis výzkumu

Technický popis zvolené formy výzkumu

Kvantitativní výzkum byl proveden na vzorku 52 (firma 1) + 46 (firma 2) = 98 respondentů, z toho 72 mužů a 26 žen ve věku 23 až 68 let. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou on-line anonymního dotazníku na adrese:

http://surveys.neuralmarketing.cz/?surveyId=28e74cc8-d16b-4984-8cc6-58a98702b2ba&TestData=true. Na obrázku č. 4 je uvedena úvodní stránka výzkumného dotazníku.



Obr. 4 Úvodní stránka výzkumného dotazníku. Zdroj: Aconte, s.r.o.

Tím, že byl zvolen anonymní dotazník, na jedné straně zvýšil motivaci a ochotu respondentů dotazník vyplnit, na druhou stranu odstranil přímou možnost propojit výsledky výzkumu s výzkumem tvrdých dat, jako jsou: (i) Provizní příjmy respondenta – Cost/náklady, (ii) Výnosy firmy na základě činnosti respondenta – Benefits/přínosy, (iii) Další přímé a nepřímé náklady vynakládané na jednoho respondenta – získání a udržení.

Toto omezení bylo v této práci vyřešeno návrhem případové studie průměrných nákladů a výnosů na jednoho respondenta na základě kvalifikovaného odhadu. V tomto ohledu autor disertační práce čerpal jednak z výsledků Ověřovacího výzkumu a jednak prováděl kvalifikované odhady. Otázky dotazníku byly rozděleny do skupin a z důvodů cíleného hodnocení těchto skupin jak samostatně, tak v celku: (i) 100 – osobní, resp. Identifikační, (ii) 200 – otázky k loajalitě charakterizující hlavní výzkumný cíl, (iii) 300 – ostatní informační otázky profesně zaměřené, (iv) 400 – psychologické otázky využívající metodu. Vzor použitého dotazníku je uveden v příloze č. 1. Výše uvedené rozdělení otázek dotazníku umožní do budoucna konstatovat další závěry především v oblasti otázek 300 a 400. **Vyhodnocení výzkumného šetření bylo provedeno v následujících oblastech: (i)** Vyhodnocení reliability dotazníku**,** (ii) Vyhodnocení validity dotazníku, (iii) Vyhodnocení celkového skóre jako kvantitativně vyjádřeného indexu loajality, (iv)Vyhodnocení četnosti jednotlivých typů odpovědí, (v) Vyhodnocení závislostí vybraných parametrů na nezávisle proměnné: „věk respondenta“, (vi) Vyhodnocení korelační závislosti mezi jednotlivými typy výzkumných otázek, (vii) Dále vyhodnocení specifických indexů pro hodnocení loajality interního zákazníka s cílem přímo ovlivnit socio-ekonomické finanční toky: (i) Loajalita – index, (ii) Podíl na řízení – index, (iii) Spokojenost s finančním ohodnocením – index, (iv) Vzdělávání – index, (v) Incentives – index. Konkrétní vypočtené hodnoty statistické analýzy jsou uvedeny a popsány níže.

4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

4.1 Vyhodnocení reliability a validity dotazníku

Následující hodnocení se zaměřuje na proměnné nominální, pořadové neboli kategoriální. Počítají se zde četnosti jednotlivých odpovědí. Jak již bylo výše popsáno, byl použit výpočetní program SPSS (Statistical Package for the Social Science). Rozsah vyhodnocení v mnohých ohledech přesahuje základní výzkumný cíl – loajalita – a je možné jej využít v jinak zaměřených výzkumech z oblasti psychologie a sociologie, tzn. mezioborově. Otázky se spojitými odpověďmi lze hodnotit průměrem, mediánem, směrodatnou odchylkou. Naopak otázky s diskrétními odpověďmi lze hodnotit četností.

4.2 Verifikace navržené metody měření

Zjišťování koeficientu reliability korelačním koeficientem nebo metodou opakovaného nebo paralelního měření se setkává s kritikou z důvodu opominutí otázky vnitřní konzistence testu. (Škaloudová, 2010). Výpočet koeficientu Cronbach alfa byl proveden v programu IBM SPSS Statistics tab. 1, 2 a 3. Pro Cronbachovu alfu platí:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k}\sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right) \quad (8)$$

kde: k je počet položek, σ_i^2 je rozptyl i-té položky, σ_t^2 je rozptyl celého testu

Prvky měření	Cronbachova alfa koeficient
Kategorie otázek „loajalita“	0,861
Kategorie otázek „ostatní“	0,634
Vše	0,877

Tab. 1 Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 1. Zdroj: autor

Prvky měření	Cronbachova alfa koeficient
Kategorie otázek „loajalita“	0,824
Kategorie otázek „ostatní“	0,636
Vše	0,869

Tabulka č. 2: Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 2. Zdroj: autor

Prvky měření	Cronbachova alfa koeficient
Kategorie otázek „loajalita“	0,848
Kategorie otázek „ostatní“	0,633
Vše	0,876

Tab. 3 Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 1 a 2. Zdroj: autor

Tabulky 1, 2 a 3 vykazují vysoké hodnoty Cronbach alfa, což vypovídá, že z hlediska reliability byl dotazník kvalitně sestaven a přinesl validní informace pro zpracování.

Síla testu

Z hlediska závěrů z předchozího odstavce, je třeba zkoumat, zda je velikost testovaného souboru dostatečně velká, pro posouzení relevance dosažených zjištění z dotazníkového šetření. Pro toto ověření byla použita výše popisovaná „Síla testu“, pro kterou platí vztah (Cohen, J. c1988):

$$S = \frac{\vec{ES} * \alpha * \sqrt{n}}{\sigma} \quad (9) \quad \text{kde:}$$

S je síla tesu,

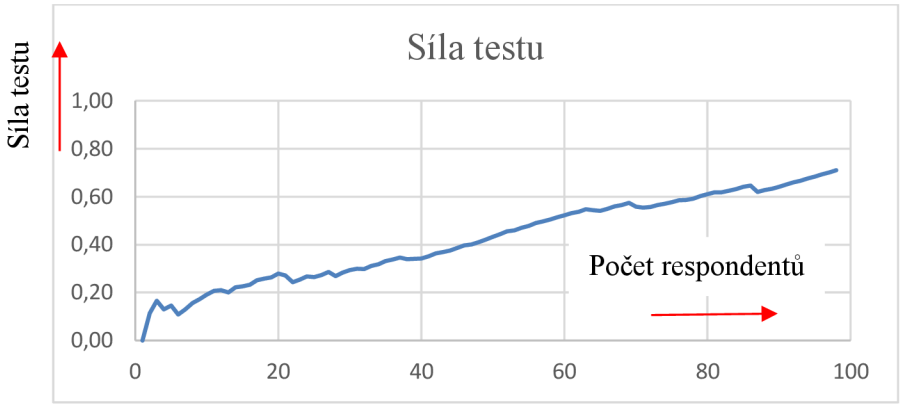
ES (effect size) je velikost efektu - čím je tato odchylka větší, tím je síla testu vyšší

σ je variabilita (směrodatná odchylka) základního souboru, čím je variabilita menší, tím je vyšší síla testu,

n je na velikosti výběrového souboru, čím je výběrový soubor větší, tím je vyšší síla testu (máme více informací o základním souboru)

α je velikost chyby I. Druhu, čím je vyšší pravděpodobnost chyby I. druhu, tím je vyšší síla testu.

Z tohoto přehledu plyne, že sílu testu můžeme ovlivnit velikostí výběru, stanovením hodnoty α nebo β a také určením nulové a alternativní hypotézy, tedy velikostí efektu. (Foster 2001), (Peterman 1990a). Obecně lze ES měřit dvěma způsoby: a) jako standardizovaný rozdíl mezi dvěma prostředky, nebo b) jako vztah mezi nezávislou klasifikací proměnných a individuálním skóre na závislé proměnné. Tato korelace se nazývá „velikost efektu korelace“, (Rosnow & Rosenthal, 1996). Vztah mezi velikostí výběru a sílou testu pro $\alpha = 0{,}05$ zobrazuje následující graf č. 1.



Graf 1 Vztah mezi velikostí výběru a sílou testu pro hodnotu $\alpha = 0{,}05$

Podle (Cohen, J. c1988) je vliv síly testu pro ES: (i) ES < 0,20 malý účinek (r=0,10), (ii) ES = 0,50 střední (r=0,243), (iii) ES > 0,80 velký (r=0,371), kde r vyjadřuje standardizovaný směr lineárního vztahu – korelační koeficient. Koeficient síly testu by měl za těchto podmínek dosáhnou alespoň hranice 0,7 (Cohen, J. c1988). **Dle grafu 2, této hranice bylo dosaženo a lze konstatovat, že z hlediska síly testu, byl vybraný reprezentativní vzorek 98 respondentů dostatečný.**

Testování hypotéz

Pro statistickou analýzu a grafické výstupy byly použity programy SPSS a Microsoft Excel. Data použitá pro výpočty mají normální rozdělení. Výsledky, byly uspořádány do kontingenčních tabulek. K testování nezávislosti proměnných byl použit chí-kvadrát test. Respondenti, kteří odpověděli na otázky dotazníkového šetření, tvoří výběrový soubor a jejich odpovědi jsou datovým souborem. Nejdříve ověřujeme závislosti veličin, za nimiž lze spatřit finanční tok v závislosti na loajalitě. Je testována nulová hypotéza (H0) proti alternativní hypotéze (H1): H0: Mezi náklady a loajalitou neexistuje závislost. H1: Mezi náklady a loajalitou existuje závislost. Pro testování H0 a H1 byla vybrána otázka 68 pro kvantitativní hodnocení, vyjadřující náklady společnosti za vyplacené provize a dále otázky 20, 32, 33, 59, pro kvalitativní hodnocení vynaložených nákladů. V tab. 4 jsou uvedeny skutečné naměřené relativní četnosti otázky 68. Ty byly následně přepočítány dle vztahu (9) přepočítány jako očekávané četnosti dle tab. 5. Podle vztahu (10) bylo vypočteno testovací kritérium G a dále byla určena na základě vztahu (11) kritická hodnota. Jestliže testové kritérium<kritická hodnota, pak hypotézu H0 o nezávislosti znaků nezamítáme a můžeme tedy onu nezávislost předpokládat. Zdroj statistických vzorců viz (Kropáč, J. 2009). Hodnoty očekávaných četností spočítáme následovně:

$n'_{ij} = \frac{n_{i\bullet} * n_{\bullet j}}{n}$ (9), pro výpočet testovacího kritéria G platí vztah:

$G = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{s} \frac{\left(n_{ij} - n'_{ij}\right)}{n'_{ij}}$ (10), pro kritickou hodnotu platí vytah:

$\chi^2_{1-\alpha;(r-1)(s-1)}$ (11)

SKUTEČNÉ ČETNOSTI	loajalita (obor otázek 200)					
výdaje/náklady firmy	**<120**	**120-129**	**130-139**	**140-149**	**>=150**	**CELKEM**
X1 <10 000	1	1	1	0	1	**4**
X2 11 000 - 20 000	2	2	3	2	0	**9**
X3 21 000 - 30 000	11	3	8	5	2	**29**
X4 31 000 - 40 000	9	4	5	2	1	**21**
X5 >41 000	1	4	6	13	11	**35**
CELKEM	**24**	**14**	**23**	**22**	**15**	**98**

Tab. 4 Sktutečné četnosti naměřené u otázky 68. Zdroj: autor

OČEKÁVANÉ ČETNOSTI	loajalita (obor otázek 200)					
příjem/náklady firmy	<120	120-129	130-139	140-149	>=150	CELKEM
X1 <10 000	1,0	0,6	0,9	0,9	0,6	**4**
X2 11 000 - 20 000	2,2	1,3	2,1	2,0	1,4	**9**
X3 21 000 - 30 000	7,1	4,1	6,8	6,5	4,4	**29**
X4 31 000 - 40 000	5,1	3,0	4,9	4,7	3,2	**21**
X5 >41 000	8,6	5,0	8,2	7,9	5,4	**35**
CELKEM	**24**	**14**	**23**	**22**	**15**	**98**

Tab. 5 Očekávané četnosti vypočítané u otázky 68. Zdroj: autor

Dosazením do vztahu (11) vyšla kritická hodnota $\chi^2 = 26,2962$. Protože se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizovala na hodnotě (31,1007 ∈ G), je na 95% hladině významnosti zamítnuta nulová hypotéza H0 a přijata alternativní hypotéza H1. Tedy s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky náklady a loajality jsou na sobě závislé. **Shrnutí pro kvantitativní vyjádření nákladu: G > kritická hodnota, tedy H0 o nezávislosti znaků na hladině významnosti 95% ZAMÍTÁME => MEZI NÁKLADY FIRMY A LOAJALITOU EXISTUJE ZÁVISLOST.** V následujících tab. 10 jsou uvedeny skutečné naměřené relativní četnosti otázek 20, 32, 33, 59 pro kvalitativní hodnocení nákladovosti. Ty byly následně přepočítány dle vztahu (9) přepočítány jako očekávané četnosti dle tab. 7.

SKUTEČNÉ ČETNOSTI	loajalita (v oboru otázek 200)					
přínosy/náklady firmy	<120	120-129	130-139	140-149	>=150	CELKEM
20 (1)	3	0	0	0	0	**3**
20 (2)	2	1	0	0	0	**3**
20 (3)	5	1	0	0	0	**6**
20 (4)	7	4	8	2	2	**23**
20 (5)	7	8	15	20	13	**63**
32 (1)	2	1	1	4	2	**10**
32 (2)	4	2	4	1	0	**11**
32 (3)	7	8	5	3	2	**25**
32 (4)	5	3	10	11	3	**32**
32 (5)	6	0	3	3	8	**20**
33 (1)	3	1	2	2	0	**8**
33 (2)	3	7	5	2	5	**22**
33 (3)	7	0	0	0	1	**8**
33 (4)	9	4	11	10	3	**37**
33 (5)	2	2	5	8	6	**23**
59 (1)	5	2	5	7	9	**28**
59 (2)	10	10	12	9	5	**46**
59 (3)	6	2	5	4	1	**18**
59 (4)	3	0	1	2	0	**6**
CELKEM	**96**	**56**	**92**	**88**	**60**	**392**

Tab. 6 Sktutečné četnosti naměřené u otázky 20, 32, 33, 59. Zdroj: autor

OČEKÁVANÉ ČETNOSTI	loajalita (v oboru otázek 200)					
přínosy/náklady firmy	<120	120-129	130-139	140-149	>=150	CELKEM
20 (1)	0,7	0,4	0,7	0,7	0,5	**3**
20 (2)	0,7	0,4	0,7	0,7	0,5	**3**
20 (3)	1,5	0,9	1,4	1,3	0,9	**6**
20 (4)	5,6	3,3	5,4	5,2	3,5	**23**
20 (5)	15,4	9,0	14,8	14,1	9,6	**63**
32 (1)	2,4	1,4	2,3	2,2	1,5	**10**
32 (2)	2,7	1,6	2,6	2,5	1,7	**11**
32 (3)	6,1	3,6	5,9	5,6	3,8	**25**
32 (4)	7,8	4,6	7,5	7,2	4,9	**32**
32 (5)	4,9	2,9	4,7	4,5	3,1	**20**
33 (1)	2,0	1,1	1,9	1,8	1,2	**8**
33 (2)	5,4	3,1	5,2	4,9	3,4	**22**
33 (3)	2,0	1,1	1,9	1,8	1,2	**8**
33 (4)	9,1	5,3	8,7	8,3	5,7	**37**
33 (5)	5,6	3,3	5,4	5,2	3,5	**23**
59 (1)	6,9	4,0	6,6	6,3	4,3	**28**
59 (2)	11,3	6,6	10,8	10,3	7,0	**46**
59 (3)	4,4	2,6	4,2	4,0	2,8	**18**
59 (4)	1,5	0,9	1,4	1,3	0,9	**6**
CELKEM	**96**	**56**	**92**	**88**	**60**	**392**

Tab. 7 Očekávané četnosti vypočítané u otázky 20, 32, 33, 59. Zdroj: autor

Dosazením do vztahu (11) vyšla kritická hodnota $\chi^2 = 92{,}8083$. Protože se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizovala na hodnotě (123,0526 ∈ G), je na 95% hladině významnosti zamítnuta nulová hypotéza H0 a přijata alternativní hypotéza H1. Tedy s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky náklady a loajality jsou na sobě závislé. **Shrnutí pro kvalitativní vyjádření nákladů: G > kritická hodnota, tedy H0 o nezávislosti znaků na hladině významnosti 95% ZAMÍTÁME => MEZI NÁKLADY FIRMY A LOAJALITOU EXISTUJE ZÁVISLOST.**

4.3 CBA analýza

Na získání spolupracovníka až po jeho celoživotní propojení s firmou se pohlíží jako na projekt. Pro hodnocení úspěšnosti takového projektu lze použít CBA analýzu, (Hanzelka, M. 2016). Byla stanovena predikce předpokládaného vývoje Cost u jednoho finančního poradce a současně jsou započteny jednorázové akviziční náklady podpory obchodu související se získáním externích zákazníků pro interního zákazníka (finančního poradce) (300.000Kč). Předpokládané predikce na období 10 let jsou podmínkou určení budoucí hodnoty interního zákazníka. Výpočty CBA byly vytvořeny formou případové studie dle tab. 8, 9, 10, 11 a 12.

Year	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Undiscounted Flows										
Costs	-1 400 000	-1 142 400	-1 175 652	-1 209 777	-1 244 797	-1 280 734	-1 328 872	-1 378 423	-1 429 424	-1 481 915
Benefits	1 320 000	1 346 400	1 373 328	1 400 795	1 428 810	1 457 387	1 486 534	1 516 265	1 546 590	1 577 522
Net Cash Flow	-80 000	204 000	197 676	191 017	184 013	176 653	157 663	137 842	117 166	95 607
Discount Factors										
Discount Rate	10,0%									
Base Year	2015									
Year Index	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Discount Factor	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5132	0,4665	0,4241
Discounted Flows										
Costs	-1 400 000	-1 038 545	-971 613	-908 923	-850 213	-795 235	-750 113	-707 349	-666 837	-628 477
Benefits	1 320 000	1 224 000	1 134 982	1 052 438	975 897	904 922	839 110	778 084	721 496	669 023
Net	-80 000	185 455	163 369	143 514	125 684	109 688	88 997	70 735	54 659	40 547
Cumulative	-80 000	105 455	268 823	412 337	538 021	647 709	736 705	807 440	862 099	902 646
Net Present Value	902 646									
Internal Rate of Return	252%									

Tab. 8 (16) Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce. Zdroj: autor

Year	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Undiscounted Flows										
Costs	-850 000	-571 200	-587 826	-604 889	-622 398	-640 367	-664 436	-689 211	-714 712	-740 957
Benefits	660 000	673 200	686 664	700 397	714 405	728 693	743 267	758 133	773 295	788 761
Net Cash Flow	-190 000	102 000	98 838	95 509	92 007	88 326	78 831	68 921	58 583	47 804
Discount Factors										
Discount Rate	10,0%									
Base Year	2015									
Year Index	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Discount Factor	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5132	0,4665	0,4241
Discounted Flows										
Costs	-850 000	-519 273	-485 807	-454 462	-425 107	-397 617	-375 057	-353 674	-333 419	-314 238
Benefits	660 000	612 000	567 491	526 219	487 948	452 461	419 555	389 042	360 748	334 512
Net	-190 000	92 727	81 684	71 757	62 842	54 844	44 498	35 367	27 329	20 273
Cumulative	-190 000	-97 273	-15 588	56 169	119 011	173 854	218 353	253 720	281 049	301 323
Net Present Value	301 323									
Internal Rate of Return	48%									

Tab. 9 (17) Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce snížení Income na 600 000 Kč. Zdroj: autor

Year	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Undiscounted Flows										
Costs	-1 950 000	-1 713 600	-1 763 478	-1 814 666	-1 867 195	-1 921 101	-1 993 307	-2 067 634	-2 144 137	-2 222 872
Benefits	1 980 000	2 019 600	2 059 992	2 101 192	2 143 216	2 186 080	2 229 802	2 274 398	2 319 886	2 366 283
Net Cash Flow	30 000	306 000	296 514	286 526	276 020	264 979	236 494	206 763	175 749	143 411
Discount Factors										
Discount Rate	10,0%									
Base Year	2015									
Year Index	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Discount Factor	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5132	0,4665	0,4241
Discounted Flows										
Costs	-1 950 000	-1 557 818	-1 457 420	-1 363 385	-1 275 320	-1 192 852	-1 125 170	-1 061 023	-1 000 256	-942 715
Benefits	1 980 000	1 836 000	1 702 473	1 578 657	1 463 845	1 357 384	1 258 665	1 167 126	1 082 244	1 003 535
Net	30 000	278 182	245 053	215 271	188 526	164 531	133 495	106 102	81 988	60 820
Cumulative	30 000	308 182	553 235	768 506	957 032	1 121 563	1 255 058	1 361 160	1 443 148	1 503 968
Net Present Value	1 503 968									
Internal Rate of Return	#ČÍSLO!									

Tab. 10 (18) Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce snížení Income na 1 800 000 Kč. Zdroj: autor

Year	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Undiscounted Flows										
Costs	-1 092 000	-822 528	-846 469	-871 040	-896 254	-922 128	-956 788	-992 464	-1 029 186	-1 066 979
Benefits	950 400	969 408	988 796	1 008 572	1 028 744	1 049 318	1 070 305	1 091 711	1 113 545	1 135 816
Net Cash Flow	-141 600	146 880	142 327	137 533	132 490	127 190	113 517	99 246	84 359	68 837
Discount Factors										
Discount Rate	10,0%									
Base Year	2015									
Year Index	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Discount Factor	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5132	0,4665	0,4241
Discounted Flows										
Costs	-1 092 000	-747 753	-699 562	-654 425	-612 153	-572 569	-540 082	-509 291	-480 123	-452 503
Benefits	950 400	881 280	817 187	757 755	702 646	651 544	604 159	560 220	519 477	481 697
Net	-141 600	133 527	117 625	103 330	90 492	78 975	64 077	50 929	39 354	29 194
Cumulative	-141 600	-8 073	109 553	212 883	303 375	382 350	446 428	497 357	536 711	565 905
Net Present Value	565 905									
Internal Rate of Return	100%									

Tab. 11 (19) Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce při optimální hodnotě Income na 864 000 Kč. Zdroj: autor

Year	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Undiscounted Flows										
Costs	-575 000	-285 600	-293 913	-302 444	-311 199	-320 183	-332 218	-344 606	-357 356	-370 479
Benefits	330 000	336 600	343 332	350 199	357 203	364 347	371 634	379 066	386 648	394 381
Net Cash Flow	-245 000	51 000	49 419	47 754	46 003	44 163	39 416	34 461	29 291	23 902
Discount Factors										
Discount Rate	10,0%									
Base Year	2015									
Year Index	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Discount Factor	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5132	0,4665	0,4241
Discounted Flows										
Costs	-575 000	-259 636	-242 903	-227 231	-212 553	-198 809	-187 528	-176 837	-166 709	-157 119
Benefits	330 000	306 000	283 745	263 109	243 974	226 231	209 777	194 521	180 374	167 256
Net	-245 000	46 364	40 842	35 879	31 421	27 422	22 249	17 684	13 665	10 137
Cumulative	-245 000	-198 636	-157 794	-121 916	-90 495	-63 073	-40 824	-23 140	-9 475	661
Net Present Value	661									
Internal Rate of Return	10%									

Tab. 12 (20) Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce při hodnotě výnosů na 300 000 Kč, hranice rentability. Zdroj autor

4.4 Citlivostní analýza

V rámci zkoumání citlivostní analýzy byla provedena simulace za předpokladu snížení výnosů na 600 000 Kč a dále za předpokladu zvýšení výnosů na 1 800 000 Kč. Hodnoty byly stanoveny dle navržené případové studie, vycházející z ověřovacího výzkumu a zkušeností a kvalifikovaného odhadu autora této disertační práce. V tabulce č. 9 je kalkulovaná CBA analýza při snížení výnosů na jednoho interního zákazníka a rok na 600 000 Kč při současném zachování hodnoty Cost za jednorázové akviziční náklady podpory obchodu. Při tomto výpočtu došlo k výraznému snížení NPV na 301 323 Kč a IRR kleslo na 48 %. Zde již je nutné zvažovat skutečný přínos takovéhoto projektu, protože ve výpočtu se prozatím nepočítá s retenčními náklady na interního zákazníka. V tabulce č. 10 je kalkulovaná CBA analýza při snížení výnosů na jednoho interního zákazníka a rok na 1 800 000 Kč při současném zachování hodnoty Cost za akvizici. Při tomto výpočtu došlo k výraznému zvýšení NPV na 1 503 968 Kč a IRR nelze iterovat, protože hodnota vstupních výnosů na jednoho interního zákazníka a rok výrazně pokrývá jeho jednorázové akviziční náklady podpory obchodu. Dalším modelováním vstupního výnosu bylo zjištěno, že minimální hodnota tohoto výnosu na jednoho interního zákazníka a rok by měla být 864 000 Kč. Při ní vychází NPV interního zákazníka 565 905 Kč a IRR je 100 %. Vše je znázorněno v tabulce č. 11. V tabulce č. 8 je provedena predikce CBA analýzy a stanovena hodnota interního zákazníka pomocí NPV na 902 646 Kč v předpokládaném desetiletém horizontu. Z takto předpokládaného vývoje je zřejmé, že by se interní zákazník firmě vyplatil. IRR vyšlo na 252 %.

4.5 Diskuse k CBA analýze

Všechny výše uvedené modelace CBA analýzy splňují podmínku přijatelného projektu, tzn. NPV je větší jak 0 a současně IRR je vyšší než použitá diskontní sazba 10 %. Je třeba konstatovat, že jsou započítány pouze akviziční náklady podpory obchodu a výpočet nezahrnuje použití akvizičních nákladů na získání a retenčních nákladů na udržení interního zákazníka. V tomto ohledu je metoda CBA analýzy nedostatečná pro stanovení relevantní budoucí hodnoty interního zákazníka. Mezní hodnotou vstupního výnosu na jednoho interního zákazníka a rok je hodnota 300 000 Kč, tab. 12 při které NPV vychází 661 Kč a IRR je 10 % = zvolené diskontní sazbě, tzn. je na hranici rentability celého projektu, bez započtení retenčních nákladů. Pokud budeme výsledky CBA analýzy v tabulce č. (16) až (20) považovat za výsledky jednotlivých projektů, nabízí se srovnání těchto projektů pomocí **Benefit-cost ratio (B/C)**. Výsledky srovnání jednotlivých projektů jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Projekt	**Tab. 16**	**Tab. 17**	**Tab. 18**	**Tab. 19**	**Tab. 20**
PVB	1 320 000	660 000	1 980 000	950 400	330 000
PVC	1 400 000	850 000	1 950 000	1 092 000	575 000
B/C	**94,29 %**	**77,65 %**	**101,54 %**	**87,03 %**	**57,39 %**

Tab. 13 Výpočet Benefit-cost ratio (B/C) pro výběr optimálního projektu. Zdroj autor

Červené ohraničení v tabulce č. 13 vyjadřuje nejlepší personální projekt. Za nejlepší personální projekt, lze považovat ve výše uvedeném kontextu takový projekt, který dosahuje úrovně B/C alespoň hodnoty 100 %. **Výše popsané reflektuje dílčí cíl I této disertační práce a vztahuje se také k dílčímu cíli II a III a současně potvrzuje Hypotézu 1.**

Propojení CBA analýzy a CLV

Předpokladem pro propojení CBA analýzy a CLV je konstrukce analogického modelu CLV a definice CLV_IN.

Analogický model CLV

Analogický model CLV je založen na propojení analýzy nákladů a přínosů s popisovanou teorií CLV (Hanzelka, M. 2016). Jde o analogii a metodu pro stanovení teoretického CLV pro interní zákazníky CLV_IN a ověření hypotéz 1 až 4.

Definice CLV_IN

Definice CLV interních zákazníků v tržním segmentu lze rozdělit na dvě části:

1. CBA analýza interních zákazníků pojistného trhu, jinými slovy pojišťovacích poradců a finančních poradců konkrétní firmy. Data pro tuto CBA analýzu lze shromáždit pomocí sekundárního šetření uvnitř firem nebo provedením případové studie na základě zkušeností a kvalifikovaného odhadu výzkumníka. 2. Výstupy z CBA analýzy lze použít jako vstup pro výpočet CLV interních zákazníků pojistného trhu. Propojení CBA a CLV je metodologicky definováno dle výše popsaného a za použití vzorce (6). Metodologie stanovení CLV_IN předpokládá stanovení následujících kroků a předpokladů: 1. Stanovení $ENPV$ pomocí CBA analýzy – jedná se o sumu diskontovaných čistých socio-ekonomických toků od počátku projektu po konec jeho životnosti. Za projekt se považuje spojení interního zákazníka (finančního poradce) se společností po celou dobu fungování společnosti s ohledem na její ekonomické cykly. Jedná se o kvantitativní vyjádření Benefits, tj. přínosů a Cost, tj. přímých nákladů na vznik těchto přínosů. 2. Stanovení $-C_i \times \sum_{i=0}^{T}\left[\frac{r^t}{(1+d)^t}\right] -_i \times \sum_{i=0}^{T}\left[\frac{r^{t-1}}{(1+d)^t}\right]$, kde C_i představuje akviziční náklady na získání jednoho interního zákazníka (náklady personálních operací) a M_i představuje udržovací nebo také retenční náklady do vzdělávání, incentives a podpory. 3. Stanovení udržitelnosti r (Churn), tzn. kolik interních zákazníků každoročně opustí. 4. Stanovení diskontní sazby d zahrnující i potenciální tržní rizika, jako jsou ekonomické krize, vládní rozhodnutí, bariéry vstupu do odvětví apod. 5. Stanovení segmentů interních zákazníků na základě výzkumu loajality a provést výpočet CLV_IN v každém ze segmentů. 6. Podle výpočtu CLV-IN diferencovat náklady na získání a udržení interního zákazníka tak, aby v sumě nebyly vyšší jak $ENPV$.

4.6 Případová studie k výpočtu CLV_IN

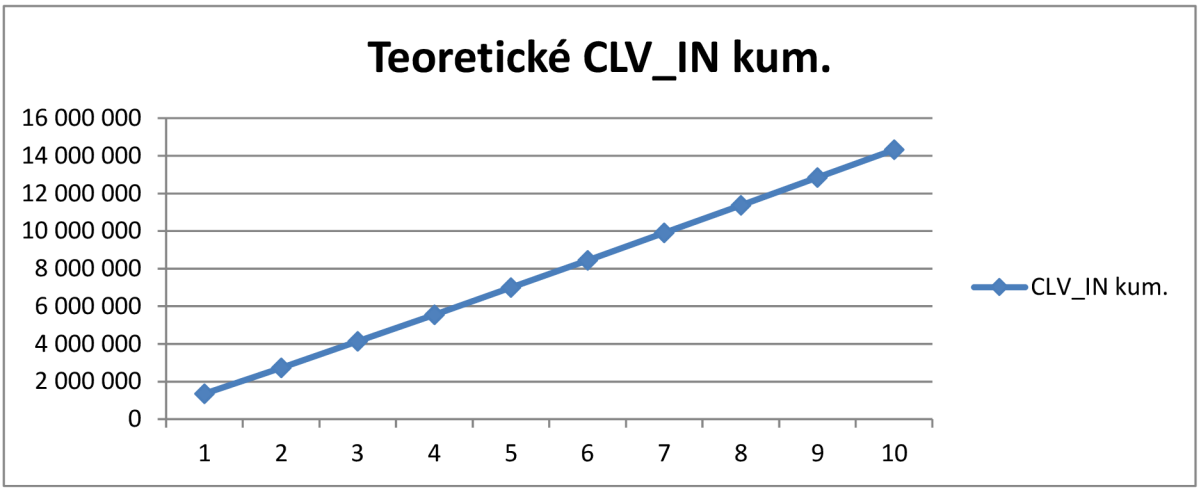
Jako příklad pro případovou studii vezmeme v úvahu výsledky Benefit-cost ratio (B/C) dle tabulky č. 8 pro nejúspěšnější projekt dle tabulky č. 18. Za tohoto předpokladu bude $ENPV$ = 1 503 967 Kč (tab. 18) na počátku měření a v době konjuktury, $ENPV$ = 565 905 Kč (tab. 17) při zbrždování a opětovném nastartování ekonomiky a $ENPV$ = 301 322 Kč (tab. 19) v době ekonomické recese. Náklady na získání C_i jednoho interního zákazníka budou ve výši 120 000 Kč (kvalifikovaný odhad, podpořený údaji zjištěnými v minulosti v rámci ověřovacího výzkumu). Tyto náklady zahrnují: (i) Přímé marketingové náklady na získání interního zákazníka – veškerá personální činnost společnosti, jejímž cílem je najít

nového interního zákazníka. Jedná se jak o on-line marketing v podobě specifických a cílených webových kampaní společnosti, tak o off-line marketing v podobě výběrových pohovorů kompetentních osob společnosti s potenciálními uchazeči o post finančního poradce, firemní prezentace realizované firmou pro získání konkrétního povědomí uchazeče o společnosti a nabízené pozici. Náklady na vstupní zapracování, aby byl uchazeč schopen využívat veškeré zavedené technologie a nástroje společnosti. (ii) Nepřímé marketingové náklady na získání interního zákazníka – jde především o veškeré režijní náklady spojené s přímými marketingovými náklady, jako je administrativa, IT, odpisy použitých technologií apod. (iii) Datovým zdrojem těchto nákladů je interní informační systém společnosti. Náklady na udržení M_i jednoho interního zákazníka budou ve výši 60 000 Kč, (kvalifikovaný odhad, podpořený údaji zjištěnými v minulosti v rámci ověřovacího výzkumu). Tyto náklady zahrnují: (i) Náklady na systematické vzdělávání interního zákazníka – průběžné vzdělávání poskytované jako investice společnosti internímu zákazníkovi. (ii) Náklady na incentices a další podporu v oblasti motivace a stimulace interního zákazníka. Může se jednat o dodatečné provizní výdaje (stimulační faktor) nebo o nepeněžité předpoklady působící na zvýšení loajality interních zákazníků (jedná se o motivační faktor). Udržitelnost r bude ve výši 12 % (0,88) – předpoklad, že 12 % interních zákazníků firmu každoročně opustí (kvalifikovaný odhad, podpořený údaji zjištěnými v minulosti v rámci ověřovacího výzkumu). Diskontní sazba d zahrnující riziko bude ve výši 12 % (doporučené rozpětí 8 % až 15 %). Otázkou k zamyšlení pro výzkumníky by mělo být rozhodování, zda bude zvolena privátní nebo společenská diskontní sazba. V následující tabulce č. 14 jsou shrnuty proměnné pro výpočet teoretického CLV_IN dle vztahu (6).

CLV_IN	**Hodnoty**
Období	**1**
Počet interních zákazníků	50
Churn za rok	6
Náklady na získání jednoho zákazníka za rok	120 000
Udržovací náklady na jednoho zákazníka	60 000
ENPV na jednoho zákazníka	1 503 967
n (období)	10
r (udržitelnost zákazníka)	0,88
d (diskontní sazba 8 %–15 %)	0,12
M (retenční náklady)	60 000
Období	**1**
NPV	94 286
M (retenční náklady)	56 695
CLV	**1 352 987**
CLV kum.	**1 352 987**
Teoretické CLV	1 352 987
Predikované CLV	1 352 987
Rozdíl	0

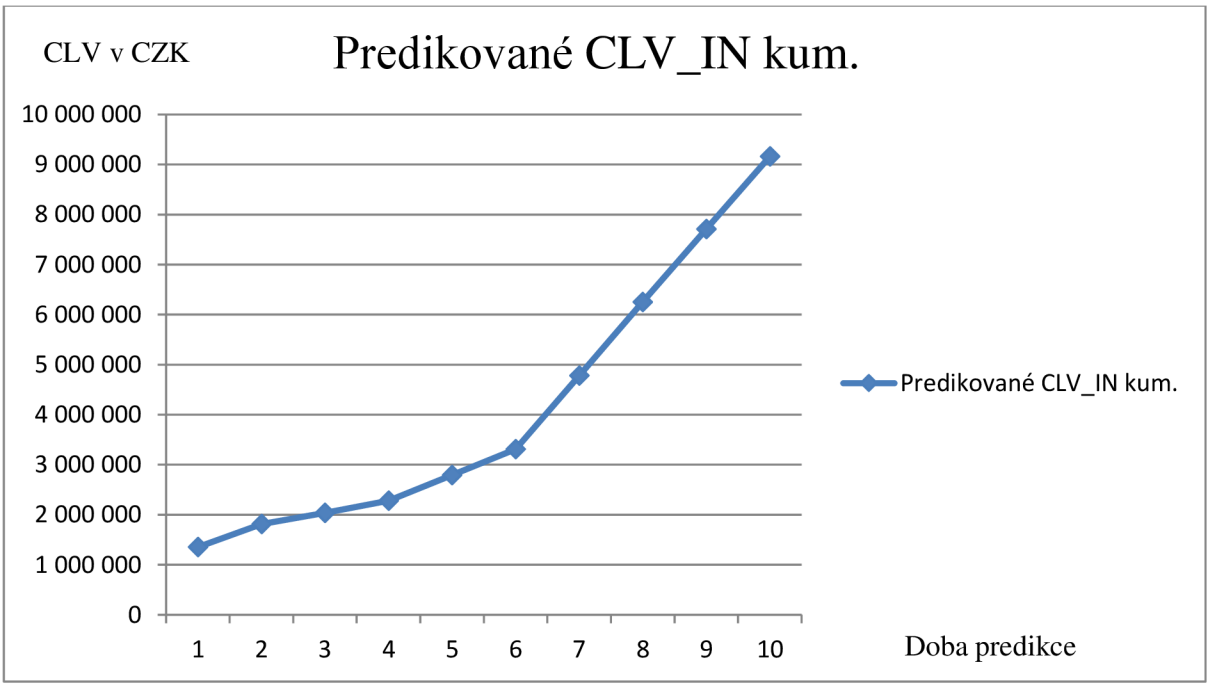
Tab. 14 Vstupní proměnné pro výpočet CLV_IN. Zdroj: autor

Zadáním vstupních proměnných dle tabulky č. 9 do vztahu (6) dostaneme následující výpočet CLV_IN pro desetiletý horizont. Následuje grafické vyjádření teoretického CLV_IN:



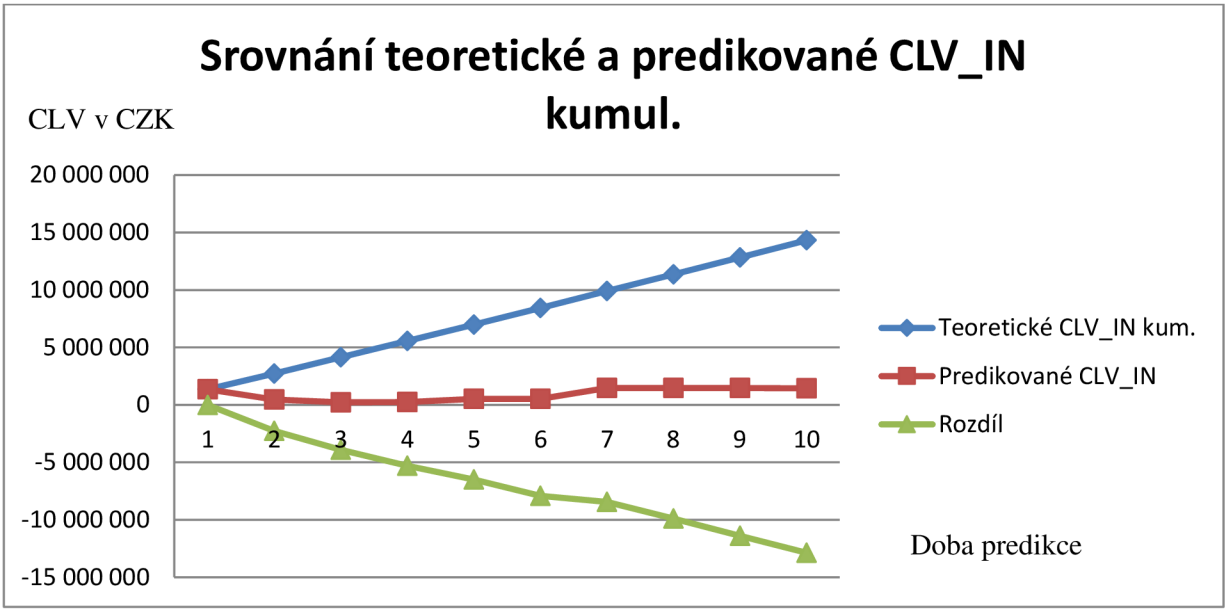
Graf 2 Průběh teoretického CLV_IN v desetiletém horizontu. Zdroj: autor

Z grafu č. 2 je zřejmé, že za předpokladu konstantního vývoje ekonomiky a za vstupních předpokladů dle tabulky č. 9 bude za deset let hodnota interního zákazníka 14 319 168 Kč. Tento teoretický předpoklad je třeba doplnit predikcí vývoje ekonomiky v následujících 10 letech. V grafu č. 3 je tato predikce znázorněna v podobě ekonomických cyklů a vychází z kvalifikovaného odhadu autora této práce. Model navrženého ekonomického cyklu obsahuje nástup ekonomické deprese i konjunktury a podmínky pro ekonomický růst v podobě investic do vylepšování produktových řad v rámci Cross-sellingu a Up-sellingu s nímž souvisí zavedení nových obchodních modelů a vytváření konkurenčních výhod v oblasti pracovních podmínek vytvářených společností pro interní zákazníky. Následuje grafické vyjádření predikovaného kumulovaného CLV_IN v grafu č. 3:

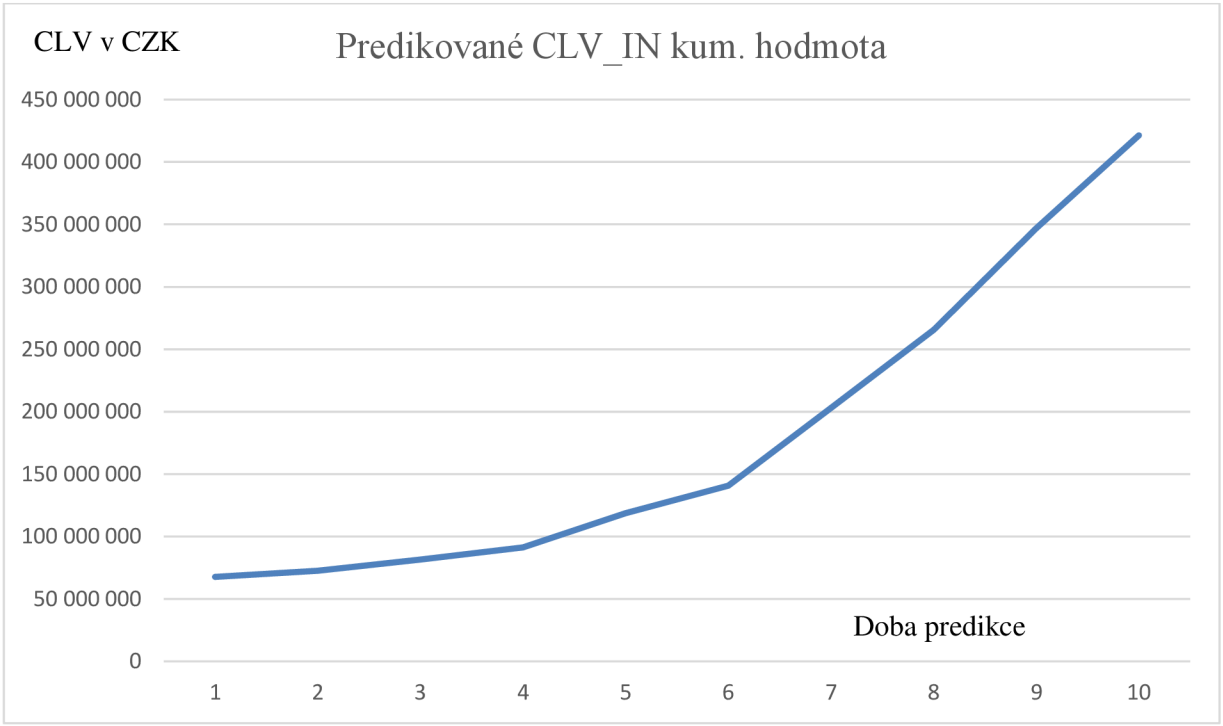


Graf 3 Průběh predikovaného CLV_IN v desetiletém horizontu pro jednoho interního zákazníka. Zdroj: autor

Na následujícím grafu č. 4 je znázorněn průběh srovnání teoretického a prediktivního CLV_IN. Pokud by nebyla predikce CLV_IN provedena ve vztahu k ekonomickým cyklům, firma by vykázala ztrátu – zelená křivka v grafu č. 4. Celková hodnota interních zákazníků firmy pro předpokládaný počet 45 v desetiletém horizontu je vyjádřena v grafu č. 5.



Graf 4 Srovnání průběhů teoretického a prediktivního CLV_IN pro jednoho interního zákazníka. Zdroj: autor



Graf 5 Predikované CLV_IN firmy – přepočtené na celkový předpokládaný počet interních zákazníků (45). Zdroj: autor

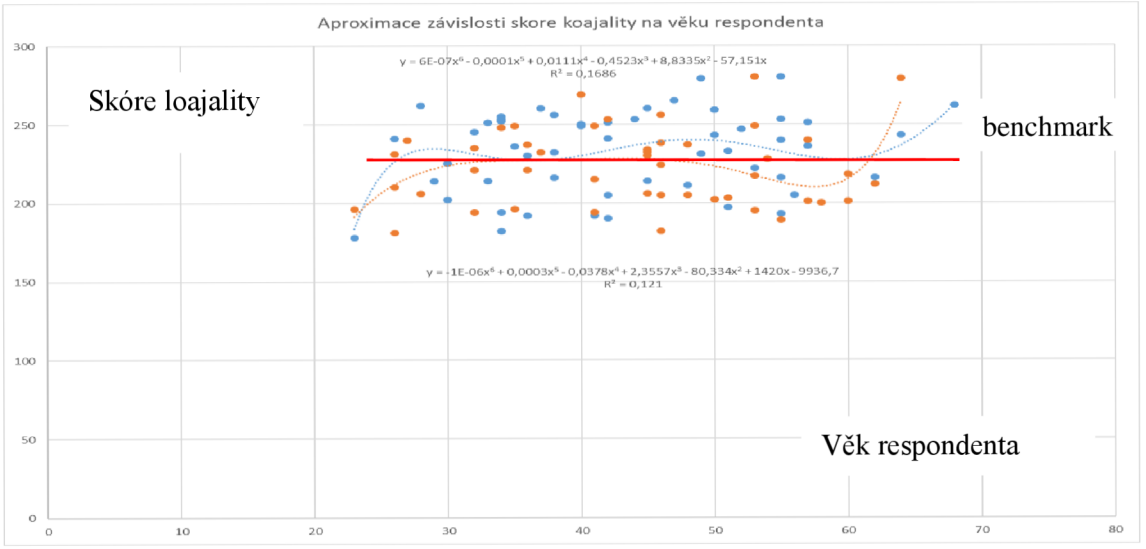
Hodnota kumulovaného CLV_IN v desetiletém horizontu přesahuje částku 400 mil. Kč při průměrném počtu 45 interních zákazníků ve sledovaném zákaznickém segmentu. Provedená případová studie byla vypracována z hlediska predikce ekonomických cyklů jako vnějších faktorů, které mohou ovlivňovat celoživotní hodnotu interních zákazníků. Velmi podobně je možné predikovat změny vnitřního prostředí podniku s cílem dosahovat vyššího ekonomického růstu, například formou Levinova modelu a nasazením intervenčních strategií pro implementaci konkrétního typu změny. Pokud změna bude úspěšná, dá se předpokládat pozitivní dopad do celoživotní hodnoty interních zákazníků. Tento způsob predikce vývoje ekonomického růstu podniku, vlivem vnitřních faktorů, přináší omezení především v rizicích, že se plánovaná změna nepodaří uskutečnit. Tato situace by měla pravděpodobně negativní dopad i do celoživotní hodnoty interních zákazníků. **Výše popsané reflektuje dílčí cíl II této disertační práce a vztahuje se také k dílčím cílům IV, V a VI.**

4.7 Korelační závislosti

Nezávisle proměnná dotazníkového šetření – věk respondenta

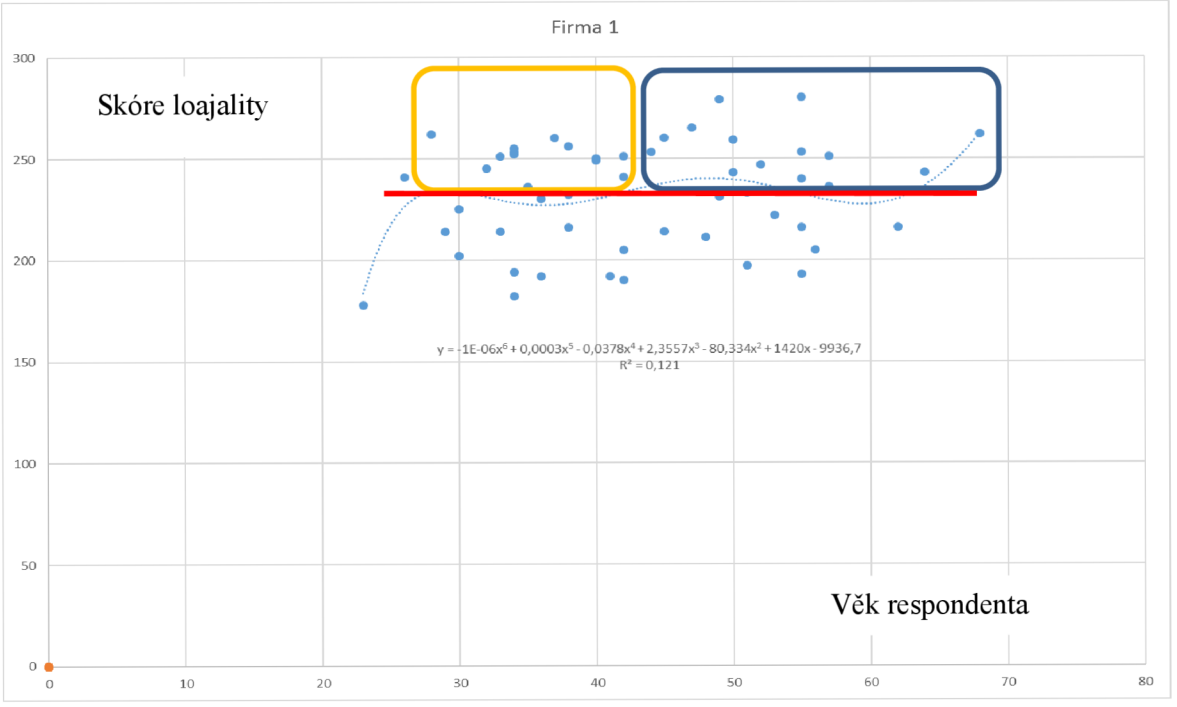
Korelační a regresní analýza představuje jednu ze zásadních oblastí statistiky. Umožňuje nám nejen posoudit vztahy mezi geografickými jevy, náhodnými veličinami, ale v případě, že se nám podaří sestrojit vhodný regresní model, umožňuje nám i předpovídat hodnoty závisle proměnné podle toho, jak se změní nezávisle proměnná. Těsnost korelační závislosti měříme korelačním koeficientem (nejčastěji Pearsonovým). Ten lze spočítat i v excelovském rozhraní pomocí funkce „CORREL“. Ani vysoká hodnota korelačního koeficientu nemusí znamenat kauzalitu mezi proměnnými, tu musíme logicky zdůvodnit. Pokud se nám to podaří, dostává se na řadu modelování pomocí nástrojů regresní analýzy. Korelační koeficient se využívá v případě linearity mezi proměnnými, u regresí nelineárních (logaritmické, exponenciální apod.) se využívá tzv. koeficient determinace, resp. koeficient spolehlivosti (R^2), který nám říká, jak úspěšný je námi sestrojený regresní model, resp. jaký podíl rozptylu původních dat nám objasňuje (Hebák, P. a kol. 2007). Níže uvedený graf č. 6 představuje nejdůležitější závěr z dotazníkového šetření v oboru otázek loajalita. Představuje závislost skóre loajality na věku respondenta u obou zkoumaných firem. Podobně jako specifické indexy, tak i tato závislost potvrzuje výrazné rozdíly ve vnímání loajality respondentů vůči firmě 1 a 2. Současně tento graf ukazuje, že některé věkové skupiny byly loajálnější než druhé. Graf č. 6 potvrzuje jeden z výzkumných cílů, a to skutečnost, že v případě stanovování celoživotní hodnoty interních zákazníků je nutné provést segmentaci podle věku respondentů a změřené hodnoty skóre v oboru loajalita. Aproximované křivky nelineární regrese mají tvar: **(i) Firma 1: y = 6E-07x6 - 0,0001x5 + 0,0111x4 - 0,4523x3 + 8,8335x2 - 57,151x, R^2 = 0,1686, (ii) Firma 2y = -1E-06x6 + 0,0003x5 - 0,0378x4 + 2,3557x3 - 80,334x2 + 1420x - 9936,7, R^2 = 0,121.** V obou případech se jedná o aproximaci polynomem 6. stupně při současné maximalizaci koeficientu spolehlivosti R^2 je koeficientem determinace. Hodnoty R^2 nejsou zcela blízké nule a současně se významě neblíží ani hodnotě 1. To lze vysvětlit, při zvolené metodě nelineární regrese pomocí polynomu 6. stupně, tím, že závislost úrovně loajality na věku respondenta nepovažujeme za závislost dvou náhodnách

veličin, jak by se mohlo zdát. Nižší hodnota R^2 je ovlivněna i způsobem formulace jednotlivých otázek ve vztahu k loajalitě. Benchmark vyjadřuje společnou oblast maxim firmy 2 a s minimi firmi 1.



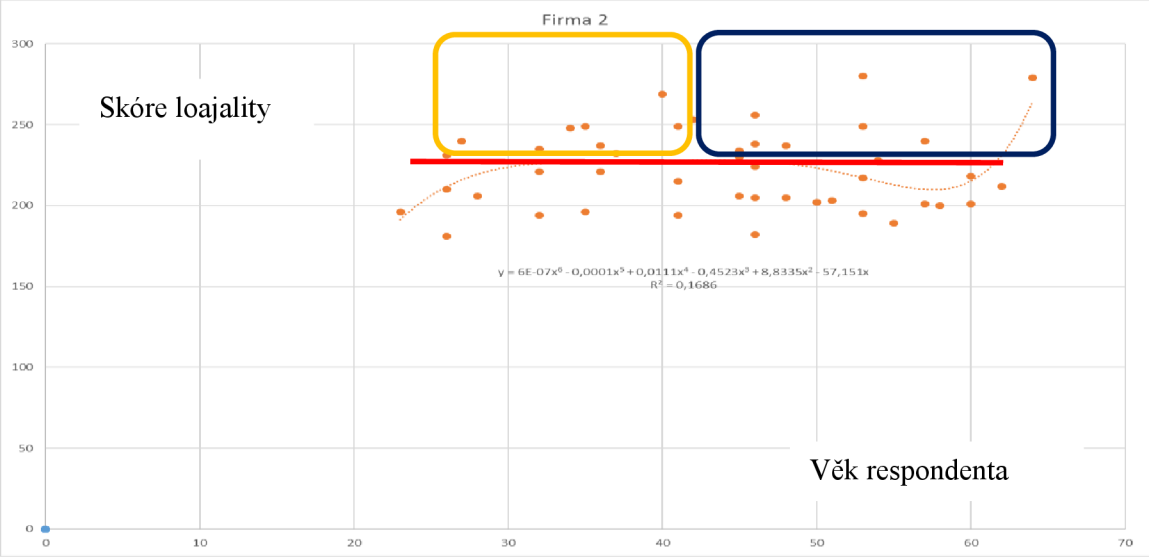
Graf 6 Aproximovaná závislost celkového skóre na věku respondenta, obor otázek loajalita, srovnání obou firem. Zdroj: autor

Graf 7 znázorňuje segmentaci interních zákazníků podle věku a úrovní skóre loajality nad benchmarkem u firmy 1



Graf 7 Segmentace interních zákazníků firmy 1 s úrovní loajality nad benchmarkem. Zdroj: autor

Graf č. 8 znázorňuje segmentaci interních zákazníků podle věku a úrovní skóre loajality nad benchmarkem u firmy 2.



Graf 8 Segmentace interních zákazníků firmy 2 s úrovní loajality nad benchmarkem. Zdroj: autor

Z výše popsaného jednoznačně plyne, že interní zákazníci s vyšší loajalitou budou dosahovat vyššího CLV_IN než zákazníci s úrovní skóre loajality pod úrovní benchmarku. Loajalita interních zákazníků je důležitým parametrem pro segmentaci v závislosti na věku interního zákazníka. Srovnáním grafů 15 a 16 lze konstatovat, že v ohraničených segmentech měla firma 1 více loajálních zákazníků než firma 2. Z výše popsaného vyplývá, že pro interní zákazníky platí: 1. Můžeme vypočítat/určit celoživotní hodnotu interního zákazníka metodou CBA, pokud na jeho profesní dráhu budeme nahlížet jako na projekt, který má předem definovaný začátek, průběh a konec. 2. Výzkum loajality ve dvou firmách prokázal, že pro výpočet celoživotní hodnoty interních zákazníků je nutná jejich segmentace. 3. Propojením tvrdých ukazatelů (finanční toky) a měkkých ukazatelů získaných z výzkumu lze vytvořit metodiku pro výpočet celoživotní hodnoty zákazníků. V následujícím textu je stanovena korelační závislost mezi: (i) jednotlivými otázkami, (ii) jednotlivými obory otázek, (iii) jednotlivými otázkami a nezávisle proměnnou, tzn. věkem respondentů. **Výše popsané reflektuje dílčí cíl II a VII, této disertační práce a současně byla potvrzena Hypotéza 3 a Hypotéza 4.**

5 ZÍSKANÉ POZNATKY

5.1 Závěry výzkumu a doporučení v dané oblasti

Obecně vede koncept CLV ke zvýšení zákaznické profitability, a to jak na úrovni externích zákazníků, pro které byla metoda vyvinuta a primárně použita, tak na úrovni interních zákazníků, což provedeným výzkumem bylo ověřeno. Základním předpokladem je však přijetí metriky CLV podnikovým managementem jako relevantní metody měření této profitability. Výsledky primárního výzkumu ukázaly potřebu segmentace interních zákazníků ve firmách se zaměřením na finanční trh, dále jen „a financial institution“. Interní zákazník výše uvedených firem, který pracuje v obchodní službě, má status zaměstnance nebo OSVČ a

je nositelem tržeb a tím se podílí na tvorbě zisku. V rámci CLV_OUT profesor Kumar (Kumar, V. 2004) zavedl definici, že **„CLV je cesta k zákaznické profitabilitě“**. Ve zjednodušené formě jde o to, že firmy musejí dbát na to, co zákazník firmě přináší, oproti tomu, co firma vynakládá na jeho získání a udržení. Některé hypotézy říkají, že až 50 % zákazníků může být neprofitabilních (A., L, Timothy, L. Keiningham a D. Bejou, 2007). Přestože obdobné výzkumy v oblasti interních zákazníků udělány nebyly, lze se však domnívat, že i interní zákazník na obchodní pozici může být pro firmu neprofitabilní. Dovodit tento závěr můžeme na základě teorie Paretova pravidla (Koch, R. 2015). Pouze následný výzkum v oblasti celoživotní hodnoty interních zákazníků může tyto hypotézy potvrdit. Firmy by se měly koncentrovat na CLV jak pro oblast externích, tak interních zákazníků. Oblast CLV_OUT je dostatečně metodicky propracovaná. Oblast CLV_IN byla zpracována v této disertační práci s těmito výsledky a metodickým doporučením pro její zavedení v rámci oblasti interního marketingu a strategického řízení firmy: 1. Stanovení $ENPV$ pomocí CBA analýzy – jedná se o sumu diskontovaných čistých socio-ekonomických toků od počátku projektu po konec jeho životnosti. 2. Stanovení $-C_i \times \sum_{i=0}^{T}\left[\frac{r^t}{(1+d)^t}\right] -_i \times \sum_{i=0}^{T}\left[\frac{r^{t-1}}{(1+d)^t}\right]$, kde C_i představuje akviziční náklady na získání jednoho interního zákazníka a M_i představuje udržovací nebo také retenční náklady do vzdělávání, incentives. 3. Stanovit udržitelnost r (Churn), tzn. kolik interních zákazníků každoročně opustí. 4. Stanovení diskontní sazby d zahrnující i potenciální tržní rizika, jako jsou ekonomické krize, vládní rozhodnutí, bariéry vstupu do odvětví apod. 5. Stanovit segmenty interních zákazníků na základě výzkumu loajality a provést výpočet CLV_IN v každém ze segmentů. 6. Podle výpočtu CLV-IN diferencovat náklady na získání a udržení interního zákazníka tak, aby v sumě nebyly vyšší jak $ENPV$. Výzkum popsaný v této práci prokázal, že míru angažovanosti interního zaměstnance v „a financial instution“ v oblasti obchodní služby lze vyjádřit loajalitou.

5.2 Vědecký přínos výzkumu

Hlavním vědeckým přínosem disertační práce je obohacení současné teorie o nové poznatky, umožnění jejich zužitkování v teorii, praxi a také v oblasti pedagogické. Přínosem práce je navržení metody/metriky pro měření celoživotní hodnoty interních zákazníků CLV_IN. Na rozdíl od marketingové metriky pro měření celoživotní hodnoty externích zákazníků CLV_OUT je v této práci navržena a popsána metrika CLV_IN, jakožto naprosto nová unikátní metrika, kterou lze zařadit do kategorie měření a metrik, které patří do strategického managementu. Celoživotní hodnota interních zákazníků firmy není doposud v dostupné literatuře popsána, vyjma publikací autora disertační práce.

5.2.1 Přínosy disertační práce pro oblast teoretickou

1. Formulace přehledu poznatků z oblasti CLV_OUT. 2. Formulace přehledu poznatků z oblasti CLV_IN. 3. Evaluace teoretických poznatků v dané oblasti. 4. Návrh metody měření CLV_IN. 5. Definice metriky CLV_IN. 6. Nalezení vazeb mezi metodami CBA a CLV. 7. Příspěvek k teorii segmentace interních zákazníků. 8. Zařazení metriky CLV_IN do kategorie

interní marketing. 9. Kategorizace metriky CLV_OUT a CLV_IN v rámci celofiremní strategie. 10. Definování projektu „interní zákazník“. 11. Závěry budou podklady pro další výzkum, především v oblasti další segmentace.

5.2.2 Dopady CLV_IN na strategický management

Firmy v oblasti strategických analýz využívají celé řady technik, které se klasifikují podle oblastí. V literatuře je popsáno mnoho výzkumů za účelem tvorby tzv. sad strategických analytických nástrojů, které se neustále rozšiřují a hrají významnou roli ve strategickém řízení (Hussey, D. E. 1997). Například J. Prescott a J. Grant (1988) studovali využití 21 technik: analýza politických a vnějších rizik, analýza marketingových scénářů, modely přitažlivosti, BCG matice, segmentace trhu, vícebodové konkurenční analýzy, kritické faktory úspěchu, analýza strategických skupin, analýzy hodnotového řetězce, terénní mapy, analýzy portfolia, SWOT analýzy, analýzy synergií, analýzy účetních výkazů, hodnotové analýzy. Nejrozsáhlejší seznam strategických nástrojů a technik pro strategické řízení byl předložen (Hussey, D. E. 1997). Jeho glosář představuje stručný popis hlavních technik. Tohoto seznamu nástrojů a technik využil (Frost, J. 2003) k analýze využití nástrojů malými a středními podniky v západní Austrálii, Singapuru, Hongkongu a Malajsie. (Frost, J. 2003) využil koncept modelu strategického řízení podobně jako (Clark, D. 1997), ale jeho výsledky ukazují jen úzké použití nástrojů. Aldehayyat a Anchor (2008) zkoumají využití 15 strategických nástrojů a technik řízení. Dle výše uvedeného lze základní nástroje a techniky strategické analýzy vyjádřit dle tabulky č. 15.

Pořadí	Druh metody	Klasifikace	Přímý vliv na:
1	Benchmarking	Metodologie	Management
2	ABC	Finanční analýza	Finance
3	PEST analysis	Analýza vnějšího prostředí	Marketing, finance
4	Produkt Life-Cycle Analysis	Zákaznická analýza_OUT	Marketing
5	Portfolio analysis	Zákaznická analýza_OUT	Marketing
6	Balanced Skórecard (BCS)	Strategická analýza	Management
7	Customer Life-time Value_OUT	Zákaznická analýza_OUT	Marketing, finance
8	Market segmentation	Zákaznická analýza_OUT	Management
9	Financial analysis	Finanční analýza	Finance
10	**Cost Benefit Analysis (CBA)**	**Finanční analýza**	**Finance, interní marketing**
11	Porter’s 5-Forces	Konkurenční analýza	Marketing
12	Strategic Gap Analysis	Srovnávací analýza	Marketing
13	Value chain analysis	Zákaznická analýza_OUT	Marketing
14	SWOT analysis	Metodologie	Management
15	Criticall success factors	Strategická analýza	Management
16	**Customer Life-time Value_IN**	**Zákaznická analýza_IN**	**Finance, interní marketing**

Tab. 15 Používané metody strategické analýzy

CLV_IN a CBA analýza s určitostí patří mezi techniky strategické analýzy v oblasti jednak financí a jednak interního marketingu. Vzniká tak nová klasifikační oblast Zákaznická analýza_IN s dopadem do financí a interního marketingu. Toto zařazení lze považovat za další přínos této disertační práce. Z výzkumu vyplynuly další důležité aspekty související z profitabilitou interních zákazníků. Na obrázku č. 3 je vyjádřena závislost CLV_IN na profitabilitě interních zákazníků. Z grafu je zřejmé, že právě investice do loajality interních zákazníků (IZ) může přinést efekty s dopadem do zvýšení zisku společnosti.

6 ZÁVĚR

Cílem této disertační práce především bylo: (i) posoudit existenci analogických souvislostí mezi celoživotní hodnotou zákazníků CLV (Customer Life-time Value) a celoživotní hodnotou interních zákazníků jako zaměstnanců a spolupracujících osob podniku, (ii) předložit komplexní popis vědeckého poznání v oblasti celoživotní hodnoty zákazníků (CLV), (iii) navrhnout způsob měření celoživotní hodnoty interních zákazníků na základě analogie, s již fungujícími modely tohoto výpočtu pro externí zákazníky (CLV), (iv) ověřit navržený způsob měření celoživotní hodnoty interních zákazníků na relevantní skupině interních zákazníků (zaměstnanců a spolupracujících osob) z oblasti finančního trhu, (v) u navrženého způsobu měření celoživotní hodnoty interních zákazníků vydefinovat problémové oblasti a možná omezení zvolené metody měření, (vi) definovat dopady navržené metody měření celoživotní hodnoty interních zákazníků do strategických nástrojů a analýzy firem. Výše popsané cíle disertační práce byly beze zbytku splněny, čímž vzniklo nové vědecké poznání v oblasti kvantifikace nákladů a přínosů interních zákazníků, tzn. zaměstnanců a spolupracujících osob v konkrétním tržním segmentu (pojišťovnictví a finanční trh). Podobně jako externí zákazníci (trhy), tak také interní zákazníci vyjadřují svým chováním a vystupováním vetší či menší náklonnost, v tom prvním případě ke značce a v tom druhém případě k zaměstnavateli. Proto i modelování CLV pro interní zákazníky bude vyžadovat kvalifikované predikce a kvantifikaci celé řady jak tvrdých, tak měkkých položek a jejich převod na ekonomické ukazatele. Nulová hypotéza H0 byla testována pomocí statistické metody χ^2 s pozitivním výsledkem, tzn. že byla zamítnuta, čímž byla potvrzena alternativní hypotéza H1 a od ní odvozené Hypotézy 1 až 4. **Stanovené alternativní hypotézy byly potvrzeny v následujícím rozsahu:** Hypotéza 1: Výnosy interního zákazníka a náklady, které jsou vynakládány na interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, jsou vzájemně závislé. **Tato hypotéza byla potvrzena modelací CBA analýzy.** Hypotéza 2: Přínosy interního zákazníka a benefity, které jsou vynakládány na interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, jsou vzájemně závislé. **Tato hypotéza byla ověřena z provedeného ověřovacího výzkumu, který stanovil průměrné tvrdé ukazatele. Dále prostřednictvím formulované případové studie. A dále byla provedena modelace CLV_IN a byla provedena segmentace interních zákazníků dle výzkumem zjištěného skóre loajality v závislosti na věku.** Hypotéza 3: Existuje statisticky významná závislost mezi profitabilitou interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po dobu jeho celoživotního spojení s firmou a jeho loajalitou (Churn). **Tato hypotéza byla potvrzena korelační analýzou.** Hypotéza 4: Existuje statisticky významná závislost mezi náklady na získání a udržení interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po dobu celoživotního spojení interního zákazníka s firmou a jeho loajalitou (Churn). **Tato hypotéza byla potvrzena korelační analýzou.**

LITERATURA

ALDEHAYYAT, Jehad S. a John R. Anchor, 2008. Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. Strategic Change [online]. 17(7-8), 281-293 [cit. 2017-07-11]. DOI: 10.1002/jsc.833. ISSN 10861718. Dostupné z: http://doi.wiley.com/10.1002/jsc.833

ANDĚL, Jiří, 2011. Základy matematické statistiky. Vyd. 3. Praha: Matfyzpress. ISBN 9788073781620.

AKSOY, L., Timothy L. Keiningham a Bejou, D. 2007. Profit maximization through customer relationship marketing: measurement, prediction and implementation. Binghamton, NY: Best Business Books, an imprint of The Haworth Press. ISBN 9780789038036.

ATTERSON, Laura. a Koen. Pauwels, c2009. Marketing metrics in action: creating a performance-driven marketing organization. Chicago, IL: Racom Books/Racom Communications. ISBN 9781933199153.

ČÁBELA, M. 2002. Řízení vztahů a hodnoty zákazníka: (CRM jako nástroj pro CVM). Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, poradce, lektory, personalisty i podnikatelé, měsíčník Hospodářských novin. Economia: Praha, 37(5), 18-20. ISSN 00268720.

BÉNARD, J.1991. Veřejná ekonomika. Praha: Ekonomický ústav ČSAV, 1991. 148 s.,

CLARK, D. Strategic management tool usage: a comparative study. Strategic Change Journal, 1997. Vol. 6, pp. 417-427.

COLLIS, J. a Hussey. R. Business research: a practical guide for undergraduate. 3rd ed. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2009, xv, 358 p. ISBN 14-039-9247-9.

COHEN, J. c1988. Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd ed. Hove: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 0805802835.

FARRIS P.W., Bendle N.T., Pfeifer P.E., Reibstein, D.J. Marketing Metrics: 50+ Metrics every executive should master. New Jersey: 2006, Wharton School Publishing, 357 s. ISBN 0-13-187370-9

FORET, M. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 9788025121832.

FORET, M., Stávková, J. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 8024703858.

FROST, F. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. Strategic Change, 2003. Jan-Feb., pp. 49-62.

HANZELKA, M., Using the concept of customer life - Time value for internal customers, 2015, Proceedings of the 26th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth, IBIMA 2015, 2904, 2913 https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84976433438&partnerID=40&md5=8d2a08d5b39a39669068257b2c36edb4, Conference Paper, Scopus,2-s2.0-84976433438

HANZELKA, M., Using the concept of customer life - Time value in internal marketing management companies from financial market, 2015, Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference - Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2015, 2534, 2542, 2, https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0 84947555837&partnerID=40&md5=483b2ac06f1a15cd939b873e540992d4, Conference Paper,Scopus,2-s2.0-84947555837

HANZELKA, M., Using the concept of customer life - Time value for internal customers of insurance market ,2016, Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016, 2407, 2417, https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-

84984621739&partnerID=40&md5=04f7e1f0a7542e61e5674e905f7dd89e, Conference Paper,Scopus,2-s2.0-84984621739
HANZELKA, M., Chalupský, V., Using the concept of customer life-Time value in strategic management companies, 2014, Proceedings of the 24th International Business Information Management Association Conference - Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning and Smart Implementation, 235, 240, 4, https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84926156410&partnerID=40&md5=07e0736f90f547aa2dee1984ca999474, Conference Paper, Scopus,2-s2.0-84926156410
HEBÁK, P. a kol. (2007) Vícerozměrné statistické metody 1, 2, 3. Praha: Informatorium).
HUSSEY, D. Glossary of techniques for strategic analysis. Strategic Change Journal, 1997.Vol. 6, pp. 97–115.
CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1
KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798029
KOCMANOVÁ, A. Pavláková Dočekalová, M., Hřebíček, J. ed., 2013. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera. ISBN 9788085763775.
KOCH, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2008, 243 s. ISBN 978-80-7261-175-1.
KROPÁČ, J. (2009). Statistika B. 2 vyd. Brno: Fakulta podnikatelská, 145 s. ISBN 978-80-214-3295-6.
KUMAR, V. (2010), A Customer Lifetime Value – Based Approach to Marketing in the Multichannel. Jurnal of Interactive Marketing 24, (2010), 71-85. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996810000198
KUMAR, V. (2008), Customer lifetime value: the path to profitibality. Boston: now Publishers, Inc. ISBN 978-160-1981-561.
KUMAR, V., 2008. Managing customers for profit: strategies to increase profits and build loyalty. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub. ISBN 9780132352215.
KUMAR, V. (2006), Modeling Customer Lifetime Value. Jurnal of Service Research, Volume 9, 2, November 2006, 239-155, C 2006, Sage Publikation.
KUMAR, V. (2004), Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Optimal Resource Allocation Strategy. Jurnal of Marketing, 68(4), 106-125.
LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
LOŠŤÁKOVÁ, H. 2008. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788073951405.
LOŠŤÁKOVÁ, H., Pecinová, Z., Jelínková M.: How to Measure Customer Value to the Firm? In Logistic-Marketing Aspects of the Enterprise Management. 1. ed. Czestochowskiej, Poland. Sekcja Wydawnictw Wydzialu Zarzadzania Politechniki Czestochowskiej, 2007, pp. 260&ndash, 268, ISBN 978-83-61118-00-8, ISSN 1428-1600.
MALÁTEK, V. Metodologie marketingového výzkumu. Karviná: Slezská univerzita, 2001. 108 s. ISBN 8072481193.
MCDONALD, Malcolm., Peter. MOUNCEY a Stan. MAKLAN, Marketing value metrics: a new metrics model to measure marketing effectiveness. [Second edition]. ISBN 9780749468972.

PITAŠ, Jaromír, 2012. Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 9788026023258.
PETERMAN, R. M., 1990 a. Statistical power analysis can improve fisheries research and management. Can. J. Fish. Aquat. Sci. 47, 2-15.
PRESCOT, J., Grant, J. A. Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques. Interfaces, 1988.Vol. 18, pp. 10-22.
PŘIBOVÁ, M. Marketingový výzkum v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 238 s. ISBN 8071692999.
ROSNOW, R. L., & Rosenthal, R. (1996). Computing contrasts, effect sizes, and counternulls on other people's published data: General procedures for research consumers. Pyschological Methods, 1, 331-340.
Sieber, P. (2004), Analýza nákladů a přínosů. Metodická příručka. Ministerstvo pro místní rozvoj.
SORGER, S. 2013. Marketing Analytics Strategic Models and Metrics. ISBN-13: 978-1481900300. Library of Congress Control Number: 2013900332.
Synek, Miloslav. Manažerská ekonomika. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
ŠKALOUDOVÁ, A. (2010). Měření reliability [online]. ČR, Universita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, [cit. 2010-11-05]. Dostupné z: http://userweb.pedf.cuni.cz/~www_kpsp/skalouda/pokrocili/reliabi.htm.
ULLMANN, B. Hodnotový management a zlepšování procesů, Český komitét pro vědecké řízení, 2004.
VAREY, Richard J. a Barbara R. LEWIS, 2000. Internal marketing: directions for management. New York: Routledge. ISBN 0-415-21318-5.

ABSTRACT

This paper aims to define methods for measuring CLV in the segment of internal customers of companies operating in the financial market. It's about finding such a method to determine the value of internal customers to predict and measure whether an internal customer pays off to the company. The standalone task is to quantify the internal customer's contributions to the overall value of the company. The area of CLV determination for internal customers of the company is not described in the literature. From this point of view, the determination of CLV internal customers in the strategic management system will be a major scientific achievement. Similarly to external customers (markets), as well as internal customers express greater or lesser affinities with their behavior and performance, in the first case the brand and in the latter case the employer. Therefore, CLV modeling for internal customers requires qualified predictions and expressions of a whole range of both hard (eg, cash flow indicators) and Soft (indicators of qualitative research such as loyalty) of indicators and their use in the calculation of CLV internal customers. An important prerequisite for CLV for both internal customers is their segmentation.

ŽIVOTOPIS

Jméno a příjmení: Ing. Michael Hanzelka, MBA
Datum narození: 6. 4. 1961 v Brně

Vzdělání:
2014 - Doplňující pedagogické studium pro zaměstnance VUT

2011 – Přijat na doktorandské studium na VUT Brno,

2007 – 2010
Nottingham Trent University, VUT Brno, Podnikatelská fakulta. Dosažený titul: MBA

1982 – 1987
VUT Brno, Elektrotechnická fakulta, studijní obor: Telekomunikace. Dosažený titul: Dipl. Ing.

1979 - 1982
Střední průmyslová škola elektrotechnická v Brně, studijní obor: Telekomunikace

1976 – 1979
Střední odborné učiliště spojů v Brně, studijní obor: Spojový mechanik

Pracovní zkušenosti:

12/2013 – dosud
Lektorská činnost

2005 – 11/2013
CEO - DAC CEE a.s.
Mezinárodní makléřská společnost navázána na nadnárodní holding AIG. Odpovědnost za strategie společnosti.

1999 – 2005
CEO - AWD Česká republika, s.r.o. a AWD Slovenská republika, s.r.o. member of AWD DE, odpovědnost za Backoffice společnosti

1999
Nationale Nederlanden, Pojišťovací poradce

1993 – 1999
CBO - UNICA s.r.o. Nestátní zdravotnické zařízení v Brně, odpovědnost za obchodní aktivity společnosti

1991 – 1993
Odborný asistent VUT v Brně Katedra teoretické a experimentální elektrotechniky

1987 – 1990
Výzkumný ústav pro valivá ložiska v Brně. Výzkumný a vývojový pracovník v oboru měřící techniky se specializací na měření nízkoúrovňových magnetických polí.