

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ  
FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## HODNOTA ŽIVOTNÍHO CYKLU ZÁKAZNÍKA

CUSTOMER LIFETIME VALUES

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Simona Bellová

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.

BRNO 2018



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607T038 Management stavebnictví
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Student</b>	Bc. Simona Bellová
<b>Název</b>	Hodnota životního cyklu zákazníka
<b>Vedoucí práce</b>	Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
<b>Datum zadání</b>	31. 3. 2017
<b>Datum odevzdání</b>	12. 1. 2018

V Brně dne 31. 3. 2017

---

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu

---

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA  
Děkan Fakulty stavební VUT

## PODKLADY A LITERATURA

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd., 1. vyd. [Grada Publishing]. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

BEST, Roger J. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 3. vyd. New Jersey, Pearson/Prentice Hall, 2005. 393 s. ISBN 0-13-121193-5

BUTTLE, Francis. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 2. vyd. Routledge, 2009. 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7

## ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je celková analýza firmy ŠTEPÁNEK spol. s.r.o. od roku 1992 až po současnost, jejich největší zakázky (soukromé i veřejné), referenční stavby a řízení vztahů společnosti se zákazníky. Navrhnutí a realizace strategie pro budování vztahů s novými ale i s existujícími zákazníky.

Obsah práce:

Teoretická východiska řešené problematiky

Marketingové analýzy ve stavebnictví

Popis vybraného stavebního podniku

Marketingový plán

Závěrečná doporučení

Výstupem diplomové práce bude

Analýza existujících zákazníků (produktů, služeb) společnosti ŠTEPÁNEK spol. s.r.o. a návrh strategie budování vztahů se zákazníky v soukromém i veřejném sektoru.

## STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).

2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

---

Ing. Radek Dohnal, Ph.D.  
Vedoucí diplomové práce

## ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá problematikou celoživotnej hodnoty zákazníka v stavebnej spoločnosti a všeobecne vo firmách. Teoretická časť je zameraná na význam hodnoty zákazníka pre spoločnosť a na odlišné typy výpočtov celoživotnej hodnoty. V praktickej časti sú spracované konkrétne výpočty celoživotnej hodnoty zákazníkov v stavebnej spoločnosti, ich analýza a vyhodnotenie.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Zákazník, hodnota, CLV, analýza, stavebná spoločnosť, výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka

## ABSTRACT

Diploma thesis is focusing on issues of a customer lifetime value in the construction company and in the companies in general. Theoretical part is focusing on the importance of customer value in the company and on various types of calculations of customer lifetime value. Practical part is describing specific calculations of customer lifetime value in a construction company, their analysis and evaluations.

## KEYWORDS

Customer, value, CLV, analysis, construction company, calculations of a customer lifetime value

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

Bc. Simona Bellová *Hodnota životního cyklu zákazníka*. Brno, 2018. 75 s., 12 s. příl.  
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 10. 1. 2018

---

Bc. Simona Bellová  
autor práce

## POĎAKOVANIE

V prvom rade by som rada poďakovala vedúcemu práce, Ing. Radkovi Dohnalovi, Ph.D., za jeho odborné vedenie, rady a venovaný čas pri konzultáciách diplomovej práce. Rada by som týmto poďakovala aj stavebnej spoločnosti ŠTĚPÁNEK s.r.o., za poskytnuté informácie a podklady, nevyhnutné k vypracovaniu tejto práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Marketing</b> .....	<b>10</b>
2.1	Definície základných prvkov .....	12
<b>3</b>	<b>Hodnota</b> .....	<b>15</b>
3.1	Hodnota pre zákazníka.....	15
3.2	Poskytovanie hodnoty.....	17
<b>4</b>	<b>Celoživotná hodnota zákazníkov</b> .....	<b>18</b>
4.1	Meranie celoživotných hodnôt zákazníkov.....	19
4.1.1	Agregovaný postup .....	20
4.1.2	Postup na individuálnej úrovni .....	24
4.2	Odhad celoživotnej hodnoty zákazníka .....	28
4.3	Obmedzenia pri výpočte celoživotných hodnôt zákazníkov .....	31
<b>5</b>	<b>Stavebná spoločnosť</b> .....	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Analýza vzťahov so zákazníkmi</b> .....	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>Analýza celoživotných hodnôt zákazníkov</b> .....	<b>35</b>
7.1	Odhad celoživotnej hodnoty zákazníka v stavebnej spoločnosti.....	35
7.2	Výpočet celoživotnej hodnoty zákazníkov agregovaným postupom.....	38
7.3	Výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni .....	45
<b>8</b>	<b>Analýza a porovnanie výsledkov</b> .....	<b>52</b>
8.1	Porovnanie výsledných hodnôt .....	60
<b>9</b>	<b>Záverečné zhodnotenie</b> .....	<b>63</b>
9.1	Záverečné odporúčania.....	65
<b>10</b>	<b>Záver</b> .....	<b>66</b>
<b>11</b>	<b>Zoznam použitých zdrojov</b> .....	<b>68</b>



<b>12</b>	<b>Zoznam použitých ilustrácií, tabuliek, grafov, vzorcov a skratiek ..70</b>
12.1	Zoznam ilustrácií..... 70
12.2	Zoznam tabuliek..... 71
12.3	Zoznam grafov ..... 72
12.4	Zoznam vzorcov..... 73
12.5	Zoznam použitých skratiek..... 74
12.6	Zoznam príloh..... 75

# 1 Úvod

Zákazník je najdôležitejšou súčasťou každej modernej spoločnosti, bez neho by fungovať nedokázala. Sledovať, akí zákazníci majú väčšiu hodnotu, by malo byť i pre stavebné spoločnosti dôležité z toho dôvodu, aby vedeli na akých zákazníkov sa v budúcnosti zameriavať. Väčšina spoločností ale v skutočnosti presne nevie, akú hodnotu pre nich ich zákazníci majú. Znalosť o hodnote zákazníka, a predovšetkým toho dlhodobého, môže mať pozitívny prínos na viaceré oblasti. Z marketingového hľadiska má takto spoločnosť lepší prehľad o tom, na akých zákazníkov sa orientovať a do ktorých z nich sa oplatí investovať viac i v budúcnosti. Táto diplomová práca sa zameriava práve na túto problematiku.

Práca je rozdelená na dve hlavné časti. Prvá, teoretická časť bude zameraná na upresnenie základných pojmov marketingu, ktoré budú potom v ďalšej, praktickej časti práce používané. V tejto časti bude bližšie definovaný pojem hodnota, dôraz na jej poskytovanie spoločnosťami a ako ju naopak vnímajú zákazníci. Ďalej bude priblížená už samotná hlavná téma práce, celoživotná hodnota zákazníkov a rôzne spôsoby jej merania.

Druhá, praktická časť diplomovej práce bude obsahovať krátke predstavenie a popis stavebnej spoločnosti ŠTĚPÁNEK s.r.o.. Ďalej sa už budem zameriavať na rôzne spôsoby počítania celoživotnej hodnoty zákazníkov spoločnosti. Následne sa budem zaoberať samotnou analýzou výsledkov, ktoré budú ďalej celkovo zhodnotené. Práca bude ukončená záverečnými odporúčaniami pre samotnú vybranú spoločnosť, prečo a aký je najlepší spôsob pre sledovanie celoživotnej hodnoty zákazníkov.

Výsledkom tejto práce bude porozumenie o dôležitosti poznania hodnoty zákazníkov každej spoločnosti, nielen v súčasnosti ale i hodnoty do budúca. To môže mať v budúcnosti prínos, ako pre samotnú spoločnosť, tak aj pre zákazníka.

## 2 Marketing

V úvode tejto diplomovej práce som sa zamerala na vymedzenie základného pojmu marketing a jeho podstaty. Tento pojem nemá svoju jednoznačnú definíciu a rôznymi autormi je interpretovaný rozdielne.

*„Marketing sa zaoberá identifikáciou a uspokojovaním ľudských zdrojov a spoločenských potrieb. Jednou z najstručnejších definícií je ‚uspokojovanie potrieb ziskovo‘.“<sup>1</sup> Podľa Kotlera a Kellera je úlohou každej firmy „poskytovať zákazníkom hodnotu, a to so ziskom. V hyper-konkurenčnej ekonomike, so stále informovanejšími kupujúcimi, stojacími pred možnosťou neobmedzeného výberu, môže spoločnosť uspieť len vtedy, pokiaľ budeme neustále vyladovať svoj proces poskytovania hodnoty a vďaka nemu zákazníkom poskytovať a komunikovať tú najvyššiu hodnotu.“<sup>2</sup>*

Miroslav Foret opisuje marketing ako „súhrn nástrojov a postupov, s pomocou ktorých sa snažíme zvýšiť pravdepodobnosť uspieť na trhu, dosiahnuť na ňom svoje ciele.“ Tvrdí, že jeho dôležitou súčasťou je komunikácia so zákazníkom a podstatou toho je „schopnosť urobiť z ponuky a spotreby produktu odpovedajúceho zákazníkovým potrebám, mimoriadny, nezabudnuteľný zážitok – hodnotu.“<sup>3</sup>

Marcela Zamazalová vysvetľuje pojem marketing ako „proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom tvorby a zmeny produktov a hodnôt to, čo požadujú.“<sup>4</sup> Podľa nej je podstatou marketingu „snaha nájsť rovnováhu medzi záujmami zákazníka a podnikateľského subjektu. Kľúčovým bodom každej marketingovej úvahy a následne i marketingového rozhodnutia by mal byť zákazník.“<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, str. 35.

<sup>2</sup> KOTLER, pozn. 1, str. 65.

<sup>3</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, str. 10.

<sup>4</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, str. 3.

<sup>5</sup> ZAMAZALOVÁ, pozn. 4, str. 3.

Pojem marketing vymedzujú viaceré definície, preto nie je jednoduché jeho podstatu vyjadriť v jednej vete. Môžeme ale tvrdiť, že všetky jeho interpretácie majú určité spoločné prvky. Osobne sa stotožňujem so všetkými týmito názormi, pretože každý z týchto autorov poukazuje na novodobé vnímanie marketingu, s dôrazom na dôležitosť zákazníka, uspokojovanie jeho potrieb a zároveň dosahovanie určitých cieľov vo firme.

## 2.1 Definície základných prvkov

Pri definovaní pojmu marketing je dôležité zamerať sa na prvky, ktoré zahŕňa. V tejto podkapitole som preto stručne definovala termíny podnik a stavebný podnik a zamerala sa na podrobnejšie vysvetlenie základných pojmov vzťahového marketingu ako je zákazník, zamestnanec, marketingový partneri a členovia finančnej komunity.

### Podnik

*„Podnikom rozumieme akýkoľvek subjekt vykonávajúci činnosť, ktorá spočíva v ponúkaní tovaru či služieb na trhu. Nie je pritom rozhodujúce, či podnik pri svojej činnosti dosahuje zisk, ale že oslovuje zákazníkov s ponukou svojich činností. Rovnako tak nie je rozhodujúce, akú právnu podobu na seba podnik berie. Základným cieľom subjektov, ktoré označujeme ako podnik, je prežiť, udržať sa ako podnik.“<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*, str. 2.

## Stavebný podnik

*„Stavebným podnikom môžeme nazvať podnik, ktorý na stavebnom trhu vystupuje ako právnická osoba v roli zhotoviteľa a dodávateľa, ktorého hlavnou činnosťou je stavebná výroba. Cieľom vzniku a prevádzkovania stavebného podniku je dosiahnuť čo najvyššiu efektívnosť vloženého kapitálu. Aby tento cieľ splnil, musí si zaistiť prosperitu. Tá je podmienená dosiahnutím ziskovosti stavebnej výroby. Ziskovosť stavebnej výroby ovplyvňuje rada faktorov. Snahou je tieto faktory pomenovať a predom predvídať prípadné negatívne pôsobenie.“<sup>7</sup>*

*„V rámci výrobného programu môže stavebný podnik vykonávať jednotlivé druhy činností. Rozhodujúcim faktorom pri výbere činností je, aby boli pre stavebný podnik rentabilné, a teda aj predajné na stavebnom trhu. Produktom jednotlivých činností stavebného podniku môžu byť ucelené stavebné objekty novej výstavby. Sú to objekty v pozemnom staviteľstve, vodnom staviteľstve, inžinierske stavby, pri úpravách plôch a území. Ďalej sú to časti stavebných objektov realizovaných ako dodávky stavebných prác na novej výstavbe a na stavebných objektoch v užívaní pri modernizácii, rekonštrukcii, opravách a údržbe. Podnik môže byť hlavný dodávateľ alebo subdodávateľ.“<sup>8</sup>*

## Vzťahový marketing

Jedným z kľúčových prvkov marketingu je vzťahový marketing, ktorý spočíva vo vytváraní, rozširovaní a udržiavaní vzťahov so zákazníkmi, článkami distribučných kanálov a inými marketingovými partnermi. [1, str. 23]

V marketingu má vytváranie silných a dlhotrvajúcich vzťahov s ľuďmi a organizáciami stále väčší význam. Tieto faktory majú značný vplyv na úspešnosť marketingových činností firmy. Vo vzťahovom marketingu je preto

---

<sup>7</sup> MARKOVÁ, Leonora. *Stavební podnik*, str. 8.

<sup>8</sup> MARKOVÁ, pozn. 7, str. 10.

základnou úlohou vytváranie dlhodobej a výhodnej spolupráce medzi oboma stranami. [1, str. 50]

Konečným výstupom vzťahového marketingu je takzvaná marketingová sieť, ktorej súčasťou je spoločnosť a jej podporujúce zainteresované subjekty, ktoré tvoria zákazníci, zamestnanci, dodávatelia, maloobchodníci, distribútori a ďalšie subjekty, s ktorými sa spoločnosť podarilo úspešne nadviazať vzájomne prospešné vzťahy. Je dôležité chápať schopnosti, potreby, ciele a prostriedky každej jednotlivéj zainteresovanej skupiny zvlášť a zároveň v mene silných a dlhodobých vzťahov usilovať o ich prosperitu. [1, str. 50]

### **Zákazník**

Človek alebo organizácia sa stáva zákazníkom príslušného podniku nákupom určitého výrobku (služby). Tento zákazník sa stáva obzvlášť zaujímavým, ak sa hodnota jeho životnosti (Customer Lifetime Value) rovná vo vyváženom pomere jeho investíciám. K tomu, aby sa mohla hodnota jeho životnosti naplno využiť, je potrebné s ním nadviazať a udržiavať dlhodobý prospešný vzťah. [2, str. 47]

### **Zamestnanec**

Hlavným cieľom zamestnanca by mala byť spokojnosť zákazníka. Pre dosiahnutie spokojnosti je nevyhnutné, aby sa zamestnanec usiloval o pochopenie spôsobu uvažovania zákazníka, o odhadnutie a predpovedanie možných obáv a problémov a s tým súvisiacich požiadaviek zákazníka, či už na produkty alebo služby, ktoré podnik ponúka. [3, str. 50]

### **Marketingový partneri**

Za marketingových partnerov sa považujú všetky predajné kanály, dodávatelia, distribútori, díleri a agentúry, ktoré sú zainteresovanými subjektmi spoločnosti. [1, str. 50]

## 3 Hodnota

Miroslav Horet hovorí o tom, že pojem „hodnota“ by sme mali v marketingu chápať v jeho širšom význame. *„Pre potreby marketingu by sme mohli hodnotu vymedziť ako význam ponuky pre zákazníka i pre spoločnosť. Ide teda o to, čo ponuka znamená pre zákazníka i pre spoločnosť, čo im prináša, čo im dáva.“*<sup>9</sup>

Vo firmách, orientovaných na využívanie marketingových stratégií, je budovanie silných vzťahov so zákazníkom považované za základnú činnosť spoločnosti, s cieľom neustále uspokojovať jeho potreby. [1, str. 159]

Aby mohli spoločnosti v dnešnom dynamickom svete podnikania očakávať stálu ziskovosť, čoraz častejšie sa stretávajú s náročnou úlohou venovať ustavičnú pozornosť svojim zákazníkom, udržiavať si v rámci organizácie svoju konzistentnosť a zároveň uspokojovať potreby zákazníkov. Aby sa maximalizovali zisky a zabezpečila sa lojalita zákazníkov pre budúcu výnosnosť spoločnosti, je nevyhnutné vybudovať a udržiavať si úspešné vzťahy so zákazníkmi, a to na individuálnej úrovni. [4, str. 3]

### 3.1 Hodnota pre zákazníka

Keďže potreby a finančné zdroje, ktorými je kúpna sila zákazníkov konkrétnej firmy, sú u každého z nich odlišné a individuálne, nadobúda v tomto prípade pojem hodnota veľmi relatívny význam.

Z podnikateľského hľadiska rozdeľujeme užívateľov na zákazníkov vnútorných a vonkajších. Vnútorní zákazníci sú v tomto prípade všetky subjekty

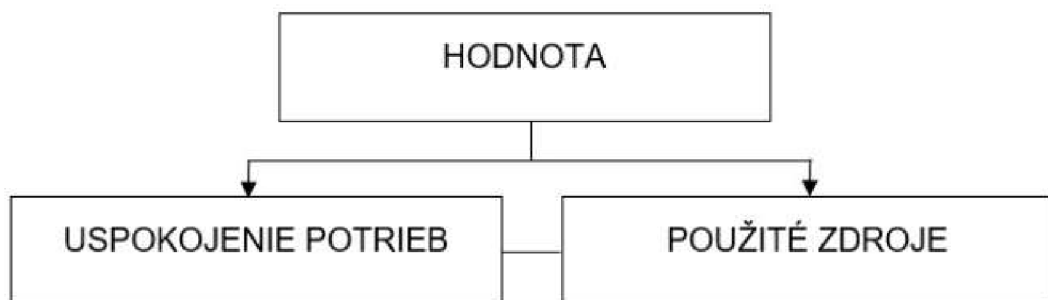
---

<sup>9</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, str. 12.

danej organizácie, ktorým sú poskytované produkty a služby od rovnakej spoločnosti. Vonkajších zákazníkov tak predstavujú všetci externí užívatelia produktov a služieb tejto organizácie. Hodnota pre zákazníka má preto tržný, ekonomický a praktický význam, ako vo vzťahu s konečným spotrebiteľom, tak i v samotnej spoločnosti medzi vnútornými zákazníkmi. [5, str. 11]

Zákazníci sa teda odlišujú nielen svojimi požiadavkami, ale pri nákupe výrobku alebo služby uspokojujúcej ich potreby i finančnými možnosťami. Kde pre niektorých zákazníkov určitý výrobok alebo služba znamená požadovaný úžitok, pre iných predstavuje nedostatočné uspokojenie ich potrieb. Z toho môžeme usúdiť, že ani pri rovnosti kúpnej sily v oboch prípadoch, druhý typ zákazníkov takýto nákup neuskutoční a pre uspokojenie ich náročnejšej potreby vyhľadajú výrobcu, ktorý im väčším úžitkom svojho produktu alebo služby takúto silnejšiu hodnotu ponúkne. Z toho vyplýva, že úsilím každého zákazníka je za svoje financie alebo investície získať čo najväčšiu hodnotu, prinášajúcu požadovaný úžitok. Preto by mala byť maximalizácia hodnoty pre zákazníka ekonomickým záujmom i samotných výrobcov. [5, str. 13]

Na nasledujúcom obrázku je schematicky vyjadrené všeobecné poňatie pojmu hodnota pre zákazníka. Pre lepšie chápanie sú pojmy v tejto schéme podrobnejšie vysvetlené nižšie.



Obrázok č. 1: Vyjadrenie hodnoty pre zákazníka, zdroj: Vlček, *Hodnota pre zákazníka*, str. 10, vlastné spracovanie.



## **Potreba**

Potrebu môžeme všeobecne definovať ako pocit nedostatku niečoho, čo je potrebné a nevyhnutné pre existenciu subjektu, žiaduce pri vykonávaní určitej aktivity alebo určené k uspokojeniu určitého záujmu. Uspokojovanie takýchto potrieb je ovplyvnené niekoľkými faktormi, ako sú motivácia subjektu či možnosti využitia a dostupnosť prostriedkov, tvoriace základ uspokojenia potrieb. [5, str. 11]

## **Zdroje**

Všetky hmotné a nehmotné statky, potrebné na uspokojenie potrieb, sa nazývajú zdroje. Tie môžu slúžiť buď na jednorazovú spotrebu výrobku či služby, alebo na ich dlhodobé užívanie. Za zdroje, ktoré ovplyvňujú hodnotu pre zákazníka, preto považujeme hmotné a nehmotné statky, spojené s produkciou, zaobstarávaním a využívaním výrobku alebo služby, uspokojujúcej potreby. Zdroje môžu mať v súvislosti s kategóriou hodnoty rôzne špecifické podoby, avšak ich spoločným menovateľom je ich vyjadriteľnosť v ekonomických jednotkách. Na základe toho je teda možné kvantifikovať veľkosť zdrojov, potrebných k uspokojeniu potreby a dosiahnutiu konkrétneho úžitku. Najčastejšie bývajú takýmito zdrojmi náklady na výrobu, náklady potrebné na zaobstaranie, alebo náklady na využívanie a následnú likvidáciu produktu, ktoré predstavujú prevádzkové náklady počas celej doby životnosti produktu. [5, str. 12]

## **3.2 Poskytovanie hodnoty**

Pri vytváraní určitej hodnoty, ktorú firma plánuje poskytovať, je potrebné brať od začiatku ohľad na odlišný typ ľudí a organizácií, kde má každý z nich svoje individuálne pranie, preferencie, vnímanie, a tiež nákupné kritéria. Každý správny konkurent musí mať schopnosť vyrábať a navrhovať ponuky pre dobre definované cieľové trhy. Na základe toho sa zmenil i pohľad na podnikové

procesy a marketing sa tak stal súčasťou už samotného začiatku plánovania. [1, str. 66]

V konečnom dôsledku tak dnes zdôrazňovanú výrobu a predaj nahradil proces poskytovania hodnoty. Tento proces je možné rozdeliť na 3 fázy. Voľba hodnoty je prvou fázou tohto procesu, ktorou si musí prejsť každý marketing ešte pred tým, ako nejaký produkt vôbec začne existovať. Podstatou stratégie tejto fázy je v prvom rade segmentácia trhu, výber vhodného cieľa a vymedzenie pozície trhu voči konkurentom. Úlohou druhej fázy je už spomínané poskytovanie hodnoty, kedy sa určujú konkrétne vlastnosti produktu, cena a spôsob jeho distribúcie. Treťou fázou je tak komunikácia hodnoty. V tejto fáze sa využívajú komunikačné nástroje na propagáciu výrobku a oznámenie jeho existencie, ktorými sú predajné sily spoločnosti, reklama a ďalšie iné nástroje. [1, str. 66]

Súčasťou procesu poskytovania hodnoty sú teda na ceste k získaniu danej tržnej ponuky i všetky skúsenosti, s ktorými sa zákazník stretáva. [1, str. 163]

## 4 Celoživotná hodnota zákazníkov

*„Koncept celoživotnej hodnoty zákazníka vychádza z požiadaviek na maximalizáciu jeho dlhodobej ziskovosti.“<sup>10</sup>*

Celoživotné hodnoty zákazníkov môžeme definovať ako celkové výnosy zo zákazníka, merané od súčasného obdobia, až po predpokladanú budúcu ziskovosť zo spolupráce s konkrétnou firmou. Používaním tejto hodnoty, ako marketingového meradla, sa tak dáva väčší dôraz na dlhodobú spokojnosť určitého počtu zákazníkov, ako na maximalizáciu jednorazových predajov. Celoživotná hodnota zákazníka zaznamenáva celkovú hodnotu zákazníka pre firmu. Jej meraním u všetkých zákazníkov ich môžu na základe prínosov do profitov firmy podniky hodnotiť. Vzhľadom na tieto údaje môžu byť na maximalizáciu dlhodobých profitov a zvyšovanie možnosti na dlhodobú spoluprácu so zákazníkom formulované a realizované zákaznícky špecifikované stratégie. Inými slovami, vďaka celoživotným hodnotám zákazníkov môžu firmy na základe ich prínosov zaobchádzať s každým zákazníkom individuálne, a teda nezaobchádzať so všetkými zákazníkmi rovnako. [4, str. 5]

### 4.1 Meranie celoživotných hodnôt zákazníkov

Meranie celoživotných hodnôt zákazníkov napomáha firmám pri monitorovaní možných investícií do udržiavania si zákazníkov a pri tom naďalej dosahovať kladnú návratnosť investícií. Väčšinou sú to limitované zdroje, ktoré firma najčastejšie investuje do zákazníkov, s najväčšou návratnosťou tejto firme. To je však možné iba pri poznaní kumulovaných peňažných tokov zákazníka za dobu spolupráce s firmou alebo za dobu jeho životnosti. [4, str. 6]

---

<sup>10</sup> KUMAR, V. *Customer lifetime value: the path to profitability*, str. 5.

Celoživotné hodnoty zákazníkov môžu byť používaním agregovaného postupu alebo na individuálnej úrovni, využitím individuálneho postupu, merané ako priemerné celoživotné hodnoty. Oba postupy sú detailnejšie vysvetlené v nasledujúcich pododdieloch tejto kapitoly.

#### 4.1.1 Agregovaný postup

V tomto pododdiely si predstavíme dva rôzne spôsoby, ktorými možno agregovaným postupom dospieť k priemernej celoživotnej hodnote zákazníka.

*„V agregovanom postupe je priemerná celoživotná hodnota zákazníka odvodená z celoživotnej hodnoty skupiny, časti alebo dokonca firmy.“<sup>11</sup>*

V prvom postupe je suma celoživotných hodnôt všetkých zákazníkov, nazývaná ako zákaznícky kapitál (Customer Equity) firmy, počítaná ako:

$$CE = \sum_{i=1}^I \sum_{t=1}^T CM_{it} \left( \frac{1}{1 + \delta} \right)^t \quad (1)$$

kde CE – Zákaznícky kapitál klientely [Kč]

CM – Čisté kontribučné rozpätie v časovom období t [%/100]

δ – diskontná sadzba [%/100]

i – index zákazníkov (počet zákazníkov)

t – časové obdobie

T – počet časových období, pre ktoré je zákaznícky kapitál odhadovaný

---

<sup>11</sup> BEJOU, David, Timothy L. KEININGHAM a Lerzan AKSOY. *Customer lifetime value*, str. 12.

### **Zákaznícky kapitál (CE)**

Suma individuálnych celoživotných hodnôt predstavuje v tomto prípade ekonomickú hodnotu firmy. Priemernú celoživotnú hodnotu zákazníkov je možné vypočítať vydelením celového zákazníckeho kapitálu, počtom zákazníkov. [10, str. 12]

### **Kontribučné rozpätie (CM)**

Zostatková suma z výnosov z predaja po odpočítaní variabilných nákladov. [11, str. 18]

### **Diskontná sadzba ( $\delta$ )**

Závisí od všeobecnej úrokovej miery a zvyčajne je pomerná k pokladničnému účtu alebo k úroku, ktorý platia banky na sporiace účty. Môže sa tiež líšiť v závislosti od nákladov na kapitál spoločnosti. [10, str. 17]

Diskontovanú sadzbu alebo mieru predstavujú vážené náklady kapitálu (WACC), ktoré sa počítajú nasledovne:

$$WACC = \frac{E}{C} \times r_e + \frac{D}{C} \times (1 - t) \times r_d \quad (2)$$

kde WACC – vážené náklady kapitálu [%/100]

$r_e$  – náklady vlastného kapitálu [%/100]

$r_d$  – náklady cudzieho spoplatneného kapitálu [%/100]

D – cudzí spoplatnený kapitál [Kč]

E – vlastný kapitál [Kč]

C – súčet vlastného a cudzieho spoplatneného kapitálu [Kč]

t – sadzba dane z príjmu [%/100]

### Časové obdobie (t)

Toto obdobie sa určuje na základe dĺžky predpokladaného celkového počítaného obdobia (väčšinou udávané v mesiacoch alebo v rokoch).

*„V druhom postupe je priemerná celoživotná hodnota zákazníkov počítaná z celoživotnej hodnoty skupiny alebo časti zákazníkov. Priemerná celoživotná hodnota zákazníka v prvej skupine tak môže byť vyjadrená takto:“<sup>12</sup>*

$$CLV_1 = \sum_{t=0}^T \left[ \frac{(GC - M)}{(1 + d)^t} r^t \right] - A \quad (3)$$

kde  $r$  – retenčná miera [%/100]

$d$  – diskontná sadzba alebo firemné náklady na kapitál [%/100]

$t$  – časové obdobie

$T$  – počet časových období, pre ktoré je zákaznícky kapitál odhadovaný

$GC$  – priemerný hrubý príspevok [Kč]

$M$  – marketingové náklady použité na zákazníka [Kč]

$A$  – priemerné obstarávacie náklady na zákazníka [Kč]

---

<sup>12</sup> BEJOU, David, Timothy L. KEININGHAM a Lerzan AKSOY. *Customer lifetime value*, str. 13.

### **Retenčná miera (r)**

Retenčná miera je známa aj ako miera vernosti a meria percento existujúcich zákazníkov za časové obdobie, ktorí zotrývajú zákazníkmi aj v ďalšom časovom období.

### **Priemerný hrubý príspevok (GC)**

Príjmy alebo hrubé príspevky sú prijímané od zákazníka v rôznych časových obdobiach a sú počítané ročne, mesačne alebo týždenne. Hodnota peňazí sa nestáva časom konštantnou. Keďže peniaze prijaté dnes majú väčšiu hodnotu ako tie, ktoré sú prijaté v budúcnosti, tak ako marketingové náklady, aj hrubé príspevky musia byť diskontované súčasnou hodnotou peňazí. To dosiahneme rozdelením peňažných tokov v časovom období  $i$  prostredníctvom vzorca  $(1 + d)^i$ , kde  $d$  predstavuje diskontnú sadzbu. [10, str. 17]

### **Marketingové náklady (M)**

Zahŕňajú náklady na rozvoj a udržanie. Môžu nimi byť náklady na programy pre zvýšenie hodnoty existujúcich vzťahov, udržanie lojality, vernostné programy, náklady na kampane pre znovuzískanie stratených zákazníkov a náklady na obsluhu zákazníckych účtov. Hlavnou súčasťou týchto nákladov sú náklady na marketingovú komunikáciu, prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov. Pre zistenie konkrétnych nákladov každého zákazníka potrebuje firma odhadnúť počet kontaktov so zákazníkom na jeho udržanie a náklady na komunikáciu rôznymi kanálmi. [10, str. 16]

### **Priemerné obstarávacie náklady (A)**

Obstarávacie náklady alebo náklady na získanie zákazníka predstavujú sumu, ktorá je použitá na získanie nového zákazníka. V najjednoduchšej forme sa vypočíta vydelením celkových nákladov na získanie zákazníka, počtom všetkých nových zákazníkov získaných v časovom období  $t$ .

„Tento spôsob výpočtu berie do úvahy iba priemerný hrubý príspevok (CG), priemerné obstarávacie náklady na zákazníka (A) a marketingové náklady (M) na zákazníka. Retenčná miera (r), predstavuje retenčnú mieru skupiny zákazníkov a berie sa ako konštanta počas určitého obdobia. Avšak toto nie je skutočný príklad. Zákazníci opúšťajú vzťahy s firmou v rôznych bodoch, preto sa retenčné pravdepodobnosti môžu líšiť u každého zákazníka. To znamená, že pre retenčnú pravdepodobnosť je potrebné brať do úvahy aj výpočet kapitálu zákazníkov.“<sup>13</sup>

#### 4.1.2 Postup na individuálnej úrovni

„Celoživotné hodnoty zákazníkov sú počítané na individuálnej úrovni, ako suma kumulovaných peňažných tokov zákazníka, diskontovaných použitím vážených nákladov kapitálu (Weighted Average Cost of Capital), počas jeho celkovej životnosti vo firme. Je to funkcia predpovedaného kontribučného rozpätia, sklonu zákazníka k pokračovaniu vo vzťahu a marketingové zdroje pridelené zákazníkovi. V tejto všeobecnej forme môžeme celoživotnú hodnotu zákazníka vyjadriť ako:“<sup>14</sup>

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{\text{Predpokladané kontribučné rozpätie}_{it} - \text{Predpokladané náklady}_{it}}{(1 + d)^t} \quad (4)$$

kde CLV – Celoživotná hodnota zákazníka [Kč]

Predpokladané kontribučné rozpätie [Kč]

Predpokladané náklady [Kč]

---

<sup>13</sup> BEJOU, David, Timothy L. KEININGHAM a Lerzan AKSOY. *Customer lifetime value*, str. 13.

<sup>14</sup> BEJOU, KEININGHAM a AKSOY, pozn. 13, str. 14.



i – index zákazníka

t – index času – časové obdobie

T – počet časových období zvažovaných pre určenie celoživotnej hodnoty zákazníka

d – diskontná sadzba [%/100]

„Celoživotná hodnota zákazníka sa skladá z dvoch zložiek, ktorými sú kontribučné rozpätie a budúce náklady, prispôsobené časovej hodnote peňazí. Na výpočet budúcej kontribúcie zákazníka v mimozmluvnom prípade, by mala firma poznať pravdepodobnosť, že zákazník v obchode s firmou bude naďalej pokračovať v budúcnosti alebo pravdepodobnosť, že zákazník bude aktívny,  $P(\text{Active})$ . Ak berieme do úvahy túto pravdepodobnosť, môžeme najprv zistiť čistú súčasnú hodnotu (NPV) predpokladanej hrubej kontribúcie (EGC) ako:“<sup>15</sup>

$$\text{NPV of EGC} = \sum_{n=t+1}^{t+x} P(\text{Active})_{in} \times \frac{\text{AMGC}_{it}}{(1+d)^n} \quad (5)$$

kde NPV – čistá súčasná hodnota [Kč]

$\text{AMGC}_{it}$  – priemerné hrubé kontribučné rozpätie v časovom období  $t$

založené na všetkých predchádzajúcich nákupoch [Kč]

i – index zákazníka – počet zákazníkov

t – časové obdobie, pre ktoré sa zisťuje dané NPV

---

<sup>15</sup> BEJOU, David, Timothy L. KEININGHAM a Lerzan AKSOY. *Customer lifetime value*, str. 15.

$x$  – predpokladané (budúce) časové obdobie

$n$  – počet období mimo  $t$

$d$  – diskontná sadzba [%/100]

$P(\text{Active})_{in}$  – predpoklad, že zákazník  $i$  je aktívny počas obdobia  $n$

### **Priemerné kontribučné rozpätie (AMGC)**

Túto hodnotu získame odčítaním priemerných nákladov na predaný tovar od priemerného mesačného príjmu, získaného zo zákazníka. Výpočet tejto hodnoty je založený na predchádzajúcich nákupoch zákazníka. [6, str. 16]

### **Predpoklad aktivity zákazníka – P(Active)**

Pravdepodobnosť, že zákazník bude aktívny aj v nasledujúcom časovom období  $t$ . Keďže počet nákupov a dĺžka aktívnych a neaktívnych období je u každého zákazníka rozdielna, je túto hodnotu potrebné počítať na individuálnej úrovni.  $P(\text{Active})$  je možné vypočítať jednoduchým vzorcom: [6, str. 17]

$$P(\text{Active}) = (T/N)^n \tag{6}$$

kde  $n$  – počet nákupov za časové obdobie  $T$

$T$  – čas medzi akvizíciou (nadobudnutím zákazníka) a jeho najnovším nákupom [počet časových období (mesiacov/rokov)]

$N$  – čas medzi akvizíciou a obdobím pre ktoré sa  $P(\text{Active})$  určuje [počet časových období (mesiacov/rokov)]

„V prípade, že sú marketingové náklady ( $M$ ) započítané na začiatku časového obdobia a hrubá prírôba na konci časového obdobia, môžeme celoživotnú hodnotu zákazníka vyjadriť ako:<sup>16</sup>

$$CLV_i = \sum_{n=t+1}^{t+x} P(\text{Active})_{in} \times \frac{AMGC_{it}}{(1+d)^n} - \sum_{n=1}^x M_{in} \times \left(\frac{1}{1+d}\right)^{n-1} - A \quad (7)$$

kde  $M$  – marketingové náklady [Kč]

„Pre tento posledný prípad počítania celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni je predpovedanie frekvencie nákupu zákazníka vzhľadom na jeho predchádzajúci nákup, lepším spôsobom predpovedania budúcu aktivitu zákazníka. Táto predpovedaná frekvencia môže byť použitá pri výpočte CLV. Takáto funkcia tak môže byť vyjadrená nasledovne:<sup>17</sup>

$$CLV_i = \sum_{y=1}^{T_i} \frac{CM_{i,y}}{(1+d)^y / \text{frequency}_i} - \sum_{l=1}^n \frac{\sum_m C_{i,m,l} \times X_{i,m,l}}{(1+d)^l} \quad (8)$$

kde  $CLV_i$  – celoživotná hodnota zákazníka  $i$  [Kč]

$CM_{i,y}$  – predpovedané kontribučné rozpätie zo zákazníka  $i$ , pri nákupnej udalosti  $y$  (každá nákupná udalosť uskutočnená v budúcnosti) [Kč]

$d$  – diskontná sadzba [%/100]

---

<sup>16</sup> BEJOU, David, Timothy L. KEININGHAM a Lerzan AKSOY. *Customer lifetime value*, str.16.

<sup>17</sup> BEJOU, KEININGHAM a AKSOY, pozn. 14, str.19.

$C_{i,m,l}$  – marketingové náklady na zákazníka  $i$  v komunikačnom kanále  $m$ , v roku  $l$  [Kč]

$x_{i,m,l}$  – počet kontaktov so zákazníkom  $i$  v komunikačnom kanále  $m$ , v roku  $l$   
frekvencií – predpovedaná nákupná frekvencia zákazníka  $i$  [mesiace/roky]

$n$  – počet predpovedaných rokov

$T_i$  – predpovedaný počet nákupov zákazníka  $i$  do konca plánovaného obdobia

### **Kontakt so zákazníkom ( $x_{i,m,l}$ )**

Udáva počet kontaktov so zákazníkom, uskutočnených prostredníctvom konkrétneho komunikačného kanála, počas daného časového obdobia. To zahŕňa osobný kontakt iniciovaný predajcom, poštou a telefónnym spojením. Marketingové náklady vynaložené na takéto náklady nám udáva hodnota  $C_{i,m,l}$ . [4, str. 29]

### **Nákupná frekvencia zákazníka (*frequency*)**

Táto hodnota napomáha pri predpovedaní frekvencie nákupov v budúcnosti. Počíta sa ako:  $frequency_i = 12/expint_i$  (kde  $expint_i$  – predpokladaná doba nákupu zákazníka  $i$ ). [4, str. 29]

Tento model hlbšie opisuje špecifické investície, týkajúce sa zákazníka a tvorby CLV. Priemerné kontribučné rozpätie (CM) je opisované ako priemerné príjmy mínus priemerné náklady na predávaný tovar v príslušnom období. Z tohto rozpätia sa odpočítavajú marketingové náklady na rôzne komunikačné kanály (súvisiace s obstarávacími nákladmi). Celková celoživotná hodnota zákazníka sa vypočíta ako súčet marží, vydelený diskontným faktorom a frekvenciou nákupu pre vybrané obdobie, znížené o zľavnené marketingové náklady na rôzne komunikačné kanály. [14, str. 31]

## 4.2 Odhad celožitovnej hodnoty zákazníka

„Celožitovná hodnota zákazníka je súčasnou hodnotou všetkých budúcich ziskov, nadobudnutých zo zákazníka počas jeho spolupráce s firmou. Celožitovná hodnota zákazníka je tak formou prístupu k diskontovaným peňažným tokom vo finančnom sektore, s dvoma kľúčovými rozdielmi. Prvým rozdielom je, že celožitovná hodnota zákazníka je zvyčajne definovaná na individuálnej zákazníckej alebo segmentovej úrovni. Druhým rozdielom je to, že celožitovná hodnota zákazníka výslovne zahŕňa možnosť, že zákazník môže prejsť ku konkurentom v budúcnosti.“<sup>18</sup>

Celožitovná hodnota jedného zákazníka sa počíta nasledovne:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) r_t}{(1 + i)^t} - AC \quad (9)$$

kde CLV – Celožitovná hodnota zákazníka [Kč]

$p_t$  – suma zaplatená zákazníkom v čase  $t$  [Kč]

$c_t$  – priame náklady na obsluhu zákazníka v čase  $t$  [Kč]

$i$  – diskontovaná miera alebo náklady kapitálu firmy [%/100]

$r_t$  – retenčná miera (pravdepodobnosť opakovaných nákupov zákazníka alebo jeho trvajúcej aktivity v čase  $t$ ) [%/100]

AC – náklady na akvizíciu [Kč]

T – časový horizont pre odhad CLV [roky]

---

<sup>18</sup> BEJOU, David, Timothy L. KEININGHAM a Lerzan AKSOY. *Customer lifetime value*, str. 93.

Dôležitú úlohu hrá v tomto prípade dĺžka časového horizontu, ktorá sa používa pri výpočte celoživotnej hodnoty zákazníka. Rozumnou dobou použitou pri tomto výpočte býva tri až päť rokov. [1, str. 171]

Hodnota CLV sa v tomto prípade používa primárne na interné výpočty, zamerané na strategické rozhodnutia spoločnosti, týkajúce sa investícií pri získavaní zákazníkov a retenčných investícií. Zákaznícky kapitál (*CE*) by mal byť používaný ako ukazovateľ celkovej výkonnosti spoločnosti a pôsobí ako jeden z externých ukazovateľov stavu spoločnosti. [14, str. 30]

Použitie nekonečného časového horizontu uľahčuje úlohu v tom, že ďalej nie je potrebné vyberať pre kalkuláciu celoživotnej hodnoty zákazníka konkrétny časový horizont. V prípade nekonečného časového horizontu a za predpokladu, že marže ( $p - c$ ) a retenčná miera ( $r$ ) sa stanú časom konštantné, je možné vzorec pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka zjednodušiť nasledovne: [1, str. 171]

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{(p - c)r_t}{(1 + i)^t} = m \frac{r^t}{(1 + i - r)} \quad (10)$$

*„Inými slovami sa celoživotná hodnota zákazníka stáva násobkom marže ( $m$ ) a jej násobiteľom ( $r/1 + i - r$ ).“<sup>19</sup>*

---

<sup>19</sup> KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, str. 171.

## 4.3 Obmedzenia pri výpočte celožitných hodnôt zákazníkov

Napriek všetkým spomenutým pozitívnym aspektom, ktoré výpočet celožitných hodnôt zákazníkov prináša, aj tento, tak ako každý iný koncept, má svoje obmedzenia, ktoré je potrebné uviesť.

Rožek a Karlíček hovoria vo svojej štúdií o jednom z hlavných nedostatkov CLV, ktorým je, že neexistuje žiadna záruka, že zákazník zostane vo svojich budúcich rozhodovacích procesoch s danou spoločnosťou lojálny. Vo vzťahoch z predchádzajúcej kapitoly predstavuje retenčná miera ( $r$ ) rozhodujúci prvok pri výpočte celožitnej hodnoty zákazníkov, ktorý určuje, či vzťah so zákazníkom bude ziskový alebo nie. Táto hodnota preto spôsobuje, že model nie je bez akýchkoľvek ďalších investícií tak jednoducho realizovateľný. [14, str. 33]

K predchádzajúcemu nedostatku Kotler a Keller tiež spomínajú potrebu veľkých investícií, ktoré súvisia s vytváraním a údržbou zákazníckych databáz pre presnejšie predpovedanie, ovplyvňovanie a riadenie rozhodnutí zákazníkov. [1, str. 66]

## 5 Stavebná spoločnosť

V tejto kapitole sa začnem zaoberať praktickou časťou diplomovej práce, a to aplikovaním teoretickej problematiky v konkrétnej stavebnej spoločnosti. Analyzovanie vzťahov so zákazníkmi a analýzu celoživotných hodnôt zákazníkov budeme sledovať vo firme ŠTĚPÁNEK s.r.o..

### Základné informácie

Spoločnosť ŠTĚPÁNEK s.r.o. vznikla 31.01.1992 a môžeme ju teda na trhu považovať za finančne stabilnú. Firma má sídlo na adrese Nádražní 460, Opočno 517 73, kde sa tiež nachádzajú kancelárie pre kontakt spoločnosti so zákazníkmi. Pôsobnosť tohto podniku je zameraná na Hradec Králové a blízke okolie. Podľa štatistických údajov sa podľa počtu zamestnancov vo veľkostnej kategórii zaraďuje medzi stredne veľkú, a to v kategórií 10 – 19 zamestnancov. Predmetom podnikania je výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Zameriava sa na realizovanie stavieb, ich zmeny a odstraňovanie. Konkrétnejšie vykonáva táto stavebná spoločnosť predovšetkým zemné práce, štukatérske práce, rekonštrukcie a modernizácie ale aj demolácie a realizáciu novostavieb.

### Rozpočet spoločnosti

Pre analyzovanie a meranie celoživotných hodnôt v stavebnej spoločnosti sa budeme zaoberať časovým obdobím jeden rok/12 mesiacov, konkrétne rokom 2016, ktorý je najrelevantnejším uzavretým účtovným obdobím podniku. V tomto časovom období mala spoločnosť celkovo 60 zákazníkov (zákaziek), z ktorých až jednu tretinu tvoria stáli zákazníci. Celkový ročný úhrn firmy za rok 2016 tvorí čiastka 31 855 672 Kč, z čoho náklady predstavujú 27 095 879,05 Kč. Hospodársky výsledok tak za firmu v roku 2016 činí suma 4 759 792,58 Kč. Marketingové náklady, použité na zákazníkov, tvoria rôzne náklady na reprezentáciu, reklamné predmety a náklady na komunikáciu rôznymi



komunikačnými kanálmi. Tieto náklady značia v spoločnosti čiastku 32 311,88 Kč. Keďže sa táto spoločnosť nezameriava na získavanie nových zákazníkov, ale skôr na udržiavanie stálych, obstarávacie náklady na získanie nových zákazníkov tvoria iba reprezentačné náklady a náklady na pohonné hmoty na reklamu firemným autom. Priemerné obstarávacie náklady na zákazníkov predstavujú sumu 21 643,78 Kč. Tieto náklady sú využité iba na získanie nových zákazníkov a z tejto sumy bolo v roku 2016 využitých 541,09 Kč na každého nového zákazníka.

Pre výpočet na individuálnej úrovni budeme pracovať s najväčším stálym zákazníkom stavebnej spoločnosti ŠTĚPÁNEK, ktorým je Tereos TTD. V sledovanom období tvorí obrat tohto zákazníka 6 308 630,49 Kč, z čoho zostatkovú sumu po odpočítaní variabilných nákladov za rok 2016 tvorí 942 619,16 Kč. Celkové náklady na zákazníka tak činia čiastku 5 366 011,33 Kč. Marketingové náklady pre tohto zákazníka tvoria najmä náklady na komunikáciu a predstavujú sumu 6 419,08 Kč. Táto komunikácia zahŕňa osobný kontakt iniciovaný stavebnou spoločnosťou ŠTĚPÁNEK, poštou a telefónnym spojením s odhadovaným počtom približne 50krát počas celého roka. Na základe nákupov počas predchádzajúcich piatich rokov, sme tiež určili predpovedaný zisk zo zákazníka v budúcom časovom období. Ten je odhadovaný na 727 317,60 Kč. Na základe spolupráce zákazníka Tereos TTD s analyzovanou stavebnou spoločnosťou počas minulých období, predpokladáme pre tieto výpočty opakované nákupy služieb a ďalšiu spoluprácu so spoločnosťou aj do budúcnosti.

## 6 Analýza vzťahov so zákazníkmi

Ako som už spomínala v predchádzajúcej kapitole, spoločnosť ŠTĚPÁNEK pôsobí na trhu viac ako 24 rokov. Táto stavebná spoločnosť má vo svojom okolí za tento čas vybudované silné meno a aj to je dôvod, prečo sa tu nepotrebuje propagovať vo veľkej miere.

Za posledné roky firma získala viacerých dlhodobých zákazníkov, s ktorými spolupracuje dodnes. Počas posledných troch rokov 2014, 2015 a 2016 tvorí stálych zákazníkov viac ako 40%. Títo zákazníci zároveň vo firme predstavujú najväčšie príjmy.

V roku 2014 reprezentovalo dlhodobých zákazníkov až 28 z celkových 53, s obratom viac ako 23 miliónov, čo tvorí 70% z celkového obratu pre tento rok. Pre rok 2015 to bolo 27 z celkových 61 zákazníkov, s obratom skoro 22 miliónov, ktoré znamenajú až 82% celkového obratu za zákazky a v minulom roku 2016 predstavovalo dlhodobých zákazníkov 23 zo všetkých 61 zákazníkov, s obratom skoro 23 miliónov, čo je 72% celkového obratu za tento rok.

## **7 Analýza celoživotných hodnôt zákazníkov**

Na predpovedanie hodnoty zákazníka počas celoživotnej spolupráce so spoločnosťou existuje viacero spôsobov. Táto kapitola je venovaná dvom najčastejšie využívaným výpočtom celoživotnej hodnoty zákazníka pre stavebnú spoločnosť ŠTĚPÁNEK s.r.o.. Jedná sa o agregovaný postup a postup na individuálnej úrovni. Úvod kapitoly bude ale najprv venovaný jednoduchému výpočtu pre odhad celoživotnej hodnoty zákazníka v spoločnosti.

### **7.1 Odhad celoživotnej hodnoty zákazníka v stavebnej spoločnosti**

Pre odhad celoživotnej hodnoty zákazníka v spoločnosti ŠTĚPÁNEK budeme pracovať s najväčším zákazníkom spoločnosti, XY. Hodnotu budeme odhadovať na základe časového horizontu 3 roky. Pre výpočet teda použijeme veľkosť nákladov a výnosov posledných troch účtovných období, ktorými sú roky 2014, 2015 a 2016. Náklady na zákazníka sú v tomto prípade počítané z celkových nákladov za konkrétny rok. Táto suma je ďalej vydelená percentom, aké obrat zákazníka predstavuje z celkového obratu za zákazky. U tohto zákazníka predpokladáme 100% pravdepodobnosť opakovaných nákupov a jeho trvalú aktivitu aj počas budúcich rokov. Náklady na jeho akvizíciu sú však nulové, keďže zákazník o spoluprácu oslovil spoločnosť sám. Diskontnú sadzbu vypočítame dosadením do vzorca číslo 2 z pododdielu 3.1.1 tejto práce, pre výpočet vážených nákladov kapitálu:

$$WACC_{2014} = \frac{24\,123}{26\,552} \times 0,908 + \frac{2\,429}{26\,552} \times (1 - 0,2) \times 0,0914 = 83,2\%$$

$$WACC_{2015} = \frac{24\,809}{26\,484} \times 0,937 + \frac{1\,675}{26\,484} \times (1 - 0,2) \times 0,063 = 88,1\%$$

$$WACC_{2016} = \frac{29\,487}{31\,355} \times 0,94 + \frac{1\,868}{31\,355} \times (1 - 0,2) \times 0,06 = 88,7\%$$

	2014	2015	2016
Vlastný kapitál [tisíc Kč]	24 123	24 809	29 487
Náklady vlastného kapitálu [%]	90,8	93,7	94
Cudzí spoplatnený kapitál [tisíc Kč]	2 429	1 675	1 868
Náklady cudzieho spoplatneného kapitálu [%]	9,14	6,3	6
Súčet vlastného a cudzieho spoplatneného kapitálu [tisíc Kč]	26 552	26 484	31 355
Sadzba dane z príjmu [%]	20	20	20

*Tabuľka č.1: Hodnoty pre výpočet vážených nákladov kapitálu, zdroj:  
ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

Pre výpočet vážených nákladov kapitálu bola z analýzy účtovných závierok použitá suma vlastného kapitálu v konkrétnom roku a následne určené jeho percento nákladov z celového kapitálu spoločnosti. Podobne boli určené aj cudzie zdroje alebo cudzí spoplatnený kapitál a percento jeho nákladov. Sadzbu dane z príjmov tvorí v tomto prípade 20%. Z týchto údajov bola následne vypočítaná diskontovaná miera pre ďalší výpočet odhadu celoživotnej hodnoty.

Po vypočítaní vážených nákladov kapitálu bude odhad celoživotnej hodnoty zákazníka počítaný nasledovným dosadením do vzorca s číslom 9 z oddielu 3.2 tejto práce:

$$CLV = \sum_{t=1}^3 \frac{7\,593\,459,24 - 6\,782\,880,04}{(1 + 0,832)^1} + \frac{5\,700\,490,46 - 5\,225\,387,75}{(1 + 0,881)^2} + \frac{6\,308\,630,4 - 5\,382\,867,33}{(1 + 0,887)^3} = 714\,514,84 \text{ Kč}$$

	2014	2015	2016
Suma zaplatená zákazníkom [Kč]	7 593 459,24	5 700 490,46	6 308 630,4
Priame náklady na zákazníka [Kč]	6 782 880,04	5 225 387,75	5 382 867,33
Retenčná miera [%]	100	100	100
Náklady na akvizíciu [Kč]	0	0	0
Diskontná sadzba – WACC [%]	83,2	88,1	88,7

*Tabuľka č.2: Hodnoty pre výpočet odhadu celoživotných hodnôt zákazníka,  
zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

Odhad celoživotnej hodnoty zákazníka je počítaný na základe hodnôt z predchádzajúcich účtovaných období. Suma zaplatená zákazníkom bola určená z analýzy účtovných závierok za rok 2014, 2015 a 2016. Priemerné náklady sú dopočítane z celkových nákladov stavebnej spoločnosti a vydelené percentom, ktoré sa rovná percentu príjmov zo zákazníka, z celkových príjmov spoločnosti v danom roku. Predpoklad spolupráce zákazníka so spoločnosťou je aj v tomto prípade stanovený na 100%, pričom náklady na akvizíciu ostávajú nulové. Odhadovaná celoživotná hodnota zákazníka sa pre tento výpočet rovná sume 714 514,84 Kč.

## 7.2 Výpočet celoživotnej hodnoty zákazníkov agregovaným postupom

Aggregovaným postupom počítame celkovú celoživotnú hodnotu všetkých zákazníkov spoločnosti v danom časovom období. Ako časové obdobie bude použitá jednotka jeden rok a pre tento výpočet budú brané do úvahy 3 časové obdobia, čiže 3 posledné zúčtované roky 2014, 2015 a 2016. Z týchto rokov bol určený aj priemerný počet zákazníkov, ktorým je číslo 58. Pre výšku diskontnej sadzby budú znova použité výsledky výpočtov, z predošlej podkapitoly. Analýzou účtových závierok týchto konkrétnych rokov bolo zistené aj čisté kontribučné rozpätie, ktoré tiež bude použité pri tomto výpočte. To predstavuje celkové obraty zo zákaziek v danom roku.

Pre prvý spôsob výpočtu agregovaným postupom sa zákaznícky kapitál firmy vypočíta dosadením do vzorca číslo 1 z pododdielu 3.1.1 tejto práce:

$$CE = \sum_{i=1}^{58} \sum_{t=1}^3 33\,199\,038,57 \left( \frac{1}{1+0,832} \right)^1 + 26\,928\,760,93 \left( \frac{1}{1+0,881} \right)^2 + 31\,756\,353,40 \left( \frac{1}{1+0,887} \right)^3 = 30\,458\,925,18 \text{ Kč}$$

	2014	2015	2016
Čisté kontribučné rozpätie [Kč]	33 199 038,57	26 928 760,93	31 756 353,40
Počet zákazníkov	61	61	53
Diskontná sadzba [%]	83,2	88,1	88,7

Tabuľka č.3: Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt zákazníkov agregovaným postupom 1, zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.

Výsledná hodnota CE z tohto výpočtu predstavuje sumu 30 458 925,18 Kč. Táto hodnota sa nazýva zákaznícky kapitál spoločnosti (Customer Equity) a je možné ju využiť na výpočet priemernej celožitovej hodnoty zákazníkov. Tento priemer sa vypočíta tak, že zákaznícky kapitál spoločnosti sa vydolí množstvom počítaných zákazníkov. V tomto prípade bol použitý priemerný počet zákazníkov 58, za posledné tri účtované roky, s ktorým sa výsledná priemerná celožitová hodnota jedného zákazníka rovná 525 153,88 Kč.

Tento výpočet zahŕňa príjmy, ktoré ale nie sú ovplyvňované žiadanými nákladmi. Výsledná celožitová hodnota je ovplyvnená iba diskontnou sadzbou, počas počítaných troch časových období. V reálnom živote bude ale celožitová hodnota stále ovplyvňovaná minimálne nákladmi na každého zákazníka. Preto je potrebné ich aj pre celkovú analýzu všetkých výsledkov tejto práce uviesť do vzorca číslo 1 z pododdielu 3.1.1 tejto práce:

$$\begin{aligned}
 CE &= \sum_{i=1}^{58} \sum_{t=1}^3 (33\,199\,038,57 - 29\,658\,417,33) \times \left(\frac{1}{1 + 0,832}\right)^1 \\
 &\quad + (26\,928\,760,93 - 24\,682\,984,18) \times \left(\frac{1}{1 + 0,881}\right)^2 \\
 &\quad + (31\,756\,353,40 - 27\,095\,879,05) \times \left(\frac{1}{1 + 0,887}\right)^3 \\
 &= 3\,272\,132,39 \text{ Kč}
 \end{aligned}$$

	2014	2015	2016
Čisté kontribučné rozpätie [Kč]	33 199 038,57	26 928 760,93	31 756 353,40
Celkové náklady [Kč]	29 658 417,33	24 682 984,18	27 095 879,05
Počet zákazníkov	61	61	53
Diskontná sadzba [%]	83,2	88,1	88,7

Tabuľka č.4: Hodnoty pre výpočet celožitových hodnôt zákazníkov agregovaným postupom 1 (odčítanie nákladov), zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.

Z výslednej hodnoty zákaznického kapitálu tohto a predchádzajúceho výpočtu je možné vidieť zreteľný rozdiel po odpočítaní celkových nákladov v každom počítanom roku. Výsledný zákaznicky kapitál bol v tomto prípade vyčíslený na 3 272 132,39 Kč. Pre výpočet celoživotnej hodnoty jedného zákazníka je aj v tomto prípade potrebné vydeliť celkovým počtom zákazníkov, kde sme použili priemerný počet zákazníkov 58, za posledné tri vyúčtované obdobia. Celoživotná hodnota jedného zákazníka je z tohto výpočtu odhadovaná na 56 416,08 Kč.

Pre porovnanie výslednej hodnoty predchádzajúceho výpočtu, pre všetkých zákazníkov stavebnej spoločnosti, budú v tom istom výpočte použité iba hodnoty dvadsiatich najväčších dlhodobých zákazníkov spoločnosti. Všetky tieto hodnoty sa znova dosadia do rovnakého vzorca číslo 1, pre výpočet agregovaným postupom, z pododdielu 3.1.1 tejto práce nasledovne:

$$CE = \sum_{i=1}^{20} \sum_{t=1}^3 23\,057\,454,50 \left( \frac{1}{1+0,832} \right)^1 + 21\,778\,387,75 \left( \frac{1}{1+0,881} \right)^2 + 22\,933\,411,29 \left( \frac{1}{1+0,887} \right)^3 = 22\,154\,362,35 \text{ Kč}$$

	2014	2015	2016
Čisté kontribučné rozpätie [Kč]	23 057 454,50	21 778 387,75	22 933 411,29
Počet zákazníkov	20	20	20
Diskontná sadzba [%]	83,2	88,1	88,7

*Tabuľka č. 5: Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt dvadsiatich najväčších dlhodobých zákazníkov agregovaným postupom 1, zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*



Z účtovných závierok bolo v každom roku zvlášť zistených 20 najväčších dlhodobých zákazníkov. Na základe týchto údajov bolo zistené čisté kontribučné rozpätie, čiže obrat týchto zákazníkov v daných rokoch. V roku 2014 činil ich obrat 23 057 454,50 Kč, pre rok 2015 to bolo 21 778 387,75 Kč a v roku 2016 predstavoval obrat dvadsiatich najväčších dlhodobých zákazníkov sumu 22 933 411,29 Kč. Hodnota diskontnej sadzby sa pri tomto výpočte nemenila a použité boli rovnaké hodnoty ako v predošlom výpočte. Výsledná hodnota celkového zákazníckeho kapitálu bola v tomto prípade vyčíslená na 22 154 362,35 Kč. Pre výpočet celoživotnej hodnoty jedného zákazníka sa táto hodnota vydela počtom počítaných zákazníkov, ktorých bolo v tomto prípade 20.

Odhadovaná suma celoživotnej hodnoty jedného zákazníka, najväčších dlhodobých zákazníkov spoločnosti, predstavuje čiastku 1 107 718,19 Kč. Táto suma predstavuje takmer dvojnásobok celoživotnej hodnoty zákazníka, počítanej na základe všetkých zákazníkov stavebnej spoločnosti.

Tak, ako v predchádzajúcom prípade, ani v tomto výpočte neboli zahrnuté žiadne náklady na zákazníkov a výsledná hodnota je z najväčšej miery ovplyvnená iba diskontnou sadzbou. Pre reálnu výslednú hodnotu zákazníckeho kapitálu, dvadsiatich najväčších dlhodobých zákazníkov stavebnej spoločnosti, je potrebné do výpočtu začleniť aj celkové použité náklady.

$$\begin{aligned}
 CE &= \sum_{i=1}^{20} \sum_{t=1}^3 (23\,057\,454,50 - 20\,642\,258,46) \times \left(\frac{1}{1 + 0,832}\right)^1 \\
 &\quad + (21\,778\,387,75 - 20\,116\,632,11) \left(\frac{1}{1 + 0,881}\right)^2 \\
 &\quad + (22\,933\,411,29 - 19\,563\,224,67) \left(\frac{1}{1 + 0,887}\right)^3 \\
 &= 2\,297\,643,54 \text{ Kč}
 \end{aligned}$$

	2014	2015	2016
Čisté kontribučné rozpätie [Kč]	23 057 454,50	21 778 387,75	22 933 411,29
Celkové náklady [Kč]	20 642 258,46	20 116 632,11	19 563 224,67
Počet zákazníkov	20	20	20
Diskontná sadzba [%]	83,2	88,1	88,7

*Tabuľka č. 6: Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt dvadsiatich najväčších dlhodobých zákazníkov agregovaným postupom 1 (odčítanie nákladov), zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

Výsledná hodnota zákazníckeho kapitálu sa po odčítaní nákladov rovná sume 2 297 643,54 Kč. Výslednú celoživotnú hodnotu jedného zákazníka, z týchto dvadsiatich najväčších zákazníkov, vypočítame aj v tomto prípade vydelením zákazníckeho kapitálu, počtom všetkých zákazníkov. Celoživotná hodnota jedného zákazníka je tak odhadovaná na 114 882,18 Kč. Aj v tomto prípade, po odčítaní nákladov na zákazníkov, je hodnota dlhodobého zákazníka takmer dvakrát väčšia, ako hodnota počítaná pre všetkých zákazníkov stavebnej spoločnosti.

V druhom type výpočtu agregovanou metódou sa podobne, ako v predchádzajúcom postupe, priemerná celoživotná hodnota jedného zákazníka vypočíta z celoživotnej hodnoty všetkých zákazníkov. Tento typ výpočtu berie do úvahy iba priemerný hrubý príspevok, priemerné obstarávacie náklady na zákazníka a marketingové náklady na zákazníka.

Priemerný hrubý príspevok predstavuje priemerný príjem z jedného zákazníka za dané časové obdobie. Vypočítame ho z celkových príjmov spoločnosti za dané časové obdobie, ktoré sa vydedia počtom celkových zákazníkov za toto obdobie.

Priemerné obstarávacie náklady budú ako v predchádzajúcich prípadoch nulové. Retenčná miera zákazníkov alebo skupiny zákazníkov sa časom stáva konštantnou. Tá predstavuje percentuálny podiel dlhodobých zákazníkov z celkových zákazníkov spoločnosti v danom roku. Keďže sa táto miera stáva konštantnou, budeme pre výpočet používať priemernú hodnotu posledných troch účtovaných rokov.

Celoživotnú hodnotu zákazníkov druhým typom agregovaného postupu tak vypočítame dosadením do vzorca číslo 3 z pododdielu 3.1.1 tejto práce:

$$CLV_1 = \sum_{t=0}^3 \left[ \frac{(626\,396,95 - 78,56)}{(1 + 0,832)^0} 0,45^0 \right] + \left[ \frac{(441\,455,10 - 81,59)}{(1 + 0,881)^1} 0,45^1 \right] + \left[ \frac{(520\,596,96 - 76,94)}{(1 + 0,887)^2} 0,45^2 \right] = 761\,510,96 \text{ Kč}$$

	2014	2015	2016
Retenčná miera [%]	45	45	45
Diskontná sadzba [%]	83,2	88,1	88,7
Priemerný hrubý príspevok [Kč]	626 396,95	441 455,10	520 596,96
Marketingové náklady [Kč]	78,56	81,59	76,94
Náklady na akvizíciu [Kč]	0	0	0

*Tabuľka č. 7: Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt zákazníkov agregovaným postupom 2, zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

Analýzou účtovej závierky spoločnosti za posledné tri roky boli zistené všetky potrebné údaje pre tento výpočet. Výška retenčnej miery bola stanovená na 45%, čo predstavuje priemerné percento dlhodobých zákazníkov spoločnosti za toto časové obdobie, kde v roku 2014 to bolo 52,8%, v roku 2015 predstavovalo dlhodobých zákazníkov 44,3% a v poslednom účtovanom roku 2016 túto hodnotu

tvorilo 37,7% zákazníkov. Hodnoty diskontnej sadzby boli použité z predchádzajúceho výpočtu vážených nákladov kapitálu, z podkapitoly 6.1 tejto práce. Priemerný hrubý príspevok bol určený na základe celkových obrátov spoločnosti a následným vydelením počtom všetkých zákazníkov v danom roku.

Pre rok 2014 predstavoval celkový obrat 33 199 038,57 Kč pri 53 zákazníkoch. V roku 2015 to bolo 26 928 760,93 Kč s počtom zákazníkov 61 a v roku 2016 bol celkový obrat spoločnosti vyčíslený na 31 756 353,40 Kč, pri 61 zákazníkoch. Podobne boli vypočítané aj marketingové náklady, kde sa pre výpočet hodnoty na jedného zákazníka, ich celková hodnota za daný rok vydela počtom celkových zákazníkov v danom roku. Pre rok 2014 tieto náklady predstavovali čiastku 4 163,57 Kč, v roku 2015 to bolo 4 976,85 Kč a v roku 2016 zas 4 693,34 Kč. Ako bolo už spomenuté, priemerné obstarávacie náklady alebo náklady na akvizíciu zákazníkov sú pre túto spoločnosť, z dôvodu nevyužívania takýchto nákladov, stanovené ako nulové náklady.

Výslednou hodnotou druhého typu výpočtu agregovaným spôsobom je suma 761 510,96 Kč, ktorá predstavuje priemernú celoživotnú hodnotu jedného zákazníka spoločnosti.

Tento typ výpočtu agregovaným postupom zahŕňa iba náklady na akvizíciu a marketingové náklady. Ako v predošlých výpočtoch, je aj v tomto prípade potrebné zahrnúť celkové náklady na zákazníkov, ktoré z najväčšieho hľadiska ovplyvňujú výslednú hodnotu.

$$\begin{aligned}
 CLV_1 = \sum_{t=0}^3 & \left[ \frac{(626\,396,95 - 559\,592,95 - 78,56)}{(1 + 0,832)^0} 0,45^0 \right] \\
 & + \left[ \frac{(441\,455,10 - 404\,639,08 - 81,59)}{(1 + 0,881)^1} 0,45^1 \right] \\
 & + \left[ \frac{(520\,596,96 - 444\,194,74 - 76,94)}{(1 + 0,887)^2} 0,45^2 \right] = 79\,854,18 \text{ Kč}
 \end{aligned}$$

	2014	2015	2016
Retenčná miera [%]	45	45	45
Diskontná sadzba [%]	83,2	88,1	88,7
Priemerný hrubý príspevok [Kč]	626 396,95	441 455,10	520 596,96
Náklady na zákazníka [Kč]	559 592,78	404 639,08	444 194,74
Marketingové náklady [Kč]	78,56	81,59	76,94
Náklady na akvizíciu [Kč]	0	0	0

*Tabuľka č. 8: Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt zákazníkov agregovaným postupom 2 (odčítanie nákladov), zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

Náklady na zákazníka boli určené podobným spôsobom, ako bol určený priemerný hrubý príspevok na zákazníka. Celkové náklady stavebnej spoločnosti na zákazníkov v danom roku sa vydělili počtom celkových zákazníkov v tom istom roku. Pre rok 2014 tvorili celkové náklady 25 658 417,33 Kč pri 53 zákazníkoch. V roku 2015 to bolo 24 682 984,18 Kč pri 61 zákazníkoch a v roku 2016 tvorili celkové náklady stavebnej spoločnosti 27 095 879,05 Kč, pri 61 zákazníkoch. Výsledná celoživotná hodnota jedného zákazníka je tak po odčítaní celkových nákladov odhadovaná na 79 854,18 Kč.

### **7.3 Výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni**

Pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni bude počítaná celoživotná hodnota jedného, a to najväčšieho dlhodobého zákazníka stavebnej spoločnosti, XY. U tohto zákazníka je predpokladaná spolupráca so stavebnou spoločnosťou aj v budúcnosti. Pre všeobecné vyjadrenie takéhoto výpočtu budú použité iba odhadované hodnoty, ako budúceho kontribučného rozpätia, tak aj budúcich nákladov na zákazníka, ktoré sú počítané na základe

predchádzajúcich nákupov za posledné tri roky účtovaného obdobia. Touto všeobecnú formu sa dá celoživotná hodnota zákazníka vypočítať dosadením do zjednodušeného vzorca číslo 4, z pododdielu 3.1.2 v tejto práci:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{7\,593\,459,24 - 6\,791\,777,57}{(1 + 0,832)^1} + \frac{5\,700\,490,46 - 5\,232\,792,65}{(1 + 0,881)^2} + \frac{6\,308\,630,49 - 5\,392\,079,93}{(1 + 0,887)^3} = 706\,194,16 \text{ Kč}$$

	2014	2015	2016
Časové obdobie	1	2	3
Kontribučné rozpätie [Kč]	7 593 459,24	5 700 490,46	6 308 630,49
Náklady na zákazníka [Kč]	6 791 777,57	5 232 792,65	5 392 079,93
Diskontná sadzba	83,2	88,1	88,7

Tabuľka č. 9: Hodnoty pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni 1, zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.

Hodnoty, použité v tomto príklade boli počítané na základe účtových závierok z minulých troch rokov. Každý rok je vo výpočte vnímaný ako jedno časové obdobie. Kontribučné rozpätie predstavuje príjem spoločnosti za konkrétneho zákazníka, v danom roku. V roku 2014 toto rozpätie činilo 7 593 459,24 Kč, pre rok 2015 to bolo 5 700 490,46 Kč a v roku 2014 tvoril príjem zo zákazníka čiastku 6 308 630,49 Kč.

Náklady na zákazníka boli počítané na základe celkových nákladov stavebnej spoločnosti. Na základe percenta, aké tvorili príjmy zo zákazníka z celkových príjmov za daný rok, bolo toto percento použité na výpočet nákladov

na zákazníka, z celkových nákladov v danom roku. V roku 2014 tvorili celkové náklady spoločnosti 29 658 417,33 Kč, kde príjem zo zákazníka činil 22,9%.

Náklady, vynaložené v roku 2014 na tohto zákazníka, sú tým pádom odhadované na 6 791 777,57 Kč. Pre rok 2015 tvorili celkové náklady sumu 24 682 984,18 Kč. Príjem zákazníka v tomto roku tvoril 21,2%, a preto sú náklady na neho odhadované na 5 232 792,65 Kč. V roku 2016 činili celkové náklady stavebnej spoločnosti 27 095 879,05 Kč a príjem tohto zákazníka 19,9%. Náklady na zákazníka preto sú odhadované na 5 932 079,93 Kč.

Diskontná sadzba sa ani v tomto výpočte nemenila a boli použité rovnaké hodnoty ako v predchádzajúcich výpočtoch. Výsledná celoživotná hodnota tohto zákazníka bola na základe týchto údajov vyčíslená na 706 194,16 Kč.

Pre výpočet predpokladaného kontribučného rozpätia alebo budúcich príjmov zo zákazníka, je nutné predpokladať, že zákazník bude aj v budúcnosti spolupracovať so stavebnou spoločnosťou, čiže bude aj naďalej aktívny. Na základe nákupov v minulosti je možné určiť jeho predpokladanú aktivitu v budúcich rokoch. Táto aktivita bude u konkrétneho zákazníka vypočítaná na základe posledných troch účtovaných rokov, kde bude počítaná pravdepodobná aktivita počas budúcich troch rokov 2017, 2018 a 2019. Vypočítame ju nasledovným dosadením do vzorca pre predpoklad aktivity zákazníka z pododdielu 3.1.2 tejto práce:

$$P(\text{Active})_{2017} = (3/4)^3 = 0,422$$

$$P(\text{Active})_{2018} = (3/5)^3 = 0,216$$

$$P(\text{Active})_{2019} = (3/6)^3 = 0,125$$

	2017	2018	2019
Počet vyúčtovaných uzavretých rokov	3	3	3
Počet rokov pre ktoré sa je aktivita zákazníka počítaná	4	5	6
Počet nákupov za vyúčtované uzavreté obdobie	3	3	3

*Tabuľka č. 10: Hodnoty pre výpočet predpokladanej aktivity zákazníka, zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

Na základe limitovaných informácií, od kedy daný zákazník spolupracuje so stavebnou spoločnosťou, bol ako čas medzi akvizíciou zákazníka a jeho najnovším nákupom použité rozpätie 3 rokov, konkrétne roky 2014, 2015 a 2016, ktoré predstavujú posledné tri roky z dostupných dát účtových závierok. Čas medzi akvizíciou a obdobím, pre ktoré sa aktivita určuje, uvádza celkový súčet všetkých počítaných rokov, ktoré zahŕňa počet minulých, už uzavretých rokov a predpokladaných rokov, pre ktoré sa aktivita počíta. Pre tohto zákazníka vykonáva stavebná spoločnosť jednu veľkú zákazku každý rok, preto počet nákupov za časové obdobie troch rokov je 3.

Ak je táto predpokladaná aktivita braná do úvahy, je možné najprv vypočítať čistú súčasnú hodnotu hrubého kontribučného rozpätia, teda hrubých príjmov. Túto hodnotu vypočítame dosadením do vzorca číslo 5 z pododdielu 3.1.2 nasledovne:

$$\begin{aligned} \text{NPV of EGC} &= \sum_{n=1}^3 0,422 \times \frac{728\,643,35}{(1 + 0,8667)^1} + 0,216 \times \frac{728\,643,35}{(1 + 0,8667)^2} + 0,125 \\ &\times \frac{728\,643,35}{(1 + 0,8667)^3} = 223\,891,19 \text{ Kč} \end{aligned}$$



	2017	2018	2019
Predpokladaná aktivita zákazníka	0,422	0,216	0,125
Priemerné hrubé kontribučné rozpätie	728 643,35	728 643,35	728 643,35
Priemerná diskontná sadzba	0,8667	0,8667	0,8667

*Tabuľka č. 11: Hodnoty pre výpočet čistej súčasnej hodnoty predpokladaných hrubých príjmov zo zákazníka, zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

Čistá súčasná hodnota predpokladaných hrubých príjmov bola počítaná na základe predpokladanej aktivity zákazníka. Priemerné kontribučné rozpätie predstavuje priemernú hodnotu celkových príjmov za zákazníka, za posledné tri počítané časové obdobia, po odpočítaní nákladov vynaložených na tohto zákazníka. Po odčítaní nákladov predstavovali hrubé príjmy za zákazníka v roku 2014 sumu 801 681,67 Kč, v roku 2015 to bolo 467 697,81 Kč a v roku 2016 bola vyčíslená čiastka 916 550,56 Kč. Priemerná hodnota tak bola určená na 728 643,35 Kč. Pre diskontnú sadzbu bol tiež určený priemer na základe hodnôt z posledných troch účtovaných rokov. Výsledná čistá súčasná hodnota predpokladaných hrubých príjmov bola z týchto hodnôt vyčíslená na 223 891,19 Kč.

Súčasťou nákladov sú taktiež náklady na akvizíciu a marketingové náklady, ktoré sa budú v spoločnosti i v budúcnosti vyskytovať. Pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka je preto potrebné ich začleniť do výpočtu. Náklady na akvizíciu a marketingové náklady budú v tomto prípade odčítané od čistej súčasnej hodnoty predpokladaných hrubých príjmov. Týmto spôsobom dostaneme odhadovanú celoživotnú hodnotu zákazníka. Hodnoty sa nasledovne dosadia do vzorca číslo 7 z pododdielu 3.1.2 tejto práce:

$$\begin{aligned}
CLV &= \left( 0,422 \times \frac{728\,643,35}{(1 + 0,8667)^1} - 79,03 \times \left( \frac{1}{1 + 0,8667} \right)^1 \right) \\
&+ \left( 0,216 \times \frac{728\,643,35}{(1 + 0,8667)^2} - 79,03 \times \left( \frac{1}{1 + 0,8667} \right)^2 \right) \\
&+ \left( 0,125 \times \frac{728\,643,35}{(1 + 0,8667)^3} - 79,03 \times \left( \frac{1}{1 + 0,8667} \right)^3 \right) \\
&= 223\,814,02 \text{ Kč}
\end{aligned}$$

	2017	2018	2019
Predpokladaná aktivita zákazníka	0,422	0,216	0,125
Priemerné hrubé kontribučné rozpätie	728 643,35	728 643,35	728 643,35
Marketingové náklady [Kč]	79,03	79,03	79,03
Náklady na akvizíciu [Kč]	0	0	0
Priemerná diskontná sadzba	0,8667	0,8667	0,8667

*Tabuľka č. 12: Hodnoty pre výpočet celožitovnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni 2, zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

V tomto type výpočtu celožitovnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni bol použitý podobný vzorec, ako pri výpočte čistej súčasnej hodnoty predpokladaných hrubých príjmov. V tomto prípade boli ale odčítané marketingové náklady a náklady na akvizíciu zákazníka. Keďže stavebná spoločnosť nemá vyhradené náklady na obstarávanie zákazníkov a marketingové náklady na zákazníka sú minimálne, výsledné hodnoty sa vo veľkej miere neodlišujú. Predpokladané marketingové náklady boli vypočítané ako priemer celkových marketingových nákladov spoločnosti, vydelené počtom zákazníkov v každom roku, počas posledných troch rokov už vyúčtovaného obdobia. Predpokladaná aktivita zákazníka bola stanovená výpočtom už počas výpočtu čistej súčasnej hodnoty predpokladaných hrubých

príjmov, a v tomto prípade sa nemenila. Diskontná sadzba bola tiež stanovená v predchádzajúcom výpočte, ako priemer hodnôt diskontnej sadzby za posledné tri roky už vyúčtovaného obdobia. Výsledná celoživotná hodnota zákazníka, po odčítaní všetkých nákladov, bola vyčíslená na 223 814,02 Kč. V porovnaní s výslednou čistou hodnotou predpokladaných hrubých príjmov môžeme vidieť, že výsledky sa rozlišujú minimálne a to iba o 77,17 Kč.

Ako je možné vidieť, z tohto výpočtu CLV, celoživotná hodnota zákazníka do veľkej miery závisí na tom, či zákazník bude v budúcnosti aktívny alebo nie. Preto je pre spoločnosť dôležité rozumieť faktorom, ktoré ovplyvňujú, či aj v budúcnosti bude takáto spolupráca so zákazníkom pre ňu zisková. Výpočet tejto predpokladanej aktivity sa preto počíta jednotlivo pre každého zákazníka vo výpočte na individuálnej úrovni a to z dôvodu, že u každého z nich sa aktívne a neaktívne obdobia líšia.

V ďalšom modeli pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni zahrnieme do výpočtu položku počet kontaktov so zákazníkom, počas daného časového obdobia. Táto hodnota nám udáva počet kontaktov, ktorými sú osobné stretnutia iniciované stavebnou spoločnosťou, priamou poštou a telefónnymi hovormi. Marketingové náklady sú tiež započítané do výpočtu, ktoré ovplyvňujú nielen tieto náklady na komunikáciu, ale aj celkové náklady. Pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka, tak dosadíme potrebné hodnoty do nasledujúceho vzorca číslo 8, z pododdielu 3.1.2 tejto práce:

$$\begin{aligned}
 CLV = \sum_{y=1}^3 & \left( \frac{728\,643,35}{(1+0,8667)^{1/1}} + \frac{728\,643,35}{(1+0,8667)^{2/1}} \right. \\
 & \left. + \frac{728\,643,35}{(1+0,8667)^{3/1}} \right) - \sum_{i=1}^3 \left( \frac{27,67 \times 50}{(1+0,8667)^1} + \frac{27,67 \times 50}{(1+0,8667)^2} \right. \\
 & \left. + \frac{27,67 \times 50}{(1+0,8667)^3} \right) = 710\,146,76 \text{ Kč}
 \end{aligned}$$

	2017	2018	2019
Rok	1	2	3
Priemerné kontribučné rozpätie [Kč]	728 643,35	728 643,35	728 643,35
Marketingové náklady na komunikáciu so zákazníkom [Kč/1 kontakt]	27,67	27,67	27,67
Predpovedaná nákupná frekvencia zákazníka [počet nákupov za rok]	1	1	1
Odhadovaný počet kontaktov so zákazníkom	50	50	50
Priemerná diskontná sadzba	0,8667	0,8667	0,8667

*Tabuľka č. 13: Hodnoty pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni 3, zdroj: ŠTĚPÁNEK s.r.o., vlastné spracovanie.*

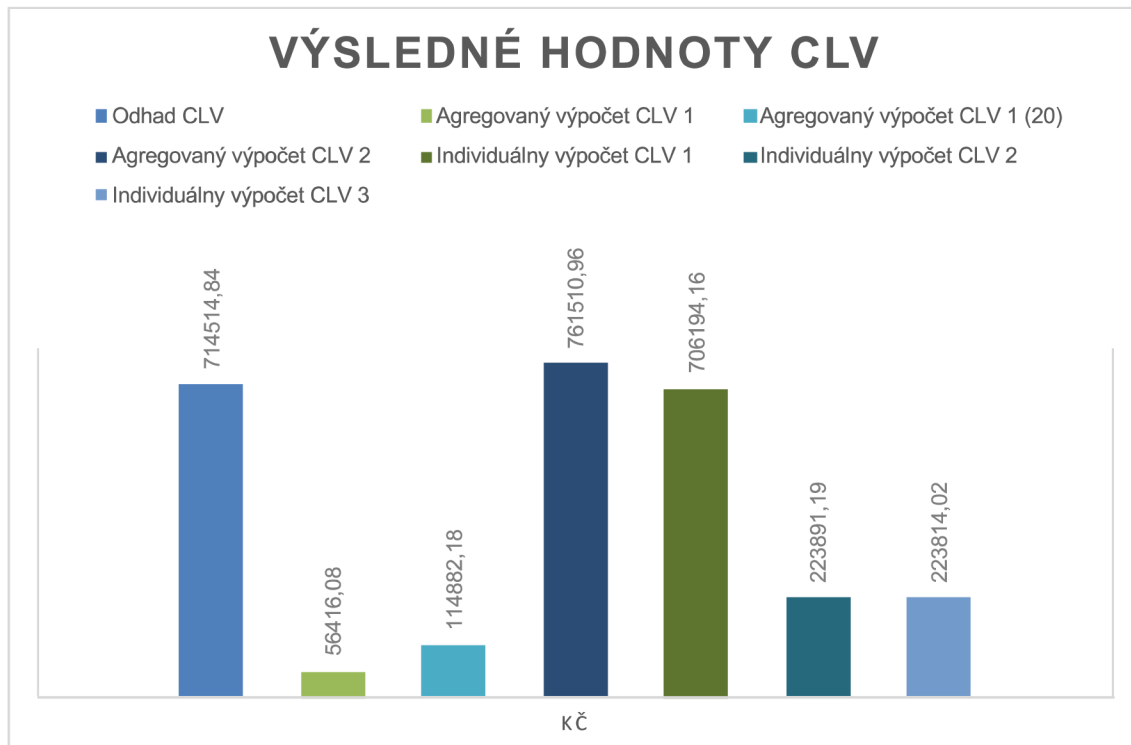
Výsledná celoživotná hodnota zákazníka je v tomto prípade odhadovaná na 710 146,76 Kč. V tomto výpočte je celoživotná hodnota z najväčšej miery ovplyvnená marketingovými nákladmi určenými na komunikáciu so zákazníkom a diskontnou sadzbou.

Pre diskontnú sadzbu bol, podobne ako v predošlom výpočte, použitý priemer z posledných troch zaúčtovaných rokov. Marketingové náklady na komunikáciu predstavujú náklady, ktoré nezahŕňajú náklady na reklamné predmety. Priemer nákladov na jeden kontakt so zákazníkom bol v roku 2014 vyčíslený na 27,50 Kč, v roku 2015 na 28,58 Kč a v roku 2016 to bolo 26,95 Kč. V tomto výpočte bol použitý priemer týchto hodnôt, ako odhad predpovedaných marketingových nákladov na komunikáciu so zákazníkom. Pre počet takýchto kontaktov v budúcnosti bol použitý ako odhad 50 kontaktov za rok. Ako nákupná frekvencia tohto zákazníka v budúcnosti bola, ako aj v predošlých rokoch, predpovedaná na jeden nákup (jedna zákazka) za rok. Celý výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka bol predpovedaný pre tri nasledujúce roky 2017, 2018 a 2019. Preto sú predpovedaným počtom nákupov do konca plánovaného obdobia 3 nákupy (3 zákazky).

## 8 Analýza a porovnanie výsledkov

Na základe predchádzajúcich výpočtov boli rôznymi postupmi zistené výsledné hodnoty pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníkov stavebnej spoločnosti. Pri každom výpočte je výsledná hodnota ovplyvňovaná odlišnými faktormi, a to je vo veľkej miere dôvodom tak rozdielných výsledkov. Pre každý výpočet boli ale použité rovnaké vstupné hodnoty, ktoré predstavujú príjmy zo zákazníkov a náklady na neho vynaložené, v rozpätí posledných troch vyúčtovaných obdobiach. Tieto údaje boli získané analýzou účtových závierok z rokov 2014, 2015 a 2016.

V nasledujúcich grafoch sú zobrazené zistené výsledky všetkých spomenutých výpočtov z tejto práce. Všetky výsledné hodnoty sú v grafoch uvádzané v českých korunách.

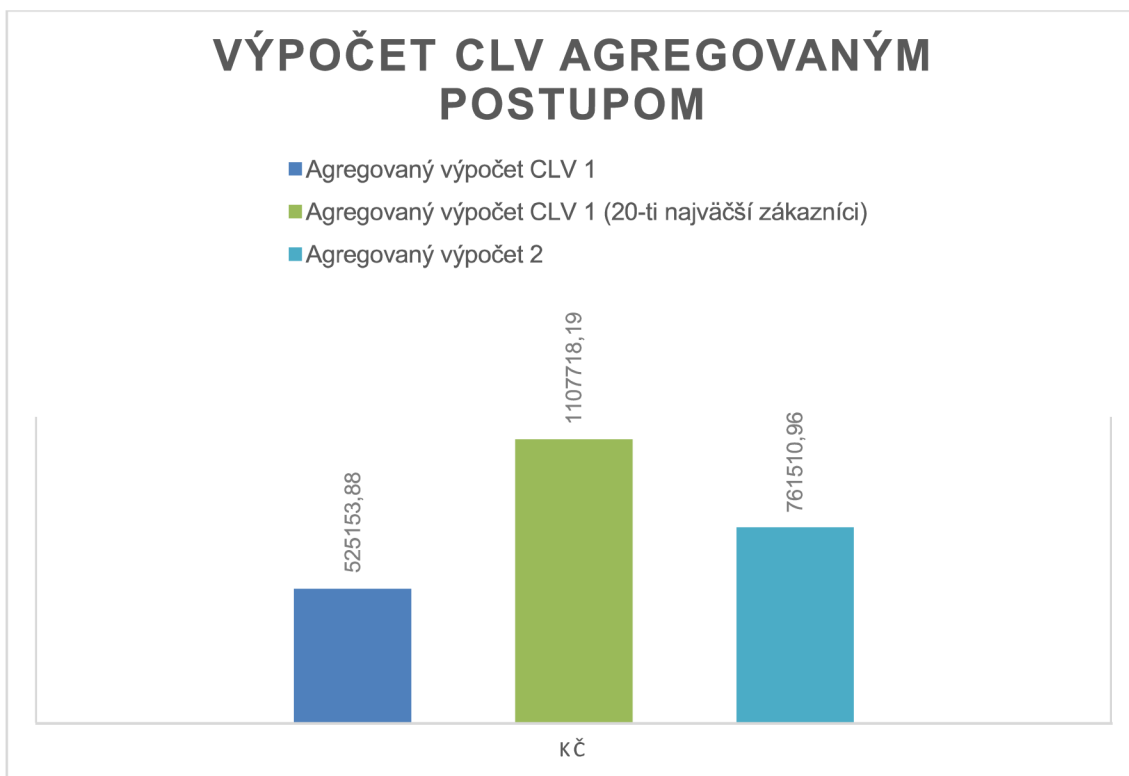


Graf č. 1: Výsledné hodnoty výpočtov CLV, zdroj: vlastný výskum.

Na grafe č.1 je možné vidieť rozdiely všetkých výsledných hodnôt. V prvom prípade bol pri odhade celoživotnej hodnoty zákazníka použitý iba jeden konkrétny zákazník, ktorý je aj najväčším dlhodobým zákazníkom spoločnosti. To je dôvod, prečo sa napríklad výsledná hodnota odhadu, ktorou je 714 514,84 Kč, tak výrazne odlišuje od výsledkov z výpočtov agregovaným postupom. Keďže v tejto stavebnej spoločnosti nie sú vyhradené žiadne náklady na akvizíciu, je výsledná celoživotná hodnota z výpočtov odhadu, z podkapitoly 6.1 tejto práce, ovplyvnená iba výškou diskontnej sadzby.

Pri výpočtoch agregovaným postupom (2. až 4. hodnota grafu č. 1) boli na rozdiel od ostatných výpočtov, braní do úvahy všetci zákazníci stavebnej spoločnosti za posledné tri vyúčtované obdobia, bez ohľadu na veľkosť príjmov zo zákazníka a na dobu spolupráce so spoločnosťou. Dá sa teda tvrdiť, že výsledné hodnoty predstavujú priemernú celoživotnú hodnotou jedného zákazníka v stavebnej spoločnosti, či už je to zákazník dlhodobý alebo jednorazový. Tieto hodnoty sú teda ovplyvnené celkovým počtom zákazníkov za dané časové obdobie. Avšak ako aj v predchádzajúcom výpočte, ovplyvnené sú diskontnou sadzbou.

Výsledné hodnoty výpočtu celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni (5. až 7. hodnota grafu č. 1) predstavujú, ako aj pri odhade, iba celoživotnú hodnotu najväčšieho zákazníka stavebnej spoločnosti. Preto je možné vidieť, že celoživotná hodnota sa od výslednej hodnoty pri odhade význačne neodlišuje. Aj v tomto prípade je celoživotná hodnota najviac ovplyvnená diskontnou sadzbou. Pri posledných dvoch výpočtoch na individuálnej úrovni ale táto hodnota závisí od odhadovanej aktivity zákazníka, preto sú výsledné hodnoty podstatne nižšie.



*Graf č. 2: Výsledné hodnoty výpočtov CLV agregovaným postupom, zdroj: vlastný výskum.*

Agregovaný postup výpočtu celoživotnej hodnoty zákazníka predstavuje výslednú celoživotnú hodnotu jedného zákazníka, na základe výpočtu z celkových zákazníkov spoločnosti za dané časové obdobie alebo na základe výpočtu z určitej skupiny zákazníkov spoločnosti.

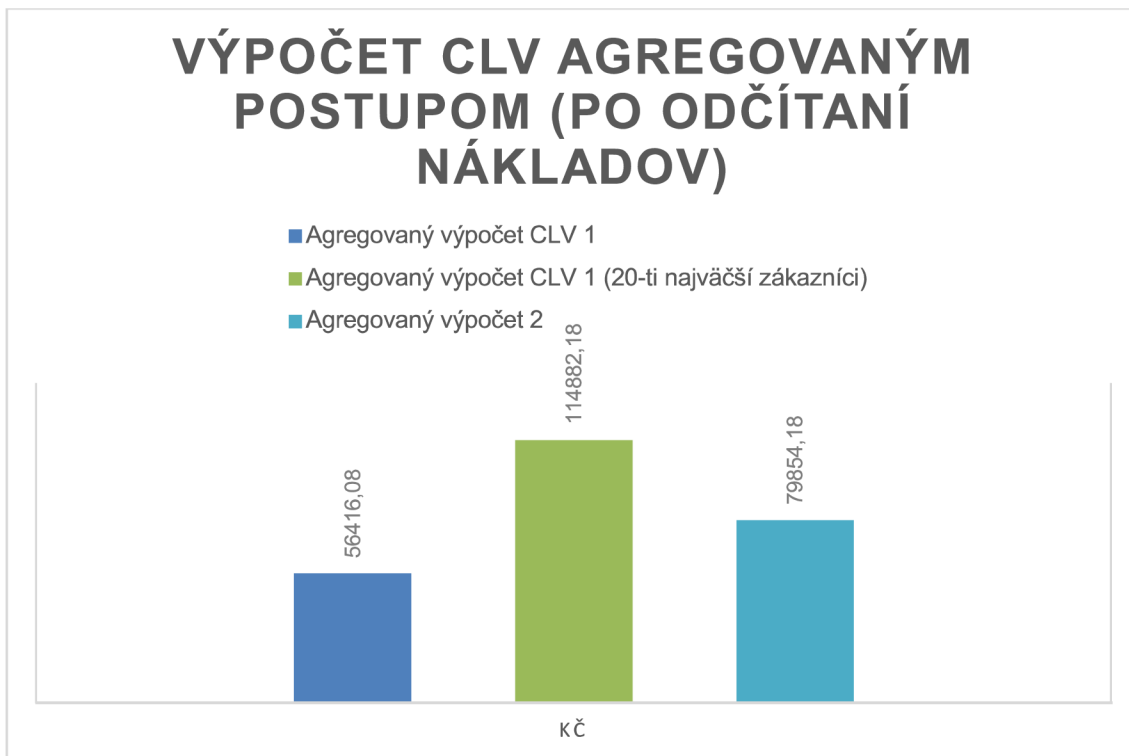
V prvom výpočte agregovaným postupom bola celoživotná hodnota zákazníka počítaná z celkových zákazníkov spoločnosti, na základe analýzy účtových závierok troch posledných rokov 2014, 2015 a 2016. Výsledná hodnota, 525 153,88 Kč, je z najväčšej miery ovplyvnená diskontnou sadzbou. Pri tomto výpočte sa ale nebral ohľad na typ zákazníka, teda či je zákazník dlhodobý alebo jednorazový. To je dôvodom, prečo je výsledná celoživotná hodnota, v porovnaní s ďalšími dvoma výpočtami agregovaným postupom, nižšia.

Pre porovnanie výslednej celoživotnej hodnoty z prvého výpočtu agregovaným postupom, boli dosadené do rovnakého vzorca číslo 1, z pododdielu 3.1.1, iba hodnoty dvadsiatich najväčších zákazníkov stavebnej spoločnosti za posledné tri vyúčtované obdobia. Tieto hodnoty boli aj v tomto prípade ovplyvnené iba diskontnou sadzbou. Výsledná hodnota bola vyčíslená na 1 107 718,19 Kč. V tomto prípade môžeme vidieť aký je rozdiel celoživotnej hodnoty všetkých zákazníkov stavebnej spoločnosti a samostatne tých dlhodobých. V konečnom dôsledku je možné povedať, že dlhodobí zákazníci majú pre spoločnosť väčšiu hodnotu. Je teda zrozumiteľné, že stavebná spoločnosť sa zameriava na týchto zákazníkov najviac.

Celoživotná hodnota zákazníka sa v druhom type výpočtu agregovaným spôsobom počíta tiež na základe celoživotnej hodnoty všetkých zákazníkov. Pri tomto výpočte je takisto ovplyvnená diskontnou sadzbou. V tomto prípade je ale ďalej ovplyvnená i retenčnou mierou, ktorá predstavuje percentuálny podiel dlhodobých zákazníkov zo všetkých zákazníkov stavebnej spoločnosti, v danom časovom období. Vďaka využitiu retenčnej miery v tomto výpočte, nie je ďalej potrebné porovnávať výslednú celoživotnú hodnotu s hodnotou výlučne dlhodobých zákazníkov. Výsledná čiastka, 761 510,96 Kč, je taktiež ovplyvnená marketingovými nákladmi. Tie ale v stavebnej spoločnosti nepredstavujú vysokú sumu, preto v značnej miere ani neovplyvňujú celoživotnú hodnotu zákazníka. V prípade, že by spoločnosť využívala aj takzvané náklady na akvizíciu, teda náklady na obstarávanie zákazníkov, táto hodnota by bola ovplyvnená aj nimi.

Tieto výsledné celoživotné hodnoty ale vo svojich výpočtoch nezahŕňajú celkové náklady na zákazníkov. Takéto náklady ale ovplyvňujú celoživotnú hodnotu v najväčšej miere a preto bolo potrebné ich zahrnúť do výpočtov, aby bolo možné všetky výsledné hodnoty porovnať na rovnakej úrovni.



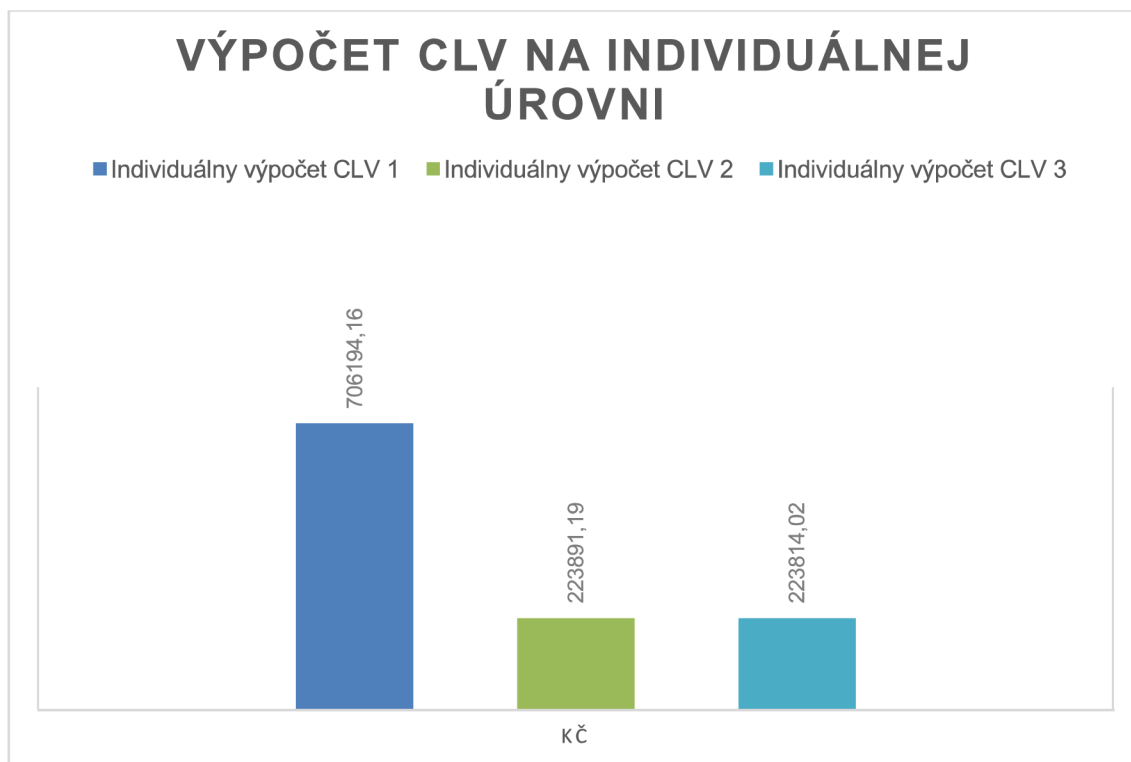


*Graf č. 3: Výsledné hodnoty výpočtov CLV agregovaným postupom (po odčítaní nákladov), zdroj: vlastný výskum.*

Pri porovnaní grafu číslo 2 a grafu číslo 3 je možné vidieť, že odčítaním celkových nákladov na zákazníkov sa výsledné celoživotné hodnoty značne zmenili. Pomery hodnôt medzi samotnými výpočtami ale ostali nezmenené.

V prvom výpočte predstavuje celoživotná hodnota zákazníka, hodnotu vypočítanú na základe všetkých zákazníkov stavebnej spoločnosti, pričom druhá hodnota iba dvadsiatich najväčších zákazníkov za posledné tri vyúčtované obdobia.

V druhom výpočte agregovaným postupom bola výsledná hodnota po odčítaní celkových nákladov, ako aj v predchádzajúcom prípade, ovplyvnená diskontnou sadzbou, marketingovými nákladmi na zákazníkov a retenčnou mierou, čiže percentuálnym podielom dlhodobých zákazníkov z celkových zákazníkov stavebnej spoločnosti za posledné tri vyúčtované obdobia.



Graf č. 4: Výsledné hodnoty výpočtov CLV postupom na individuálnej úrovni, zdroj: vlastný výskum.

Celoživotná hodnota zákazníka na individuálnej úrovni bola vo všetkých prípadoch počítaná iba pre jedného zákazníka, ktorým je najväčší zákazník stavebnej spoločnosti.

Výsledná hodnota prvého výpočtu celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni je počítaná na základe hodnôt zákazníka, z analýzy účtových výkazov za posledné tri vyúčtované obdobia, ktorými sú roky 2014, 2015 a 2016. Táto hodnota je ovplyvňovaná diskontnou sadzbou, danou určitým obdobím a celkovými nákladmi na zákazníka v tom istom časovom období.

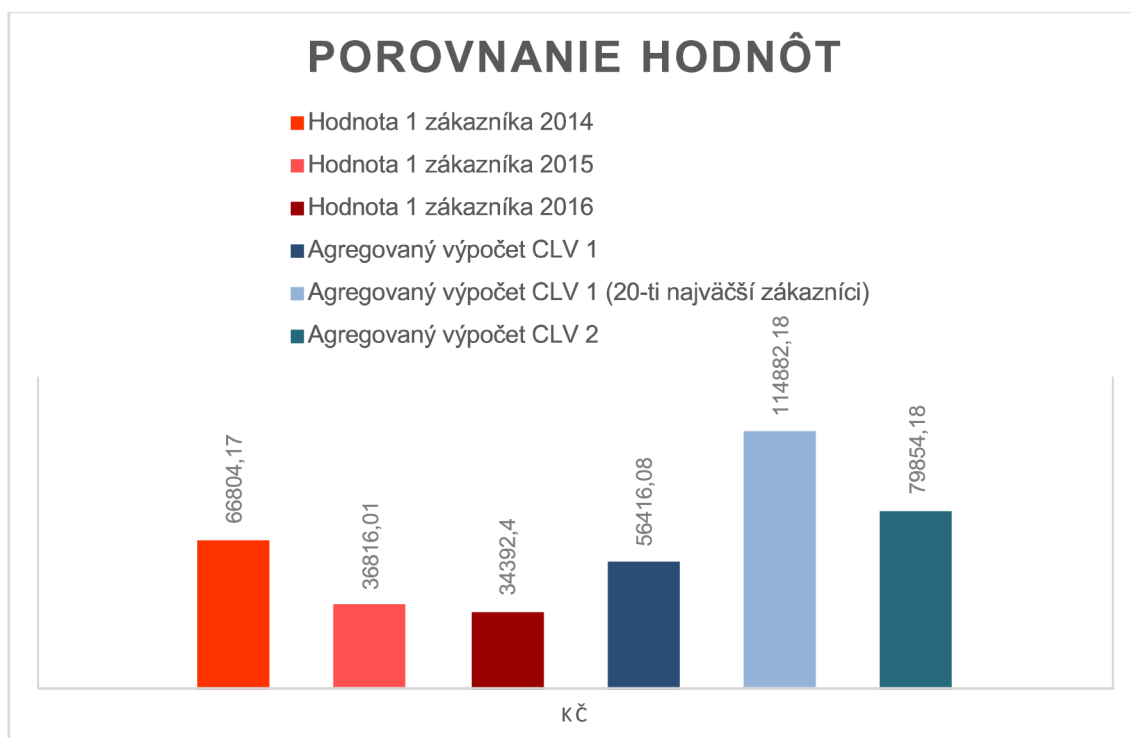
V druhom výpočte celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni boli pri výpočte používané priemerné hodnoty posledných troch vyúčtovaných období, ako odhad budúcich hodnôt. Týmito hodnotami je v tomto prípade priemerné hrubé kontribučné rozpätie, marketingové náklady a priemerná diskontná sadzba. Výsledná hodnota je pre tento výpočet ďalej ešte ovplyvnená

predpokladanou aktivitou zákazníka, ktorá bola vypočítaná dosadením do vzorca z pododdielu 3.1.2 tejto práce. Predpokladaná aktivita zákazníka v tomto výpočte ovplyvňuje celoživotnú hodnotu v najväčšej miere a je hlavným dôvodom, prečo sa od ostatných dvoch výsledkov počítaných na individuálnej úrovni tak líši.

Pri poslednom výpočte celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni je do úvahy braný kontakt so zákazníkom a náklady, ktoré sú na tento kontakt využité. Tie ako aj diskontná sadzba ovplyvňujú celoživotnú hodnotu najviac. Náklady na kontakt so zákazníkom ale nie sú význačne vysoké na to, aby konečnú hodnotu výrazne ovplyvnili, preto sa napríklad od výslednej hodnoty z prvého výpočtu celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni tak neodlišujú.

## 8.1 Porovnanie výsledných hodnôt

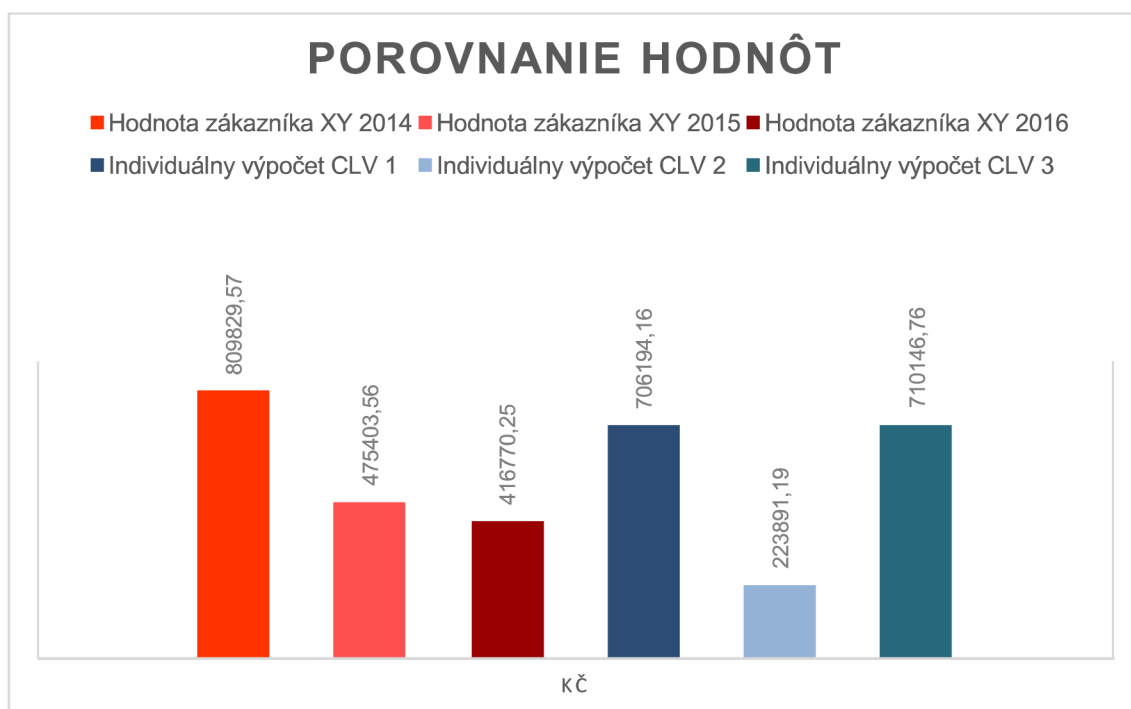
Pre porovnanie a zhodnotenie všetkých odhadovaných celoživotných hodnôt zákazníka agregovaným postupom a postupom na individuálnej úrovni, sú v nasledujúcich grafoch číslo 5 a 6 znázornené aj hodnoty zákazníkov z minulých rokov 2014, 2015 a 2016.



Graf č. 5: Porovnanie priemernej hodnoty zákazníka s odhadom celoživotnej hodnoty agregovaným postupom, vlastné spracovanie.

V grafe číslo 5 sú porovnávané priemerné hodnoty jedného zákazníka, s odhadovanými celoživotnými hodnotami zákazníka počítanými agregovaným postupom. Prvé tri hodnoty znázorňujú priemernú hodnotu zákazníka za posledné tri vyúčtované obdobia. Tieto hodnoty sú počítane odčítaním celkových nákladov stavebnej spoločnosti od jej výnosov a následne vydelené počtom zákazníkov v danom časovom období. Posledné tri hodnoty zobrazujú odhadovanú celoživotnú hodnotu zákazníka, počítanú agregovaným postupom.

Je možné vidieť, že hodnoty sa v priemere výrazne neodlišujú. Jedinou výrazne odlišnou hodnotou je odhadovaná celoživotná hodnota dvadsiatich najväčších zákazníkov spoločnosti agregovaným postupom. Tento viditeľný rozdiel značí, aký majú dlhodobí zákazníci význam a prínos pre stavebnú spoločnosť.



*Graf č. 6: Porovnanie priemernej hodnoty zákazníka XY s odhadom celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni, vlastné spracovanie.*

V grafe číslo 6 sú porovnávané priemerné hodnoty zákazníka XY s odhadovanými celoživotnými hodnotami tohto zákazníka, počítanými na individuálnej úrovni. Prvé tri hodnoty zobrazujú, akú mal zákazník hodnotu pre spoločnosť za posledné tri vyúčtované obdobia. Tieto hodnoty sú vypočítané odčítaním nákladov na daného zákazníka od výnosov z neho. Ďalšie tri hodnoty znázorňujú výslednú odhadovanú celoživotnú hodnotu, počítanú na individuálnej úrovni. Tieto hodnoty sa v priemere ani v tomto prípade výrazne neodlišujú.

Výnimkou je ale odhad celoživotnej hodnoty zákazníka druhým postupom na individuálnej úrovni. Dôvodom je ovplyvňovanie výslednej hodnoty

predpokladanou aktivitou zákazníka. Keďže ale zákazník spolupracuje so stavebnou spoločnosťou každoročne na jednej veľkej zákazke, táto predpokladaná aktivita nie je z výpočtov celkom presná. Takýto výpočet je teda vhodnejší pre zákazníkov, ktorí so stavebnou spoločnosťou spolupracujú na viacerých menších zákazkách ročne alebo pre spoločnosti z iného odvetvia, ktoré predajú viacero produktov zákazníkovi ročne.

## 9 Závěrečné zhodnotenie

Obsah praktickej časti diplomovej práce bol vypracovaný pre stavebnú spoločnosť menšieho rozsahu. Pri spracovávaní výpočtov a analýzy výsledkov bolo zistené, že nie všetky typy výpočtov pre odhad celoživotnej hodnoty zákazníkov sú vhodné pre každú spoločnosť. Nasledujúca časť preto podrobnejšie opisuje vhodné využitie každého výpočtu vypracovaného v tejto diplomovej práci.

### 1. Výpočet celoživotnej hodnoty agregovaným postupom 1 (vzorec č. 1, pododdiel 3.1.1)

Tento výpočet neberie ohľad na hodnotu konkrétnych zákazníkov a na to, či je zákazník dlhodobý alebo jednorazový. Výsledná celoživotná hodnota je preto veľmi všeobecná. V tomto výpočte je tiež potrebné začleniť náklady na zákazníka, ktoré výslednú hodnotu vo veľkej miere ovplyvňujú a ktoré sú pre zistenie presnejšej celoživotnej hodnoty sú veľmi dôležité. Tento spôsob výpočtu je vhodnejší pri počítaní celoživotnej hodnoty konkrétnej skupiny dlhodobých zákazníkov, kde je tak výsledná hodnota presnejšia a nie je ovplyvňovaná hodnotou jednorazových zákazníkov.

### 2. Výpočet celoživotnej hodnoty agregovaným postupom 2 (vzorec č. 3, pododdiel 3.1.2)

Aj v tomto prípade výpočtu agregovaným postupom je potrebné odpočítať náklady od výnosov zo zákazníka, pre presnejšiu výslednú celoživotnú hodnotu zákazníka. Tento výpočet je vhodnejší pre väčšie firmy alebo aspoň pre firmy, ktoré majú viac zákazníkov a tým pádom majú aj vyššie marketingové náklady a náklady určené na akvizíciu, ktoré je potrebné zahrnúť do výpočtu. Tento výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka agregovaným postupom je ale konkrétnejší vzhľadom na využitie retenčnej miery. Tá na rozdiel od prvého

výpočtu berie do úvahy percentuálny podiel dlhodobých zákazníkov zo všetkých počítaných zákazníkov.

3. Výpočet celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni 1  
(vzorec č. 4, pododdiel 3.1.2)

Výpočty celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni sú vhodnejšie pre menšie spoločnosti. Tento konkrétny výpočet je vhodný pre spoločnosti, ktoré nemajú veľké množstvo zákazníkov a marketingové náklady a náklady na akvizíciu zákazníkov nie sú vysoké, teda neovplyvňujú celoživotnú hodnotu zákazníka vo veľkej miere.

4. Výpočet celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni 2  
(vzorec č. 7, pododdiel 3.1.2)

Tento spôsob výpočtu je z môjho pozorovania vhodnejší napríklad pre stavebné spoločnosti, ktoré vykonávajú pre zákazníka viac menších zákaziek za rok alebo pre spoločnosti z iného odvetvia, kde sú predávané produkty zákazníkovi viac krát za rok. Taktiež je to adekvátnejší postup v prípade, že marketingové náklady na zákazníka a na jeho obstarávanie sú v spoločnosti vyššie.

5. Výpočet celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni 3  
(vzorec č. 8, pododdiel 3.1.2)

Výsledná celoživotná hodnota zákazníka je v tomto výpočte ovplyvnená nákladmi na komunikáciu so zákazníkmi. Aj v tomto prípade je z môjho pozorovania vhodnejšie využitie takéhoto výpočtu v iných odvetviach, kde náklady na komunikáciu sú vyššie a ovplyvňujú celoživotnú hodnotu vo väčšej miere.



## 9.1 Záverečné odporúčania

Celoživotná hodnota zákazníka môže byť dobrou pomôckou pre spoločnosť pri sledovaní si či už hodnoty akú pre ňu majú zákazníci alebo pri stanovovaní si určitých cieľov v spoločnosti, pre jej budúci rast.

Z predchádzajúcich výpočtov je možné vidieť, že táto hodnota sa dá vyjadriť detailne ale aj všeobecnejším postupom. Oba postupy nám však vyjadrujú určitú hodnotu, ktorá je očakávaná buď z konkrétneho zákazníka, alebo ako priemer všetkých zákazníkov, počas celoživotnej spolupráce s nimi. Takéto informácie môžu spoločnosti pozitívne pomôcť pri hľadaní alebo udržiavaní si tých vhodných zákazníkov.

Pre konkrétnu stavebnú spoločnosť, ktorá je menšieho rozsahu a sústredí sa viac na udržiavanie si svojich dlhodobých zákazníkov, ako na získavanie menších a jednorazových zákazníkov, by som odporúčala, sledovať si aj naďalej týchto dlhodobých zákazníkov. Pre zistenie ich celoživotných hodnôt je vhodnejšie využívať výpočty na individuálnej úrovni. Pri menšom počte zákazníkov si týmto spôsobom spoločnosť môže sledovať, akú hodnotu pre ňu jednotliví dlhodobí zákazníci predstavujú.

Keďže spoločnosť nevyužíva vysoké marketingové náklady a zároveň nevyužíva žiadne náklady na akvizíciu nových zákazníkov, najvhodnejším spôsobom výpočtu celoživotnej hodnoty je prvý výpočet na individuálnej úrovni podľa vzorca číslo 4, z pododdielu 3.1.2 tejto práce. Je to jednoduchší typ výpočtu, kde sa jednoducho odpočítajú celkové náklady na zákazníka od príjmov z neho, ktoré sú diskontované váženými nákladmi kapitálu. Týmto spôsobom si teda konkrétna stavebná spoločnosť ŠTĚPÁNEK s.r.o môže najpresnejšie sledovať, akú celoživotnú hodnotu pre nich daný zákazník má.

## 10 Záver

Cieľom tejto práce bolo poukázať na to, aké je dôležité poznať či už súčasnú hodnotu alebo hodnotu, akú budú mať zákazníci pre spoločnosť ŠTĚPÁNEK s.r.o. v budúcnosti. Zaoberala som sa viacerými typmi výpočtov, ktoré môžu byť pre zistenie celoživotnej hodnoty zákazníkov použité a snažila sa nájsť pre túto konkrétnu spoločnosť ten najvhodnejší.

Pre naplnenie cieľov tejto diplomovej práce som na začiatok teoretickej časti definovala základné pojmy a zložky marketingu, ktoré boli v praktickej časti, pri výpočtoch a analýze celoživotnej hodnoty zákazníkov spoločnosti ŠTĚPÁNEK s.r.o. používané. Záverečná časť teoretickej časti tvorí priblíženie už samotnej hlavnej témy diplomovej práce, celoživotná hodnota zákazníkov a podrobnejšie vysvetlenie jednotlivých spôsobov jej merania.

Úvod praktickej časti tejto práce je venovaný predstaveniu firmy ŠTĚPÁNEK s.r.o., aby bolo jasnejšie, s akou spoločnosťou sa v tejto práci spolupracovalo. Následne boli pre zistenie odhadovanej celoživotnej hodnoty zákazníkov využité jednotlivé typy výpočtov. Pre všetky výsledné hodnoty boli vypracované analýzy, na základe ktorých sa vyhodnotila vhodná použiteľnosť každého z týchto výpočtov.

Pre spoločnosť ŠTĚPÁNEK s.r.o. bola po analýze výsledkov navrhnutá najvhodnejšia alternatíva, ktorou je v dôsledku nižšieho počtu zákazníkov a minimálnych marketingových nákladov a nákladov na akvizíciu zákazníkov, výpočet celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni. Takýmto spôsobom si spoločnosť môže sledovať hodnotu svojich dlhodobých zákazníkov jednotlivo a na základe toho si do budúca určiť, kde sa im oplatí investovať viac, či už to sú napríklad marketingové náklady alebo celkové náklady na zákazníka.

Na záver je teda možné zhodnotiť, že CLV alebo počítanie a sledovanie celoživotnej hodnoty zákazníkov, má definitívne prínos pri cielenej maximalizácii ziskovosti vo firme. Spoločnosti, ktoré sú schopné rozumieť celoživotným hodnotám zákazníkov a riadiť ich, majú určitú výhodu v porovnaní s ich konkurentmi. Vďaka tomu budú schopné vyhodnotiť množstvo vnútropodnikových rozhodnutí, ktoré potrebujú vykonať z pohľadu návratnosti investícií. Ako výsledok, si tak môžu ďalej kontrolovať ich obmedzené zdroje a nasmerovať výdavky a náklady na dôležitejšiu vec, ktorou je zvýšenie hodnoty zákazníkov.

## 11 Zoznam použitých zdrojov

- [1] KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. : il. (převážně barev.), portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4150-5
- [2] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003, 192 s. ISBN 80-247-0569-9
- [3] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002, 161 s. : il. ISBN 80-247-0401-3
- [4] KUMAR, V. *Customer lifetime value: the path to profitability*. Boston: Now Publishers, 2008, 99 s. : grafy, tab. ISBN 978-1-60198-156-1
- [5] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002, 443 s. : il. ISBN 80-7261-068-6
- [6] BEJOU, David, Timothy L. KEININGHAM a Lerzan AKSOY. *Customer lifetime value: reshaping the way we manage to maximize profits*. Binghamton, NY: Best Business Books, 2006, 144 s. : grafy, tab. ISBN 0-7890-3435-2
- [7] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012, 184 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-266-0006-0
- [8] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-7400-115-4
- [9] PRAHALAD, C. K a Venkatram RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, 2005, 277 s. : il. ISBN 80-7261-126-7
- [10] STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management*. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X

[11] Tat Chee Tsui. "Interstate Comparison - Use of Contribution Margin in Determination of Price Fixing" *Pace Int'l L. Rev. Online Companion*, Apr. 2011, at 1. (2011)

[12] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7400-224-3.

[13] MARKOVÁ, Leonora, HEJDUKOVÁ, Amálie, HRAZDILOVÁ, Kateřina, *Základy ekonomiky stavebního podniku*, VUT FAST Brno, 2002, 202 str., ISBN 80-214-2179-7

[14] Rožek, J., Karlíček, M.. *Customer Lifetime Value as the 21<sup>st</sup> century Marketing Sstrategy Approach*. [online]. [cit. 02 .06. 2017]. Dostupné z: <https://cebr.vse.cz/index.php/cebr/article/viewFile/127/92>

## **12 Zoznam použitých ilustrácií, tabuliek, grafov, vzorcov, skratiek a príloh**

### **12.1 Zoznam ilustrácií**

Obrázok č. 1	Vyjadrenie hodnoty pre zákazníka .....	16
--------------	--	----

## 12.2 Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1	Hodnoty pre výpočet vážených nákladov kapitálu .....	36
Tabuľka č. 2	Hodnoty pre výpočet odhadu celoživotných hodnôt zákazníka .....	37
Tabuľka č. 3	Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt zákazníkov agregovaným postupom 1 .....	38
Tabuľka č. 4	Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt zákazníkov agregovaným postupom 1 (odčítanie nákladov) .....	39
Tabuľka č. 5	Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt 20-tich najväčších dlhodobých zákazníkov agregovaným postupom 1 .....	40
Tabuľka č. 6	Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt dvadsiatich najväčších dlhodobých zákazníkov agregovaným postupom 1 (odčítanie nákladov) .....	42
Tabuľka č. 7	Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt zákazníkov agregovaným postupom 2 .....	43
Tabuľka č. 8	Hodnoty pre výpočet celoživotných hodnôt zákazníkov agregovaným postupom 2 (odčítanie nákladov) .....	45
Tabuľka č. 9	Hodnoty pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni 1 .....	46
Tabuľka č. 10	Hodnoty pre výpočet predpokladanej aktivity zákazníka .....	48
Tabuľka č. 11	Hodnoty pre výpočet čistej súčasnej hodnoty predpokladaných hrubých príjmov zo zákazníka .....	49
Tabuľka č. 12	Hodnoty pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni 2 .....	50
Tabuľka č. 13	Hodnoty pre výpočet celoživotnej hodnoty zákazníka na individuálnej úrovni 3 .....	52

## 12.3 Zoznam grafov

Graf č. 1	Výsledné hodnoty výpočtov CLV .....	53
Graf č. 2	Výsledné hodnoty výpočtov CLV agregovaným postupom .....	55
Graf č. 3	Výsledné hodnoty výpočtov CLV agregovaným postupom (po odčítaní nákladov) .....	57
Graf č. 4	Výsledné hodnoty výpočtov CLV postupom na individuálnej úrovni .....	58
Graf č. 5	Porovnanie priemernej hodnoty zákazníka s odhadom celoživotnej hodnoty agregovaným postupom .....	60
Graf č. 6	Porovnanie priemernej hodnoty zákazníka XY s odhadom celoživotnej hodnoty na individuálnej úrovni .....	61



## 12.4 Zoznam vzorcov

Vzorec č. 1	Výpočet CLV agregovaným postupom 1 (zákaznícky kapitál).....	20
Vzorec č. 2	Vážené náklady kapitálu (WACC) .....	21
Vzorec č. 3	Výpočet CVL agregovaným postupom 2 .....	22
Vzorec č. 4	Výpočet CLV postupom na individuálnej úrovni 1 .....	24
Vzorec č. 5	Čistá súčasná hodnota (NPV) predpokladanej hrubej kontribúcie (EGC).....	25
Vzorec č. 6	Predpoklad aktivity zákazníka .....	26
Vzorec č. 7	Výpočet CLV postupom na individuálnej úrovni 2 .....	27
Vzorec č. 8	Výpočet CLV postupom na individuálnej úrovni 3 .....	27
Vzorec č. 9	Odhad CLV .....	29
Vzorec č. 10	Zjednodušený odhad CLV .....	30

## 12.5 Zoznam použitých skratiek

CLV Celoživotná hodnota zákazníka (Customer Lifetime Value)

WACC Vážené náklady kapitálu

CE Zákaznícky kapitál

NPV Čistá súčasná hodnota

EGC Predpokladaná hrubá príspevok

č. číslo

str. strana

pozn. poznámka pod čiarou

## **12.6 Zoznam príloh**

Príloha č. 1 Účtovná závierka 2016

Príloha č. 2 Účtová závierka 2015

Príloha č. 3 Rozvaha 2014

Príloha č. 4 Výkaz ziskov a strát 2014

Príloha č. 5 Odberateľ XY

# ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

IČO
4 5 5 3 5 1 2 4

Název a sídlo účetní jednotky  
ŠTĚPÁNEK, spol. s r. o.

Nádražní 460  
Opočno  
517 73

a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>001</b>	49 061	17 685	31 376	26 484
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>003</b>	21 547	17 647	3 900	4 751
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	21 547	17 647	3 900	4 751
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>	<b>007</b>	27 350	38	27 312	21 560
C.I.	Zásoby	008	52	0	52	433
C.II.	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>009</b>	1 633	38	1 595	2 273
1.	Dlouhodobé pohledávky	010	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	011	1 633	38	1 595	2 273
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	012	0	0	0	2 017
C.IV.	Peněžní prostředky	013	25 665	0	25 665	16 837
D.	Časové rozlišení aktiv	014	164	0	164	173
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. Období		Stav v minulém účet. Období	
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>015</b>	31 376		26 484	
A.	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>016</b>	29 487		24 809	
A.I.	Základní kapitál	017	100		100	
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	018	0		0	
A.III.	Fondy ze zisku	019	2 557		2 638	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	020	22 071		19 311	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	021	4 759		2 760	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	022	0		0	
B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>023</b>	1 868		1 675	
B.	Rezervy	024	0		0	
C.	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>025</b>	1 868		1 675	
C.I.	Dlouhodobé závazky	026	0		0	
C.II.	Krátkodobé závazky	027	1 868		1 675	
D.	Časové rozlišení pasiv	028	21		0	

Sestaveno dne: 19.6.2017

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: STAVEBNICTVÍ

Podpisový záznam: Miroslav Štěpánek, jednatel

# Příloha v účetní závěrce § 39 vyhl. č. 500/2002 Sb.

- Plná (pro velké a střední účetní jednotky)
- Zkrácená (pro malé účetní a mikro účetní jednotky s povinným auditem)
- Mikro (pro mikro úč. jednotky nebo pro malé úč. jednotky bez povinnosti auditu)

Název: ŠTĚPÁNEK, spol. s r. o.

Sídlo: Nádražní 460, 517 73 Opočno

IČO: 45535124

Zapsána do OR dne: 31.1.1992, Spis, značka C 1512 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

V likvidaci: ne

Předmět podnikání: STAVEBNICTVÍ

Rozvahový den: 31.12.2016

Okamžik sestavení účetní závěrky: 19.6.2017

Podpisový záznam statutárního orgánu



---

Podpisový záznam účetní jednotky:



---

## Použité obecné účetní zásady a metody

### Účetní zásady

Obchodní korporace vede účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, a podle prováděcích předpisů k tomuto zákonu. Účetní jednotka dodržuje všechny účetní zásady předepsané zákonem o účetnictví a prováděcími předpisy, zejména zásadu věrného a poctivého zobrazení.

### Účetní metody

Účetní jednotka oceňuje dlouhodobý majetek a zásoby v pořizovacích cenách. Pořizovací cena se skládá z ceny pořízení a vedlejších nákladů na pořízení.

Zásoby jsou evidovány metodou A.

Peníze, pohledávky a závazky oceňuje nominální hodnotou.

Dlouhodobý majetek odepisuje rovnoměrně po dobu jeho předpokládané životnosti.

Pro přepočítání pohledávek a závazků v cizích měnách na českou měnu používá denní kurz ČNB.

# ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2015

Název a sídlo účetní jednotky

ŠTĚPÁNEK, spol. s r. o.

IČ

4 5 5 3 5 1 2 4

Nádražní 460

Opočno

517 73

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	43 428	16 944	26 484	26 577
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	23 674	16 906	6 768	7 652
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	110	110	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	23 564	16 796	6 768	5 625
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				2 027
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	007	19 581	38	19 543	18 764
C. I.	Zásoby	008	433		433	429
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	2 311	38	2 273	2 499
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	16 837		16 837	15 836
D. I.	Časové rozlišení	012	173		173	161
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5		Stav v minulém účet. období 6	
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	013	26 484		26 577	
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	014	24 809		24 123	
A. I.	Základní kapitál	015	100		100	
A. II.	Kapitálové fondy	016			0	
A. III.	Fondy ze zisku	017	2 638		2 712	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	19 311		17 470	
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	019	2 760		3 841	
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	020			0	
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	021	1 675		2 429	
B. I.	Rezervy	022			0	
B. II.	Dlouhodobé závazky	023			0	
B. III.	Krátkodobé závazky	024	1 675		2 429	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	025			0	
C. I.	Časové rozlišení	026			25	

Sestaveno dne: 20.6.2016

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: STAVEBNICTVÍ

Podpisový záznam:

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

ŠTĚPÁNEK, spol. s r. o.

IČ

Nádražní 460

Opočno

517 73

4 5 5 3 5 1 2 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		0
+	Obchodní marže (I. - A.)	03		0
II.	Výkony	04	26 800	33 103
B.	Výkonová spotřeba	05	18 348	23 612
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)	06	8 452	9 491
C.	Osobní náklady	07	4 148	4 294
D.	Daně a poplatky	08	168	171
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	874	354
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	445	214
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	334	177
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	-54	92
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	63	8
H.	Ostatní provozní náklady	14	244	175
V.	Převod provozních výnosů	15		0
I.	Převod provozních nákladů	16		0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	17	3 246	4 450



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20		0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		0
K.	Náklady z finančního majetku	22		12
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		0
X.	Výnosové úroky	26	135	174
N.	Nákladové úroky	27		0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		0
O.	Ostatní finanční náklady	29	15	4
XII.	Převod finančních výnosů	30		0
P.	Převod finančních nákladů	31		0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	32	120	158
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	606	767
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	34	2 760	3 841
XIII.	Mimořádné výnosy	35		0
R.	Mimořádné náklady	36		0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	38		0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	40	2 760	3 841
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	41	3 366	4 608

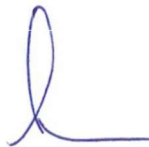
Sestaveno dne: 20.6.2016

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: STAVEBNICTVÍ

Podpisový záznam:

Miroslav Štěpánek, jednatel



# Příloha k účetní závěrce podle § 39 vyhl. č. 500/2002 Sb.

## ODSTAVEC 1

Firma: ŠTĚPÁNEK, spol. s r. o.

Sídlo: Nádražní 460, 517 73 Opočno

IČ: 45535124

Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání (popř. účel zřízení): STAVEBNICTVÍ

Rozvahový den: 31.12.2015

Okamžik sestavení účetní závěrky: 20.6.2016

Datum vzniku účetní jednotky (popř. zahájení činnosti): 31.1.1992

v Opočně

dne 20.6.2016

Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis):

Marie Petrová

Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis):

Miroslav Štěpánek

Podpisový záznam

FO nebo PO podílející se více než 20% na základním kapitálu ÚJ:

Miroslav Štěpánek 50 %

Eva Štěpánková 50 %

Jména a příjmení členů statutárních orgánů:

Miroslav Štěpánek - jednatel

Popis organizační struktury ÚJ, popř. zásadní změny během ÚO:

Účetní jednotka není vnitřně organizačně členěna.

Popis změn a dodatků provedených v uplynulém ÚO v obchodním rejstříku:

Obchodní korporace se v roce 2014 podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

## ODSTAVEC 3

Prům. přepočtený počet zaměstnanců během ÚO: 11 Osobní náklady: 4148

Členové řídicích orgánů (počet): 1 Osobní náklady: 0

Odměny osobám, které jsou statutárním orgánem: 0

Odměny členům statutárních a dozorčích orgánů: 0

Výše vzniklých nebo sjednaných penzijních závazků bývalých členů  
výjmenovaných orgánů: 0

## ODSTAVEC 4

Osoby, které jsou statutárním orgánem:

Životní pojištění pro statutární orgán a vedoucí zaměstnance.

Penzijní připojištění pro všechny zaměstnance.

## ODSTAVEC 5

Použité obecné účetní zásady:

Účetní jednotka dodržuje všechny účetní zásady předepsané zákonem o účetnictví a prováděcími předpisy, zejména zásadu věrného a poctivého zobrazení.

Použité účetní metody:

Evidence zásob - metoda A.

Způsob oceňování:

Nakoupené zásoby a dlouhodobý majetek v pořizovacích cenách.

Zásoby vlastní výroby ve vlastních nákladech.

Způsob odpisování:

Rovnoměrné odpisy po dobu předpokládané životnosti

Způsob stanovení opravných položek:

Individuální posouzení vymožitelnosti pohledávek.

IČ: 45535124

## ODSTAVEC 7

Pohledávky a závazky po lhůtě splatnosti:

Pohledávky po lhůtě splatnosti: 227 tis. Kč.

Závazky po lhůtě splatnosti: 85 tis. Kč

Společnost nemá žádné závazky po splatnosti ze sociálního a zdravotního pojištění a daní.

Významné události, které se stanou mezi rozvahovým dnem a okamžikem sestavení účetní závěrky:

Dne 31.3.2016 zemřela společnice Eva Štěpánková.

# ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2014

Název a sídlo účetní jednotky  
ŠTĚPÁNEK, spol. s r. o.

IČ
4 5 5 3 5 1 2 4

Nádražní 460  
Opočno  
517 73

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	43 188	16 611	26 577	27 402
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	24 171	16 519	7 652	4 658
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	22 144	16 519	5 625	2 621
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	2 027		2 027	2 037
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	007	18 856	92	18 764	22 599
C. I.	Zásoby	008	429		429	304
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	2 591	92	2 499	4 078
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	15 836		15 836	18 217
D. I.	Časové rozlišení	012	161		161	145
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5		Stav v minulém účet. období 6	
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	013	26 577		27 402	
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	014	24 123		25 375	
A. I.	Základní kapitál	015	100		100	
A. II.	Kapitálové fondy	016				
A. III.	Fondy ze zisku	017	2 712		2 405	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	17 470		19 799	
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	019	3 841		3 071	
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku -/	020				
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	021	2 429		1 969	
B. I.	Rezervy	022				
B. II.	Dlouhodobé závazky	023				
B. III.	Krátkodobé závazky	024	2 429		1 969	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	025				
C. I.	Časové rozlišení	026	25		58	

Sestaveno dne: 25.6.2015

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: STAVEBNICTVÍ

Podpisový záznam:

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

ŠTĚPÁNEK, spol. s r. o.

IČ

Nádražní 460

Opočno

517 73

4 5 5 3 5 1 2 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I. - A.)	03		
II.	Výkony	04	33 103	26 535
B.	Výkonová spotřeba	05	23 612	17 868
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)	06	9 491	8 667
C.	Osobní náklady	07	4 294	4 283
D.	Daně a poplatky	08	171	157
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	354	461
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	214	93
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	177	74
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	92	-15
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	8	238
H.	Ostatní provozní náklady	14	175	394
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	17	4 450	3 644

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22	12	8
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26	174	162
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	4	8
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	32	158	146
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	767	719
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	34	3 841	3 071
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	40	3 841	3 071
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	41	4 608	3 790

Sestaveno dne: 25.6.2015

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: STAVEBNICTVÍ

Podpisový záznam:

**Obchodní partner: XY**

Rok	Měsíc	Účet	Obrat Dal	Zakázka	Var. symbol
2014	1	602000	604 476,00	0003	77140003
2014	3	602000	0,35	0003	1140015
2014	3	602000	429 779,05	0003	1140015
2014	3	602000	418 358,00	0003	77140007
2014	3	602000	0,01	0003	1140023
2014	3	602000	278 119,00	0003	1140023
2014	3	602000	0,20	0003	1140024
2014	3	602000	71 980,00	0003	1140024
2014	3	602000	326 359,00	0003	77140010
2014	4	602000	0,13	0003	1140035
2014	4	602000	88 887,50	0003	1140035
2014	4	602000	192 690,00	0003	77140013
2014	5	602000	97 996,00	0003	77140017
2014	5	602000	121 904,00	0003	77140018
2014	6	602000	137 743,00	0003	77140025
2014	6	602000	80 291,00	0003	77140027
2014	6	602000	228 192,00	0003	77140028
2014	6	602000	53 146,00	0003	77140029
2014	7	602000	406 247,00	0003	77140034
2014	7	602000	127 314,00	0003	77140035
2014	7	602000	231 981,00	0003	77140036
2014	7	602000	316 326,00	0003	77140037
2014	7	602000	58 110,00	0003	77140038
2014	8	602000	157 016,00	0003	77140044
2014	8	602000	49 204,00	0003	77140045
2014	8	602000	647 607,00	0003	77140046
2014	8	602000	189 622,00	0003	77140047
2014	9	602000	189 156,00	0003	77140055
2014	9	602000	7 885,00	0003	77140056
2014	10	602000	1 259 560,00	0003	77140059
2014	10	602000	127 814,00	0003	77140060
2014	11	602000	228 000,00	0003	77140067
2014	11	602000	51 684,00	0003	77140068
2014	12	602000	416 012,00	0003	77140076
Celkový obrat XY 2014:			7 593 459,24 Kč		

Celkové výnosy 2014:	33199038,57
Celkové náklady 2014:	29658417,33
Obrat dlhodobí zákazníci 2014:	23116434,11
Obrat 20 největší dl. Zákazníci 2014:	23057454,50
Celkový počet zákazníků 2014:	53
Počet dlhodobých zákazníků 2014:	28

Rok	Měsíc	Účet	Obrat Dal	Zakázka	Var. symbol
2015	1	602000	3 241,94	0003	1150001
2015	1	642000	467 038,00	0003	1150002
2015	1	642000	121 841,00	0003	1150002
2015	1	602000	305 332,00	0003	77150001
2015	1	602000	94 800,00	0003	77150002
2015	2	602000	741 000,00	0003	77150004
2015	3	602000	29 845,00	0003	1150026
2015	3	602000	0,21	0003	77150006
2015	4	602000	78 737,85	0003	77150010
2015	4	642000	69 800,00	0003	1150036
2015	4	642000	685 819,00	0003	1150036
2015	4	602000	1 382 709,00	0003	1150037
2015	4	602000	0,07	0003	77150011
2015	5	602000	104 432,18	0003	77150013
2015	6	642000	350 715,00	0003	1150063
2015	6	642000	118 670,00	0003	1150063
2015	6	602000	121 841,00	0003	77150022
2015	6	602000	0,22	0003	77150023
2015	6	602000	99 370,90	0003	77150024
2015	7	642000	-0,16	0003	1150074
2015	7	642000	56 384,43	0003	1150074
2015	8	642000	0,12	0003	1150088
2015	8	642000	148 828,00	0003	1150088
2015	8	602000	88 600,00	0003	1150089
2015	8	602000	103 674,00	0003	1150089
2015	9	602000	156 046,00	0003	1150114
2015	9	602000	55 100,00	0003	77150033
2015	9	602000	-0,41	0003	77150034
2015	10	602000	35 875,55	0003	1150130
2015	10	642000	0,50	0003	1150131
2015	10	642000	38 250,00	0003	1150131
2015	11	602000	-0,35	0003	1150145
2015	11	602000	1 611,86	0003	1150145
2015	11	642000	83 709,00	0003	1150146
2015	11	642000	146 674,00	0003	1150146
2015	12	602000	-0,45	0003	77150044
2015	12	602000	10 545,00	0003	77150045
Celkový obrat XY 2015:			5 700 490,46 Kč		

Celkové výnosy 2015:	26928760,93
Celkové náklady 2015:	24682984,18
Obrat dlhodobí zákazníci 2015:	23116434,11
Obrat 20 největší dl. Zákazníci 2015:	21941853,88
Celkový počet zákazníků 2015:	61
Počet dlhodobých zákazníků 2015:	27

Rok	Měsíc	Účet	Obrat Dal	Zakázka	Var. symbol
2016	1	602000	-0,20	0003	1160001
2016	1	602000	238 920,00	0003	1160001
2016	2	602000	61 600,00	0003	1160011
2016	2	602000	184 765,00	0003	77160002
2016	2	602000	528 988,00	0003	77160003
2016	3	602000	320 000,00	0003	1160023
2016	4	642000	-0,10	0003	1160041
2016	4	642000	38 900,09	0003	1160041
2016	4	602000	-0,25	0003	1160042
2016	4	602000	248 649,80	0003	1160042
2016	4	602000	271 635,00	0003	77160010
2016	5	602000	0,10	0003	1160056
2016	5	602000	124 890,00	0003	1160056
2016	5	602000	145 880,00	0003	77160014
2016	5	602000	62 249,00	0003	77160015
2016	6	602000	0,09	0003	1160071
2016	6	602000	113 771,00	0003	1160071
2016	6	602000	65 575,00	0003	77160024
2016	7	602000	0,30	0003	1160089
2016	7	602000	383 670,00	0003	1160089
2016	7	642000	-0,36	0003	1160090
2016	7	642000	108 916,00	0003	1160090
2016	8	602000	0,25	0003	1160102
2016	8	602000	249 675,00	0003	1160102
2016	8	642000	-0,43	0003	1160103
2016	8	642000	27 023,50	0003	1160103
2016	8	602000	-0,22	0003	77160036
2016	8	602000	1 980 677,22	0003	77160036
2016	9	602000	443 800,00	0003	1160121
2016	9	602000	250 617,00	0003	77160046
2016	10	602000	193 200,00	0003	1160133
2016	10	602000	159 800,00	0003	77160054
2016	11	602000	49 800,00	0003	1160146
2016	12	602000	-0,30	0003	1160162
2016	12	602000	55 630,00	0003	1160162
Celkový obrat XY 2016:			6 308 630,49 Kč		

Celkové výnosy 2016:	31756353,40
Celkové náklady 2016:	29658417,33
Obrat dlhodobí zákazníci 2016:	22936644,72
Obrat 20 největší dl. Zákazníci 2016:	22933411,29
Celkový počet zákazníků 2016:	61
Počet dlhodobých zákazníků 2016:	23