



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**VYUŽITÍ KONCEPTU CELOŽIVOTNÍ HODNOTY  
ZÁKAZNÍKA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ FIREM**

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

**DIZERTAČNÍ PRÁCE**

DOCTORAL THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Ing. Michael Hanzelka, MBA

**ŠKOLITEL**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

**BRNO 2017**



## **ABSTRAKT**

Tato práce si klade za cíl vydefinovat metody pro měření CLV v segmentu interních zákazníků firem působících na finančním trhu. Jde o nalezení takové metody pro určení hodnoty interních zákazníků, aby se dalo predikovat a měřit, zda se interní zákazník firmě vyplatí. Samostatnou úlohou je kvantifikace příspěvků interních zákazníků na celkové hodnotě firmy. Oblast určování CLV pro interní zákazníky firmy není v literatuře popsána. Z tohoto pohledu bude určování CLV interních zákazníků v systému strategického řízení firem významným vědeckým počinem. Podobně jako externí zákazníci (trhy), tak i interní zákazníci vyjadřují svým chováním a vystupováním větší či menší náklonnost, v tom prvním případě ke značce a v tom druhém případě k zaměstnavateli. Proto i modelování CLV pro interní zákazníky vyžaduje kvalifikované predikce a vyjádření celé řady jak tvrdých (například ukazatele finančních toků), tak měkkých (ukazatele z kvantitativního výzkumu jako například loajalita) ukazatelů a jejich využití při výpočtu CLV interních zákazníků. Důležitým předpokladem CLV pro interní zákazníky je jejich segmentace.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

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

## **ABSTRACT**

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

## **KEYWORDS**

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

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

Hanzelka, M. Využití konceptu celoživotní hodnoty zákazníka ve strategickém řízení firem. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Ústav managementu, 2017. 207 s., 83 s. příloh. Doktorská práce. Vedoucí práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou doktorskou práci na téma Využití konceptu celoživotní hodnoty zákazníka ve strategickém řízení firem jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího semestrální práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Jako autor uvedené doktorské práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této doktorské práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových, a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI., díl 4 trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně dne .....

.....

(podpis autora)

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu doktorské práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA, za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé doktorské práce.

Zvláštní poděkování patří doc. PhDr. Jiřímu Danovi, CSc., z Masarykovy univerzity Brno, za podnětnou metodickou podporu při realizaci dotazníkového výzkumu.

V Brně dne .....

.....

(podpis autora)

# OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>1 KONCEPT CELOŽIVOTNÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ FIREM .....</b>	<b>11</b>
1.1 Shrnutí současného stavu .....	11
1.2 Dosavadní vědecké poznání.....	12
1.3 Formulování hypotéz .....	16
1.4 Cíle výzkumu .....	16
1.5 Způsob dosažení cílů disertace.....	21
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>24</b>
2.1 Teoretický přístup .....	24
2.2 Teoretická východiska výzkumu.....	25
2.3 Teoretická východiska zkoumané oblasti .....	26
2.4 Teoretická východiska výzkumného souboru.....	27
2.5 Teorie nákladů a přínosů.....	27
2.6 Současná teorie CLV .....	30
2.6.1 Základní principy CLV.....	30
2.6.2 Metody pro výpočet CLV.....	31
2.6.3 Současná hodnota zákazníka .....	33
2.6.4 Budoucí hodnota zákazníka.....	33
2.6.5 Popis a definice CLV .....	34
2.6.6 Informační zdroje .....	34
2.6.7 Rozdíly mezi CLV a NPV .....	34
2.6.8 Predikce CLV a prediktivní modely .....	34
2.6.9 Diskuse nad stanovením vstupních proměnných CLV .....	36
2.6.10 Stanovení hodnoty CLV .....	36
2.7 Současná teorie CBA analýzy.....	38
2.7.1 Struktura Beneficientů.....	38
2.7.2 Určení a kvantifikování nákladů a přínosů.....	38
2.7.3 Určení neocenitelných nákladů a přínosů .....	39
2.7.4 Převedení ocenitelných nákladů a přínosů na peněžní toky .....	39



2.7.5	Výpočet ukazatelů.....	41
2.7.6	Citlivostní analýza .....	43
2.8	Teoretická východiska zamýšleného výzkumu .....	43
2.8.1	Metodologie výzkumu .....	46
2.9	Teoretická východiska statistického zpracování výzkumu .....	48
2.10	Dílčí závěry teoretických východisek.....	49
3	<b>VÝZKUM CELOŽIVOTNÍ HODNOTY INTERNÍHO ZÁKAZNÍKA .....</b>	<b>51</b>
3.1	Cíle výzkumu .....	51
3.2	Ověřovací výzkum.....	51
3.3	Návrh výzkumného procesu .....	58
3.4	Realizace výzkumu .....	59
3.5	Popis výzkumu.....	59
4	<b>VYHODNOCENÍ VÝZKUMU.....</b>	<b>62</b>
4.1	Vyhodnocení reliability a validity dotazníku.....	62
4.2	Verifikace navržené metody měření .....	62
4.3	Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření .....	68
4.3.1	Tabulky četností.....	68
4.3.2	Tabulky frekvencí.....	68
4.4	Vyhodnocení celkového skóre jako kvantitativně vyjádřeného indexu loajality ..	69
4.5	Vyhodnocení četnosti jednotlivých typů odpovědí.....	70
4.6	Vyhodnocení závislostí vybraných parametrů na nezávisle proměnné: „věk respondenta“.....	72
4.7	Vyhodnocení korelační závislosti mezi jednotlivými typy výzkumných otázek ....	73
4.8	CBA analýza .....	74
4.9	Citlivostní analýza .....	75
4.10	Diskuse k CBA analýze .....	76
4.11	Propojení CBA analýzy a CLV .....	77
4.12	Případová studie k výpočtu CLV_IN .....	78
4.13	<b>KORELAČNÍ ZÁVISLOSTI.....</b>	<b>82</b>
5	<b>ZÍSKANÉ POZNATKY .....</b>	<b>93</b>
5.1	Shrnutí závěrů výzkumu .....	93
5.2	Závěry výzkumu a doporučení v dané oblasti .....	93
5.3	Přehled naplnění dílčích cílů .....	94
5.3.1	Dílčí cíl I.....	94

5.3.2	Dílčí cíl II .....	94
5.3.3	Dílčí cíl III.....	95
5.3.4	Dílčí cíl IV .....	95
5.3.5	Dílčí cíl V .....	95
5.3.6	Dílčí cíl VI.....	95
5.3.7	Dílčí cíl VII .....	95
5.4	Vědecký přínos výzkumu.....	96
5.4.1	Přínosy disertační práce pro oblast teoretickou .....	96
5.4.2	Přínosy disertační práce pro oblast praktickou.....	96
5.4.3	Přínosy disertační práce pro oblast pedagogickou .....	97
5.4.4	Limity a doporučení pro další výzkum.....	97
5.4.5	Možné problémy s výpočtem celoživotní hodnoty interních zákazníků .....	98
5.4.6	Dopady CLV_IN na strategický management .....	100
6	ZÁVĚR.....	104
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	106
	SEZNAM ZKRATEK.....	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	117
	SEZNAM TABULEK .....	118
	SEZNAM GRAFŮ.....	122
	SEZNAM PŘÍLOH .....	123
	Příloha č. 1 Výzkumný dotazník .....	123
	Příloha č. 2 Tabulky spojených proměnných .....	123
	Příloha č. 3 Tabulky četností.....	123
	Příloha č. 4 Tabulky četností spojených proměnných .....	123
	Příloha č. 5 Tabulky frekvencí.....	123
	Příloha č. 6 Tabulky výsledků v oboru psychologických otázek.....	123
	Příloha č. 7 Dotazník z ověřovací výzkumu u společnosti Allianz Pojišťovna, a.s. ....	123
	Příloha č. 8 Číselník otázek .....	123
	Příloha č. 9 Životopis autora .....	123
	PŘÍLOHY .....	124

# ÚVOD

## 1 KONCEPT CELOŽIVOTNÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ FIREM

### 1.1 Shrnutí současného stavu

Oblast měření CLV (Customer Live-time Value) je v zahraniční literatuře velmi rozsáhle popsána, a to od teoretických modelů až k praktickému využívání zjednodušených modelů CLV pro externí zákazníky v oblasti marketingového controllingu a marketingových metrik. Cílem metriky CLV je zjišťování profitability externích zákazníků a ověřování efektivního vynakládání finančních prostředků do reklamních kampaní či projektů mající za cíl podpořit prodejnost konkrétního produktu či služby.

Další významná zjištění plynoucí z aplikace CLV vedou k hodnotovému managementu (Value management), kdy pomocí kvantifikování hodnoty zákazníka v určitém zákaznickém segmentu lze odhadovat hodnotu celé skupiny zákazníků či celé firmy. Evropská norma ČSN EN 12 973 hodnotového managementu jej definuje jako styl managementu, který vznikl na základě metod založených na pojmu hodnota pro zákazníka a na funkčním přístupu, přičemž nabízí následující definici: „*Hodnotový management je styl managementu zaměřený zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace,*“ (Ullmann, B. 2004). Tato definice není nikterak v rozporu s konkrétními dopady CLV na hodnotový management firmy, protože je propojena s hodnotovou produktovou strategií firmy, jako jednoho z nástrojů hodnotového managementu.

Vědecké poznání v oblasti CLV se zaměřuje především na výzkumy v B2C firmách, kde pomocí primárních metod výzkumu, k nimž patří různá dotazníková šetření, např. pro zjišťování úrovně zákaznické loajality, ale i sekundárním výzkumem v oblasti data miningu, se metodologie CLV ověřuje.

**Tato práce si klade za cíl vydefinovat metodologii pro měření CLV v segmentu interních zákazníků firem působících na finančním trhu. Jde o nalezení takové metody určení hodnoty interních zákazníků, aby se dal predikovat a měřit přínos interního zákazníka pro firmu. Samostatnou úlohou je kvantifikace příspěvků interních zákazníků do celkové hodnoty firmy.**

*Dále je třeba definovat pojem „interní zákazník“ – uchazeč o práci, zaměstnanec, pro něhož podnik stanovuje cenu za vykonávání konkrétní pracovní pozice. K podobné definici interního zákazníka dospějeme přes definici interního marketingu. Interní marketing je jedna ze základních forem holistického marketingu, tzn. toho marketingu, jehož koncepce je založena na vývoji, navrhování a implementaci marketingových aktivit, programů a procesů, které zkoumají jejich hloubku a závislost. Interní marketing si klade za cíl trénovat a motivovat zaměstnance tak, aby přijali za své marketingové principy firmy a využívali je pro uspokojování potřeb externích zákazníků. Konečným a společným cílem interního marketingu je profesionalizovat vztah pracovníků marketingu a obchodu k zákazníkovi (Jurášová, O., Horňák, P. 2012).*

Oblast určování CLV pro interní zákazníky firmy není v literatuře popsána. Z tohoto pohledu, bude určování CLV interních zákazníků v systému strategického řízení firem, významným vědeckým počinem.

## 1.2 Dosavadní vědecké poznání

Zákazník na celý život = cesta k profitabilitě (Kumar, V. 2008). CLV je marketingová metrika pro stanovení celoživotní hodnoty externích zákazníků. Přístupy k vyjádření CLV a koncepce struktury zákaznického kapitálu jsou podrobně popsány zde (Kumar, V. 2008), (Pfeifer, P., Pfeifer, E. 2011). Konkrétně tato monografie (Kumar, V. 2008) poskytuje metody měření CLV, strategie pro rozvoj, zákaznický orientovanou strategii, implementaci strategií CLV v B2B a B2C prostředí, a výzvy, kterým čelí organizace při používání CLV. Dále také popisuje význam CLV jako metriky a obchodního nástroje pro řízení vztahu se zákazníky.

Je třeba hledat odpovědi na následující otázky:

- Co je hodnota zákazníka?
- Lze hodnotu zákazníka predikovat a měřit?
- Mohou být zákazníci hodnoceni jen podle minulého vztahu k firmě?
- Který zákazník je lepší pro vyšší budoucí hodnotu firmy?

To jsou otázky, kterými se firma musí zabývat pro stanovení CLV. Objektivně se musí naučit měřit budoucí rentabilitu zákazníka pro firmu. Stanovení CLV je nástrojem pro manažerská rozhodnutí v oblasti obchodní strategie firem.

CLV se také posuzuje ve vazbě na ochotu utracet WTS (Want To Sell). WTS určuje maximální částku (vyjádřeno finančním tokem), kterou by firma měla investovat do získání a udržení vztahu se zákazníky. Porovnáním metody CLV a WTS lze dokázat, že od určitého objemu zákazníků již není CLV relevantní pro rozhodování v oblasti marketingových výdajů, protože je zde riziko dvojího započtení peněžních toků. Aby se zabránilo dvojímu započtení peněžních toků při měření CLV, je doporučeno vycházet pouze z přímých peněžních toků. V praxi to znamená, že se CLV bude rovnat WTS, a to za předpokladu, že vztahy se zákazníky jsou nezávislé. Tím máme na mysli, že nezávislé akvizice (retence) nemají žádný vliv na peněžní toky od jiných současných nebo budoucích zákazníků (Pfeifer, P., Pfeifer, E. 2011).

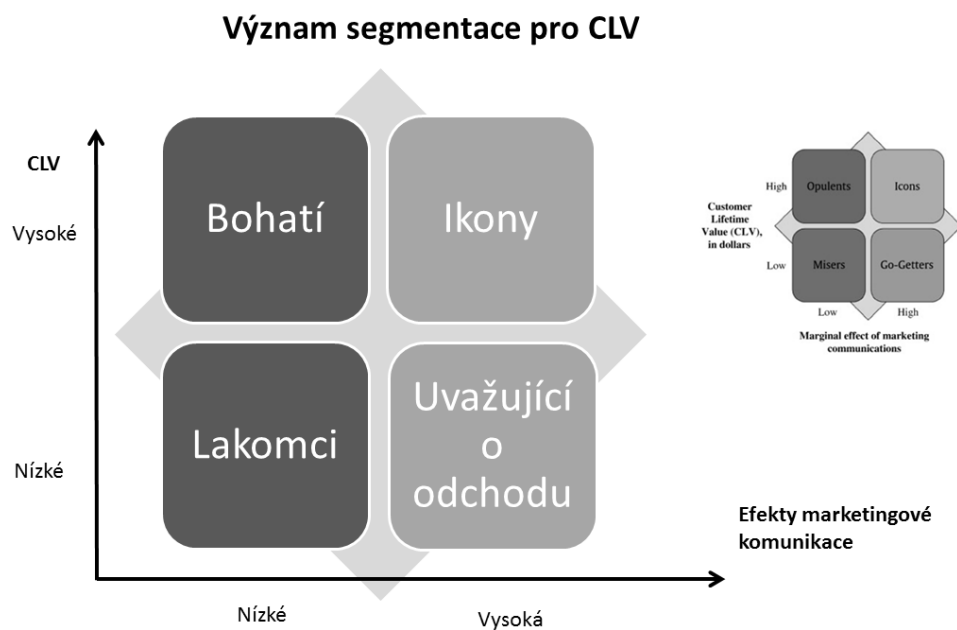
Stále více firem má zákaznické databáze, které jim umožňují analyzovat ziskovost zákazníků v průběhu času. Tyto společnosti se často snaží určit nejdůležitější zákazníky podle jejich současné nebo historické výnosnosti, a zaměřit tak pozornost na ně. Zaměření se na výnosné zákazníky může vést k efektivnějšímu využívání marketingových zdrojů, ale tento přístup opomíjí skutečnost, že se zákazníci mohou vyvíjet v průběhu času (Rust, R., Kumar, V., Venkatesan, R. 2011). Někteří zákazníci začínají jako nízko ziskoví zákazníci, ale nakonec se vyvinou do vysoce ziskových zákazníků. Jiní mohou začít jako vysoce ziskoví zákazníci, ale v průběhu času se ukáží jako neprofitabilní. Dřívější snahy předpovědět budoucí ziskovost byly relativně neúspěšné. Jednoduché a naivní modely výpočtu CLV často nevedly k cíli, oproti těm sofistikovanějším. Proto je nutné koncentrovat se na předpovídání ziskovosti zákazníků v budoucích obdobích, provádět modely CLV na datech v high-tech společnostech, především v B2C kontextu, a ověřovat prediktivitu těchto modelů.

V (Glady, N., Baesens, B., Croux, CH. 2009) je popsáno, že model založený na simulaci CLV poskytuje velké zlepšení oproti naivní extrapolaci průměrného zisku. Autoři (Glady, N., Baesens, B., Croux, CH. 2009) uvádějí, že pomocí tohoto simulačního modelu vychází ROI (Return of investment) až o 58 % vyšší.

Definice a měření zákaznické loajality jsou ústřední témata v řízení vztahů se zákazníky již mnoho let. Nejnovější příspěvky navrhují řešení pro detekci zákazníků, kteří se stávají méně loajální. Mluvíme o tzv. zákaznické loajalitě neboli Churn. Stav zákaznické loajality je pak definován jako

funkce objemu tržeb z hlediska loajality zákazníka, přičemž je nutné zaměřit se více než na produkt právě na zákazníka, jakožto emocionální článek celého obchodního řetězce. CLV je definováno jako diskontovaná hodnota budoucích mezních příjmů, na základě činnosti a chování konkrétního zákazníka, vztaženého k předem definovanému zákaznickému segmentu. Proto je Churn definován jako parametr, který souvisí s marginálním ziskem. V oblasti Churn je popsána řada empirických studií jako například v (Kumar, V. 2010), (Patterson, Laura a Koen, Pauwels, c 2009), (McDonald, Malcolm, Mouncey, Peter, a Maklan, Stan. 2009). Závěr z těchto studií je takový, že to, co je skutečně důležité v komerčním prostředí, je zisk. Proto je třeba se na něj v predikcích CLV zaměřit.

Pro CLV je nezbytná vícekanálová, multimediální komunikace (Kumar, V., Krasnikov, A., Jayachandran, S. 2009). Tato komunikace vychází z informací o zákaznících z databáze společnosti a je různá pro různé segmenty zákazníků. V praxi to znamená, že se posílají cílené zprávy pomocí diferencovaného způsobu komunikace. Vícekanálová komunikace určuje vhodné způsoby příchozí komunikace pro čtyři segmenty zákazníků, dle obrázku č. 1 („Ikony“, „Odcházející“, „Bohatí“ a „Lakomci“) (Kumar, V., Krasnikov, A., Jayachandran, S. 2009), a navrhuje uživatelsky jasné odpovědi na základě povahy zákazníků. Tento rámec vícekanálové marketingové komunikace je vhodný jak pro B2C, tak pro B2B nastavení a nabízí manažerské rozhodování pro provádění tohoto rámce.



Obr. 1 Význam segmentace zákazníků pro CLV (Kumar, V. 2006)

S nasazováním CLV velmi úzce souvisí řízení vztahů se zákazníky CRM (Customer Relationship Management). Nákladové a ziskové dopady CRM prováděné na pevném informačním základě jsou otázkou značné vědecké debaty. V (Petersen, J. 2009) byl zkoumán dopad implementace CRM do dvou metrik firmy: (i) výkonu čili provozní účinnosti a (ii) schopnosti podniků generovat zisk. Byly použity stochastické hraniční analýzy, které odhadují náklady a ziskovost a vytvářejí hierarchické lineární modely k posouzení vlivu implementace CRM v oblasti nákladů a zisku. Zjištění je takové, že implementace CRM je spojena s poklesem nákladovosti a se zvýšením ziskovosti. Firma nastavením různých úrovní CRM snižuje negativní vliv implementace CRM z hlediska nákladovosti. Hrají zde roli dva související faktory, a to čas do přijetí CRM a čas od přijetí CRM. Z toho vyplývá, že vazby mezi implementací CRM a efektivitou nákladů a zisku se vzájemně ovlivňují. Studie (Petersen,

J., Leigh Mcalister, David J. Reibstein, Russell S. Winer, V. Kumar, Atkinson, G. 2009) ukazuje, že je lepší menší prospěch z implementace CRM než jeho pozdní nasazení. Nicméně, včasné přijetí zlepšuje výkon firem, které implementují CRM. Různé způsoby/úrovně implementace CRM ovlivňují výši nákladů a výši zisku.

Manažer je ve firmě odpovědný za marketingové náklady firmy. Proto je třeba propojit marketingové metriky s CLV. Jde o informace pro budoucí rozhodování s ohledem na marketingové metriky s cílem pomoci podniku vytvořit úspěšnou marketingovou strategii, měření marketingové efektivity, a odůvodnit marketingové výdaje pro vrcholový management (Borle, S., Singh, S., Jain, D. C. 2008).

Měření CLV je také důležité proto, že se používá jako metrika v hodnocení rozhodování v rámci řízení vztahů se zákazníky. Pro firmy je důležité vytvořit nějaká očekávání, pokud jde o celoživotní hodnotu každého zákazníka v době, kdy zákazník začíná vztah s firmou budovat, a to každým svým nákupem. Lze použít hierarchický Bayesův přístup, (Wöhe, G. a E. Kislingerová, 2007) (subjektivní i racionální pohled) k odhadu celoživotní hodnoty každého zákazníka při každé nákupní příležitosti tím, že modelujeme načasování nákupu, částku a riziko odchodu od firmy pro každého zákazníka. Delší životnost zákazníka nemusí nutně znamenat vyšší CLV (Keith, A., Jons, J. 2008).

Cílem nasazení CRM je zvýšit profitabilitu firem, tzn. zvýšit jejich hodnotu (Villanueva, J. Yoo, S., Hanssens, M. D. 2006). Firmy mohou získat zákazníky prostřednictvím nákladných, ale účinných marketingových investic nebo prostřednictvím pomalejších, ale i levnějších Word-of-Mouth procesů (Jurášková, O., Horňák, P. 2012). Jejich dlouhodobý úspěch závisí na ziskovosti každého získaného zákazníka a na celkovém zákaznickém kapitálu. Existuje empirický model, který zachycuje tyto účinky. Výsledky ukazují, že zákazníci získaní prostřednictvím metody Word-of-Mouth jsou téměř dvakrát tolik ziskoví, a tedy pro firmu hodnotnější.

Pojem loajality zákazníků je všudypřítomný. Je to jedna z výzkumníky nejvíce studovaných oblastí a jedna z nejvíce široce prováděných marketingových iniciativ v praxi (Kumar, V., Shah, D. 2004). Dále se výzkum vztahuje k propojení loajality a ziskovosti jako metriky, například navrhnout CLV jako koncepční rámec pro vytváření a udržování loajality a ziskovosti, současně na úrovni jednotlivých zákazníků. Dvoustupňová struktura odměn je představena jako prostředek pro obchodní zástupce pro zvyšování loajality zákazníků. Koncepční rámec vychází z předpokladu využívání věrnostních programů pro budování a udržování loajality v jedenadvacátém století.

Každý zákazník se podílí na celoživotní hodnotě firmy. Firma by chtěla odhadnout celoživotní hodnotu každého zákazníka a použít tyto informace při plánování iniciativ diferenciovaného marketingového zaměření na každého zákazníka. Výpočty CLV současně vyžadují i různé přístupy v závislosti na obchodních modelech, které firma využívá (Kumar, V., Ramani, G., Bohling, T. 2004).

V literatuře se hovoří o měření CLV, loajalitě zákazníka (Churn) a jejího vlivu na CLV, o velkém významu zisku v predikčních modelech CLV. Hovoří se zde také o významu existence CRM, jako téměř podmínky nutné pro validní dolování dat, která slouží jako vstupní data pro modelování CLV. Jsou prováděny empirické studie CLV a výsledky těchto studií jsou porovnávány s tradičními metrikami pro zjišťování hodnoty zákazníka, jako jsou (Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibstein, D. 2006):

RFM metoda

Share of Wallet (SOW) metoda

Past Customer Value (PCV) metoda

## Rozdíl mezi CLV a tradičně používanými metrikami

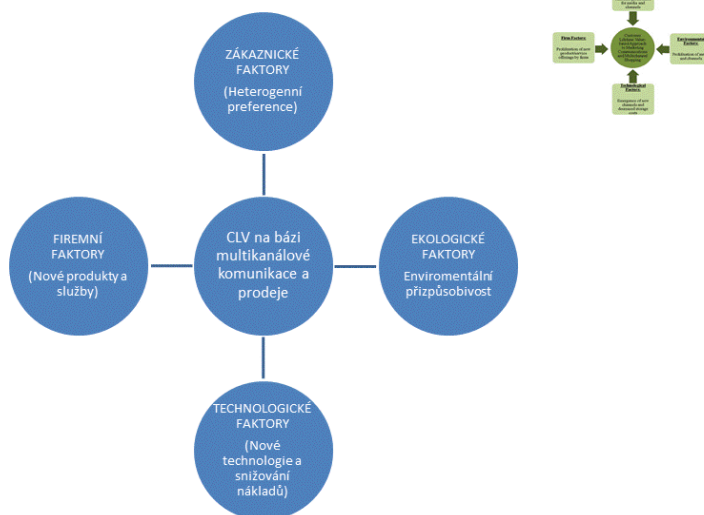
Ačkoli RFM, SOW a PCV metody se běžně používají pro výpočet hodnoty zákazníka, trpí zásadním nedostatkem v tom, že se neorientují na budoucnost v konkrétních predikovaných ukazatelích (počet zákazníků, počet realizovaných obchodů, segmentaci zákazníků, diferenciaci nákladů apod.).

Dostupná literatura dále ukazuje význam CRM pro stanovení CLV. Dále je konstatováno, že CLV úzce souvisí s marketingovou multikanálovou komunikací. Jde o faktory vzájemně působící ve čtyřech oblastech (Petersen, J., Leigh Mcalister, David J. Reibstein, Russell S. Winer, V. Kumar, Atkinson, G. 2009):

- Na heterogenní zájmy zákazníků – reagovat multikanálovým marketingem.
- Zájem firem přicházet na trh s novými výrobky, inovacemi a službami.
- Ekologické zájmy firem a vliv vnějšího prostředí na tyto zájmy.
- Technologický pokrok se snahou snižovat výrobní náklady.

Tyto vzájemné vazby na CLV jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 2.

## Multi-kanálová marketingová komunikace



Obr. 2 Multikanálová marketingová komunikace s její vazba na CLV (Kumar, V. 2008)

Motivačními aspekty pro získání a udržení zákazníka jsou formy různých benefitních programů.

Shrneme-li základní klíčová slova – CLV, loajalita zákazníka, databázové informační systémy (CRM), multikanálová komunikace, benefitní programy –, můžeme stanovit následující závěry ve vztahu k externím zákazníkům:

- Výše popsaná východiska metody CLV používaná v oblasti externích zákazníků jsou současně propracovanou metrikou pro strategické řízení nákladů v oblasti akvizice nových externích zákazníků a retence stávajících zákazníků v jednotlivých segmentech trhu. Jde o řízení profitability externího zákazníka, kde rozdíl výnosů, které zákazník do firmy přináší, a nákladů na jeho získání a udržení musí být kladný v celoživotním aktivním propojení zákazníka s firmou.

- Do strategického řízení nákladů také patří náklady vynaložené na získání a udržení interních zákazníků firmy, tzn. zaměstnanců nebo spolupracujících osob. O řízení profitability interního zákazníka se dá hovořit pouze v případě, kdy daný pracovník je součástí Front Office společnosti a přináší svou činností do společnosti měřitelné výnosy (tržby). V případě pracovníků Back Office, kteří nejsou přímo zainteresováni v prodejních aktivitách, lze řízení jejich profitability nahradit řízením nákladů a přínosů.

Z výše uvedeného lze dovodit, že metriku CLV lze pravděpodobně využít i pro segment interních zákazníků konkrétní firmy. Pravděpodobně proto, že zatím tato myšlenka nebyla nikde v literatuře popsána a doposud nejsou známy výsledky žádného výzkumu zaměřeného na interní zákazníky ve vztahu k metrice CLV. Ověření použitelnosti metriky CLV pro segment interních zákazníků autor považuje za hlavní cíl této disertační práce.

### 1.3 Formulování hypotéz

Formulace hypotéz je dalším logickým krokem, který následuje po určení výzkumného problému a cíle. Hypotéza musí být správně formulována (jak po formální, tak po obsahové stránce). Formální stránka udává, že je hypotéza tvrzením, nikoliv otázkou. Dle obsahové stránky jde o seznam předpokládaných odpovědí na hlavní otázky výzkumu (Kozel, R., Mynářová, L., Svobodová, H., 2011, s. 78). Styl formulace poukazuje na způsoby jejich ověření v daném interním marketingovém výzkumu (Malátek, V., 2001, s. 34–35). Hypotézy se formulují na základě dřívějších praktických zkušeností, teoretických znalostí nebo na základě explorativního / předběžného výzkumu (Kozel, R., 2006, s. 74).

### 1.4 Cíle výzkumu

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

**Hlavní cíl vyplývá ze zadání tématu disertační práce:**

**Posoudit existenci analogických souvislostí mezi CLV\_OUT (celoživotní hodnota externích zákazníků) a CLV\_IN (celoživotní hodnota interních zákazníků). To představuje zjistit, zda je možné modelování CLV, praktikované na externí zákazníky, použít pro interní zákazníky firmy jako validní ekonomický ukazatel, který umožní zjistit, do jaké míry, při používání tvrdých a měkkých personálních dat, se zaměstnanec firmě vyplatí v celoživotním kontextu spojení zaměstnance s firmou. Za tvrdá personální data považujeme takové informace, které můžeme kvantitativně vyjádřit, jako například mzdové náklady. Za měkká personální data považujeme informace, například úroveň loajality interního zákazníka.**

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

- I. Ověřit, zda pro kvantifikaci hard dat interních zákazníků lze použít teorii nákladů a přínosů.
- II. Ověřit, jaké výnosy (kvantitativní ukazatel vyjádřený finančním tokem) a přínosy (kvalitativní ukazatel, který nemusí být vyjádřen finančním tokem, ale současně působí jako významný motivační faktor, přispívající ke zvyšování např. firemní kultury) na zaměstnance firma v segmentu



pojišťovnictví a finančního trhu inkasuje po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, v závislosti na jejich loajalitě.

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

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

V. Formulovat teoretický model CLV pro interní zákazníky – CLV\_IN.

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

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

### **Formulace konkrétních hypotéz**

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

Nulová hypotéza H0:

**H0:** Mezi náklady a loajalitou neexistuje závislost.

a alternativní hypotéza H1:

**H1:** Mezi náklady a loajalitou existuje závislost.

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

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

**Hypotéza 2.** Získané přínosy (kvalitativní ukazatel, který nemusí být vyjádřen finančním tokem, ale současně působí jako významný motivační faktor, přispívající ke zvyšování např. firemní kultury) interním zákazníkem a benefity (nefinanční odměny, např. incentives), které jsou vynakládány na interního zákazníka v pojišťovnictví a finančním trhu po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, jsou vzájemně závislé.

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

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

Graficky znázorněné vazby dílčích cílů a hypotéz jsou na obrázku č. 4.

## Testování hypotéz

Hypotézy H0 a H1 byly testovány pomocí chí-kvadrátu v kapitole 4.2. Alternativní Hypotéza 1 až Hypotéza 4 byly testovány metodami statistického a matematického vyhodnocení výzkumného šetření.

Výzkum byl prováděn na oslovených respondentech, které autor disertační práce zařadil do dvou skupin (výběrových souborů – dvě firmy, firma 1 a firma 2). Nejčastějším typem výzkumu je tzv. srovnávací výzkum, kdy badatel pracuje minimálně se dvěma skupinami, jejichž výsledky porovnává. Předem se předpokládá, že obě skupiny budou stejně vnímat jednotlivé výzkumné otázky, včetně jejich porozumění, při odlišném rozložení celkového skóre. Jedna skupina bude vykazovat vyšší celkové skóre dotazníku než skupina druhá. Cílem statistické analýzy získaných dat z jednotlivých odpovědí je pak zjištění a kvantitativní specifikace rozdílů mezi jednotlivými skupinami prostřednictvím statistických metod pro vzájemné porovnání obou vybraných souborů zúčastněných ve výzkumu (Anděl, J. 2011).

Výše zvolené hypotézy vyjadřují vztah dvou proměnných, tzn. je možné závislost těchto proměnných vzájemně testovat, tzn. bude možné je potvrdit nebo vyvrátit.

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

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

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

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

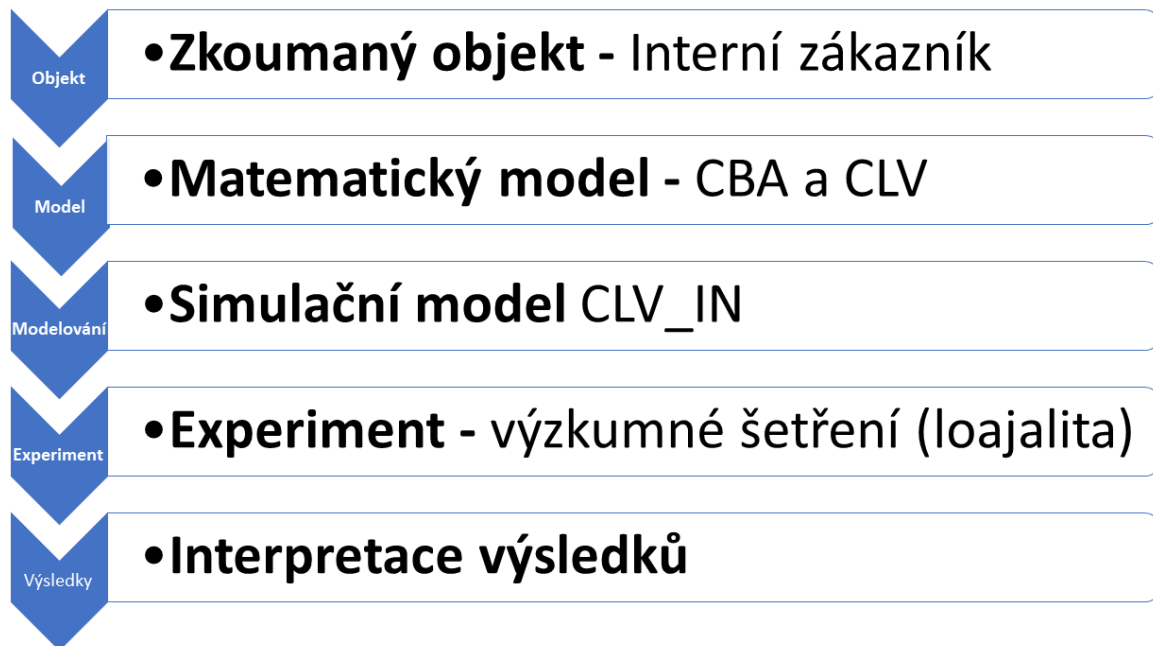
## Model, modelování, simulace

Pro stanovení teoretického modelu se používají systémy modelování dle (Kuneš, J., Vavrouch, O., Franta, V. 1989). Modelování, je experimentální informační proces, při němž se zkoumanému systému (originálu, objektu, dílu) jednoznačně přiřazuje, podle určitých kritérií, jiný systém, fyzický nebo abstraktní, nazývaný model.

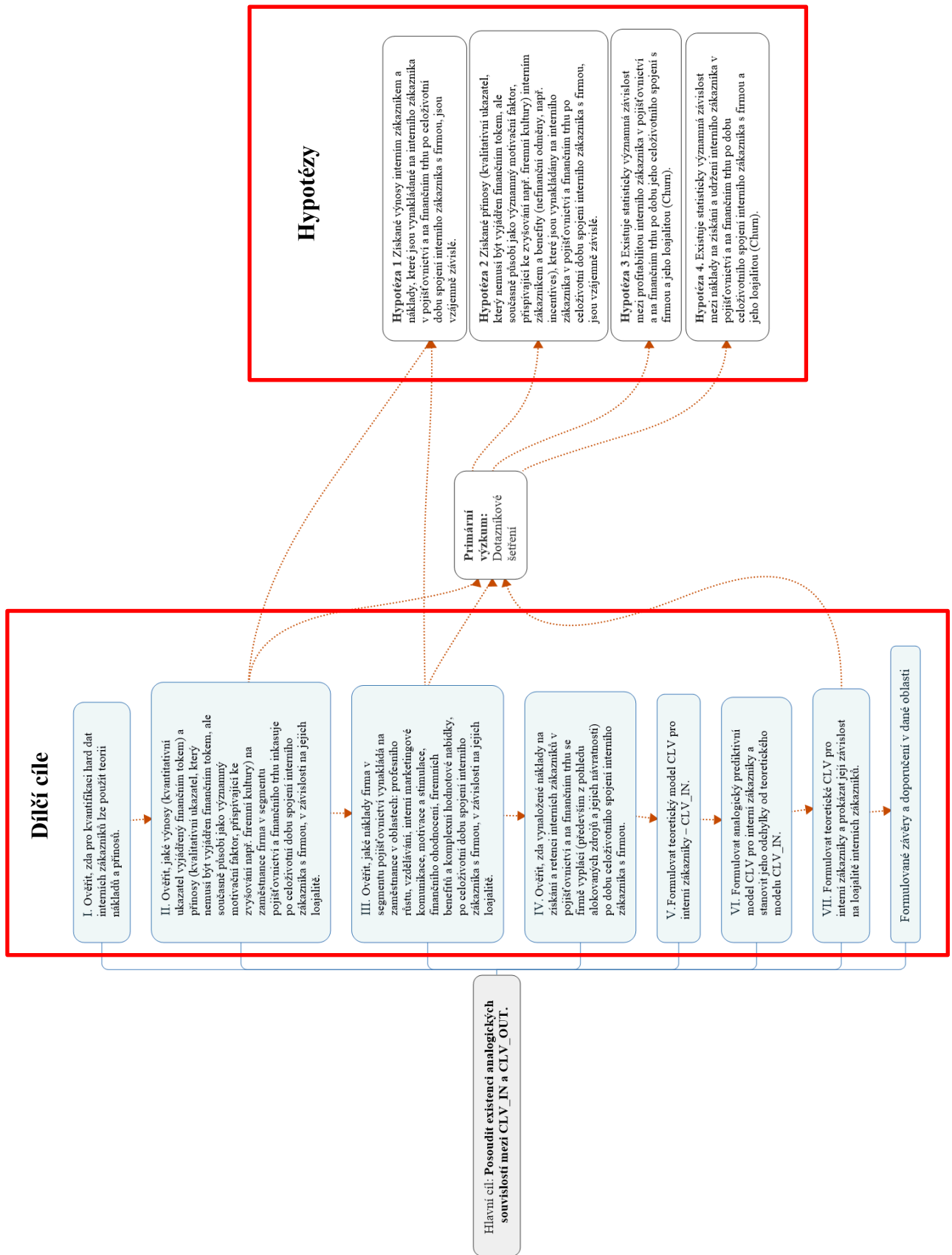
*Pro modelování má spolehlivé zjištění vlastností zkoumaného systému základní význam. S tím úzce souvisí věrohodnost matematického a simulačního modelu, a tedy i výsledků modelování. Proto identifikace představuje pro modelování a simulaci systémů důležitou etapu, na niž do značné míry závisí účinnost modelování. Identifikace je experimentální způsob určování podstatných charakteristik systému a procesu umožňující sestavení matematického modelu. Charakteristikami systému se rozumí zejména různé vlastnosti, struktura a parametry systému a v něm probíhajícího procesu. Diagnostikou se rozumí zjišťování stavu systému, zejména odchylek od předpokládaného stavu, (Kuneš, J., Vavrouch, O., Franta, V. 1989).*

K vytvoření matematického modelu existuje cesta přímé identifikace (obr. 3). U přímé identifikace se vychází ze souhrnu poznatků o chování zkoumaného objektu získaných jednak identifikací, jednak jako výsledek rozvoje poznatků v příslušném oboru. Výsledky experimentu jsou představovány souhrnem poznatků, vyjádřených nejčastěji ve tvaru fenomenologického popisu modelu, a v důsledku modelového přiřazení, i popisu zkoumaného objektu. K získání obecného matematického modelu je nutná podrobná analýza podstaty problému a získaných modelových poznatků. Jen tak lze přejít na simulační model a získat na něm věrohodnou informaci o chování systému, (Kuneš, J., Vavrouch, O., Franta, V. 1989). Informací je soubor údajů o zkoumaném objektu,

procesu nebo jevu. Fyzickým nositelem informace je v našem případě soubor výsledků z dotazníkového šetření.



Obr. 3 Princip přímé identifikace modelu a jeho simulace. Zdroj: (Kuneš, J., Vavrouch, O., Franta, V. 1989)



Obr. 4 Hlavní vazby cílů, hypotéz a metod. Zdroj: autor disertační práce

## 1.5 Způsob dosažení cílů disertace

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

### Metody používané při zpracování disertační práce

Pro splnění cílů disertační práce je třeba definovat pojmy a využít vhodné výzkumné metody. Metoda je nástroj ke zkoumání daného výzkumného předmětu. Je to způsob a aplikace postupu tak, aby bylo dosaženo stanoveného výzkumného cíle. Použití metody předpokládá znát postup, jak metodu použít. Takový postup má rysy záměrnosti (vztahuje se k výzkumnému cíli) a systematickosti (metoda je uplatňovaná v rámci teoreticky zdůvodněného postupu). Východiska ke zdůvodnění postupu poskytuje metodologie. (Sebera, 2012) Metoda je promyšlený, objektivně správný způsob/postup/ prostředek, který umožňuje nalezení nebo objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí, umožňující poznat daný objekt (Rais, Dostál a Doskočil, 2007).

Metodologii lze považovat za nauku o metodách, které lze při vědecké práci používat (Široký, 2011). Metodika je postup, jak v praxi postupně realizovat výzkumné procedury vztahující se k realizaci výzkumného cíle. Metodický postup lze formálně ztvárnit například ve formalizovaném schématu (Sebera, 2012).

Výzkum je proces shromažďování údajů přísně organizovaným způsobem nebo proces testování stanoveného tvrzení (hypotézy), aby bylo zjištěno, zda je pravdivé či ne (Davies, 2007).

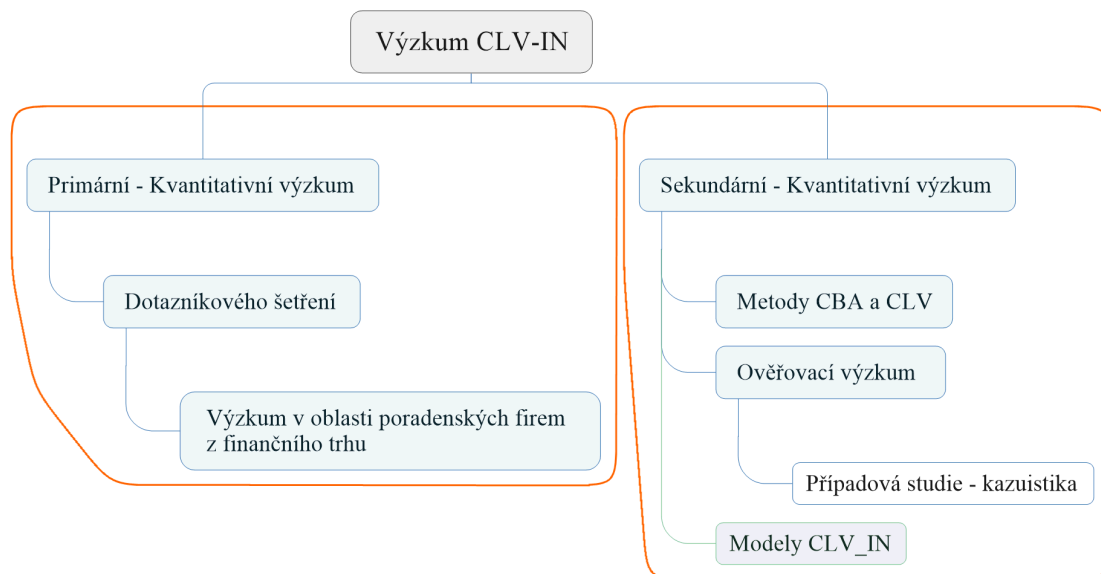
Výzkum je v disertační práci rozdělen na dvě základní části, které na sebe vzájemně navazují – teoretickou a návrhovou. V každé části bylo potřeba použít jiný typ sběru dat.

### Přehled provedených výzkumů

Disertační práce byla vypracována na základě teoretických poznatků prediktivních modelů ze sekundárních zdrojů a z poznatků získaných v primárním výzkumu. Disertační práce zahrnuje:

- Výzkum z oblasti praxe – primární výzkum úrovně loajality interních zákazníků ve dvou firmách působících na finančním trhu.
- Výzkum z oblasti teorie a prediktivních modelů – sekundární výzkum v oblasti CLV.
- Ověřovací sekundární výzkum v oblasti interních dat firmy působící na finančním trhu.

Schéma a přehled provedených výzkumů znázorňuje obrázek č. 5.

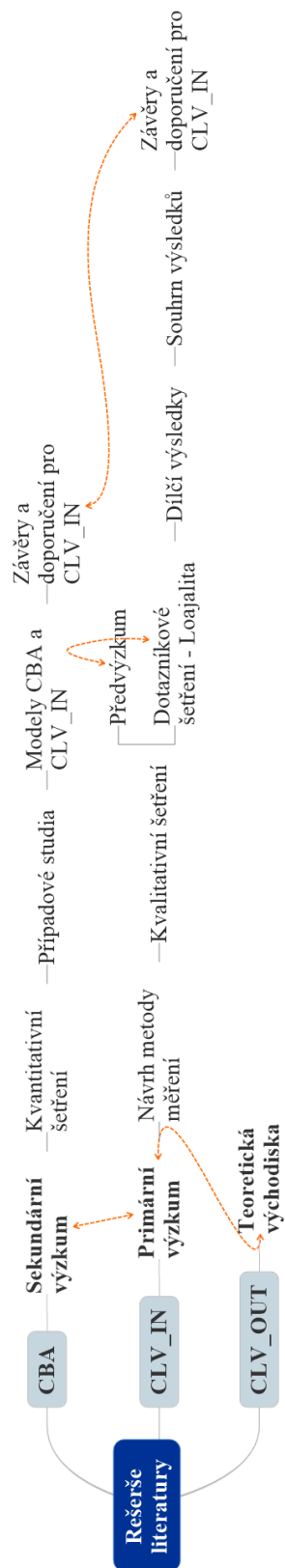


Obr. 5 Přehled provedených výzkumů. Zdroj: autor disertační práce

### Triangulace

Disertační práce se skládá zejména ze sekundárního výzkumu v teoretické části a dvou primárních dotazníkových šetření v experimentální části primárního výzkumu. Smyslem volby vícero výzkumných postupů je jejich propojení a ověření výsledků z více úhlů pohledu, tzv. triangulace metod.

Triangulace je založena na použití tří různých metod ke zkoumání té samé věci (Davies, 2007). Triangulace může být kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu (Collis a Hussey, 2003). Na níže uvedeném obrázku č. 6 je znázorněna triangulace použitá v disertační práci. Byly použity dva typy dotazníkových šetření a v rámci kvantitativního výzkumu byly zpracovány výstupy z těchto dvou dotazníkových šetření, (dvě firmy ze segmentu finančního trhu). Závěry o souvislosti mezi CLV\_OUT a CLV\_IN byly získány porovnáním definice a modelů CLV pro externí zákazníky s navrženým modelem CLV\_IN pro interní zákazníky. Tento model vznikl na základě primárního kvalitativního šetření v segmentu interních zákazníků a sekundárního kvantitativního šetření s použitím CBA analýzy a navrženého modelu teoretického a prediktivního CLV\_IN. Z obou typů výzkumu (primární a sekundární) plynou jednoznačné závěry a doporučení, které jsou dále rozvedené v kap. 5 této disertační práce.



Obr. 6 Schéma metody triangulace. Zdroj: autor disertační práce

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Teoretický přístup

Pro zodpovězení hypotéz a vytvoření metodologie pro stanovení CLV interních zákazníků vyjdeme z následujících předpokladů:

1. Existuje firemní strategie dle obrázku č. 9 (str. 52), s významným průnikem přispění jednotlivých zájmových skupin podniku do zisku.

2. Existuje determinace/vymezení zkoumané oblasti celoživotní hodnoty interních zákazníků pro segment pojistného a finančního trhu, oproti jiným segmentům.

3. Pro vytvoření analogického modelu teorie nákladů a přínosů CBA (Cost – Benefit Analysis) v rámci dílčího personálního projektu na získání a udržení interního zákazníka. Tato teorie se jeví jako dobrý prostředek pro kvantifikaci vstupu do CLV pro interní zákazníky, protože se jedná o systematický postup úspěšně použitelný na jakýkoliv projekt (Sieber, P. (2004).). Výsledkem pak jsou kvantifikovatelné peněžní toky. **Personálním projektem je myšlen celý proces od přijímání zaměstnance přes jeho zapracování, retenci až po případný odchod tohoto zaměstnance od společnosti.**

Pokud bylo konstatováno, že na interního zákazníka budeme nahlížet jako na „projekt“, pak je třeba vydefinovat projektový trojimperativ. Tím potvrdíme či vyvrátíme, zda lze na interního zákazníka nahlížet jako na „projekt“: *Projektový trojimperativ (Triple Constraint nebo the Iron Triangle) je grafickým modelem základních parametrů projektu. Tyto základní parametry jsou vyneseny jako vzdálenosti na tři osy v rovině. Spojením těchto tří bodů vzniká trojúhelník, který vyjadřuje provázanost jednotlivých veličin* (Pitaš, J., 2012). Hlavními sledovanými veličinami konkrétního projektu jsou: (i) náklady, (ii) výsledky, (iii) časový rámec.

**Časový rámec** je v případě interního zákazníka definován od jeho nástupu do podniku do okamžiku ukončení spolupráce. Interní zákazníci působící v rámci finančního trhu v marketingu a obchodu mají průměrnou dobu setrvání u konkrétní finanční instituce podniku v délce deset a více let (jde o kvalifikovaný odhad autora disertační práce). Je to dáno tím, že za dobu spolupráce s institucí si vytváří hodnotu v podobě zákaznického kmene, která je pro něj významným finančním přínosem.

**Náklady na projekt** „interní zákazník“ jsou veškeré náklady, včetně nákladů akvizičních a retenčních, vynakládané v průběhu realizace projektu na jednoho interního zákazníka po dobu jeho spojení/spolupráce se společností.

**Výsledky projektu** „interní zákazník“ jsou kvantifikovatelné právě definováním celoživotní hodnoty interního zákazníka po dobu jeho spojení/spolupráce se společností.

**Výše definovaným trojimperativem projektu „interní zákazník“ lze potvrdit, že na interního zákazníka lze nahlížet jako na projekt. Toto zjištění je přínosem této disertační práce s konkrétními dopady do strategického managementu.**

4. Pro vydefinování a popsání současné teorie CLV využívané pro externí zákazníky.

5. Pro vydefinování a popsání analogického modelu CLV pro interní zákazníky – CLV\_IN.



## 2.2 Teoretická východiska výzkumu

Součástí firemní strategie jsou dílčí strategie jednotlivých oblastí podnikového řízení. Jsou to tyto strategie (Keřkovský, M., Vykypěl, O. 2002):

- Výrobní strategie
- Personální strategie
- Informační strategie
- Obchodní strategie
- Marketingové strategie
- Finanční strategie

• Vnější a vnitřní hodnotová strategie, do níž nepochybně CLV jako ekonomický a metrický nástroj patří.

Hodnotové strategie jsou především o sdílení hodnot (aktiv) firmou, které jsou na jedné straně tvořeny externími zákazníky, jako odběrateli, a na druhou stranu interními zákazníky jako zaměstnanci, tvůrci hodnot za pomoci technologií. Z pohledu současné teorie CLV je externí zákazník nejdůležitějším článkem profitability firmy a je považován za aktivum. Trhy jsou neosobní, jedině zákazník je schopen emociálního přístupu k našemu produktu či službě (Kumar, V. 2008). CLV jako metrika podstatné části firemních aktiv je postavena na celoživotní diskontované hodnotě, kterou je zákazník firmě schopen přinést.

Velmi podobné je to ve firemní strategii. Ta je založena na věcech, výrobku či službě a lidech (zaměstnancích), zákaznících a investicích. I zde je jedině zaměstnanec schopen emociálního přístupu k produktu či službě a k zákazníkovi. Zdálo by se, že zaměstnanec je součástí pasiv firmy. To je však jen jeden úhel pohledu, protože zaměstnanec je primárním tvůrcem spotřební hodnoty (výrobků a služeb), a přivádí tudíž do firmy externí zákazníky (Hanzelka, Chalupský 2014).

### Zobecnění

Každá firemní strategie je množinou dílčích strategií jednotlivých oblastí podnikového řízení. Každá dílčí strategie je tedy podmnožinou firemní strategie. Dílčí strategie jsou vzájemně provázány a mají společné oblasti v průniku (Hanzelka, 2016).

Z výše popsaného lze odvodit, že CLV interních zákazníků je průnik **personální strategie, informační strategie, finanční strategie a hodnotové strategie podniku**.

Zastavme se u hodnotové strategie. Externí hodnotová strategie zahrnuje hodnotovou nabídku ve prospěch externího zákazníka včetně komunikace čili marketingové komunikace a marketingového mixu 4C, 4P, 7P (Kotler, P., Keller, K. 2001).

Interní hodnotovou nabídku lze definovat jako množinu v průniku kariérového modelu, obchodního modelu a produktového modelu.

### Co patří do kariérového modelu:

- Mzda
- Provize
- Benefity
- Kariévní růst

- Vzdělávání
- Motivace

**Co patří do obchodního modelu:**

- Marketingová komunikace
- CRM
- Data minig
- Cross-selling
- Up-selling
- Segmentace
- Motivace

**Co patří do produktového modelu:**

- Produktové portfolio
- Zákaznické benefity
- Motivační faktory

Všimněme si, že ve všech třech podmnožinách se objevuje „motivace“ (měkké kritérium), která hraje významnou hodnotovou roli, ale na druhou stranu se nedá přímo kvantifikovat. V praxi se ukazuje, že významnou složkou pro kvantifikaci motivace zaměstnanců je podnikové vzdělávání, jehož dopady lze měřit jak v oblasti nákladů, tak v oblasti přínosů.

## 2.3 Teoretická východiska zkoumané oblasti

Zkoumanou oblastí je segment finančního trhu s interními zákazníky jako pojišťovacími a finančními poradci. Takovýto interní zákazník má pro interní distribuci pojišťoven a institucí z finančního trhu mimořádnou hodnotu. Je to výkonná obchodní složka s potenciálem pro získání nových zákazníků, ale také s potenciálem pro retenci stávajících zákazníků. Předmětem zkoumání je zjišťování úrovně loajality interního zákazníka ve dvou přibližně stejně velkých firmách z finančního trhu.

**Finanční poradce jako interní zákazník vyžaduje mimořádnou péči v oblasti:**

- profesního růstu,
- vzdělávání,
- interní marketingové komunikace,
- finančního ohodnocení,
  - motivace a stimulace
    - firemních benefitů
- komplexní hodnotové (produktové) nabídky pro externí zákazníky.

Toto jsou základní položky, které je třeba kvantifikovat tak, aby se daly vyjádřit pomocí peněžních toků. Některé jsou na první pohled tvrdé, jako například finanční ohodnocení a benefity, ale většina z nich jsou tzv. měkké položky. Proto pro kvantifikaci těchto měkkých položek byla použita dobře propracovaná teorie nákladů a přínosů. Jde o to, aby se od samého počátku pohlíželo na získání interního zákazníka jako na start projektu, jehož cyklus se může shodovat s životním cyklem společnosti. Proto i interní zákazník společnosti může být propojen s životním cyklem společnosti a

analogicky je možné jeho hodnotu vyjádřit pomocí CLV. Abychom toto CLV odlišili od stávajícího CLV-OUT pro externí zákazníky, budeme mluvit o tzv. analogickém (modifikovaném) CLV\_IN.

## 2.4 Teoretická východiska výzkumného souboru

Výzkumný soubor je zaměřen na skupinu interních zákazníků z oblasti finančního trhu, zastoupených jak muži, tak ženami. Šetření bylo provedeno v následujících oblastech:

1. Šetření v oblasti loajality interních zákazníků.
2. Šetření v oblasti skutečně vynaložených nákladů na získání a udržení interního zákazníka.
3. Šetření v oblasti výnosů a přínosů na interního zákazníka.

## 2.5 Teorie nákladů a přínosů

V (Bénard, J. 1991) se člení náklady a výnosy na přímé a nepřímé a tržní a netržní. Patrik Sieber ve své metodické příručce Analýzy nákladů a přínosů rozvíjí Bénardovu identifikaci a člení náklady a přínosy do hledisek, jimž konkrétní náklady a přínosy přiřazuje:

- a) podle subjektu, kterého se dotýkají:
  - státu (dopady na státní rozpočet),
  - municipální sféry (obcí, svazků obcí, krajů),
  - podnikatelských subjektů,
  - ostatních organizací (spolků, profesních sdružení apod.),
  - obyvatel (domácností).
- b) podle fází projektu, do kterého časově spadají:
  - předinvestiční fáze (náklady a přínosy předinvestiční fáze nesmí být do hodnocení zahrnuty),
  - investiční (výstavbové) fáze,
  - provozní fáze a popř. poprovozní fáze.
- c) podle věcné povahy:
  - hmotné, nehmotné a finanční povahy.
- d) podle schopnosti vyjádřit v kvantitativních jednotkách:
  - kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné
- e) podle jednoznačnosti příčinné souvislosti s investičním projektem:
  - přímo a nepřímo (indukovaně) plynoucí z projektu.

### **Toto členění není náhodné, neboť vede k**

Cost-Benefit Analysis (CBA) neboli poměrování nákladů ku prospěchu (užitku), česky také „prospěchová analýza“ (Kocmanová, A. 2013) nebo „analýza nákladů a užitků“, je typem poměrového přístupu v rozhodovacích procesech. Všechny přínosy, užítky, pozitiva se shromáždí na jedné straně rovnice nebo pomyslné váhy a všechny náklady, nevýhody a negativa na straně druhé. Vyhrává ta těžší strana pomyslné váhy. CBA se velmi často používá při hodnocení projektů veřejných financí a veřejné infrastruktury (Sieber, 2005).

Postup pro zpracování analýzy nákladů a užitků závisí na konkrétním projektu. Pro doplnění informací je třeba uvést alespoň ilustrativní doporučenou osnovu Cost-Benefit analýzy:

- popis metodiky vyhodnocování projektů,

- definice zvažovaných alternativ,
- přímé a nepřímé náklady a užitky,
- základní předpoklady při ohodnocování nákladů a užitků,
- vyhodnocení nákladů a užitků, které nemohou být plně ohodnoceny nebo kvantifikovány (například know-how),
- kdo bude mít hlavní prospěch z projektu a předpokládaná míra a doba využití,
- Výsledky finanční a ekonomické analýzy vyjádřené hodnotami finanční a ekonomické míry návratnosti (FRR – Financial Rate of Return, ERR – Economic Rate of Return), (Kocmanová, A. 2013):

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

kde CF je finanční tok

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

Pro NPV platí:

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

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

kde:

NPV je čistá současná hodnota investice,

PV je současná hodnota investice,

I je velikost investičních výdajů v nultém období,

$CF_t$  je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,

r je diskontní sazba,

t je období (rok) od 0 do n.

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

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

a poměrem nákladu k užitku (Cost-Benefit Ratio) dle (14)

V práci (Sieber, 2005) její autor uvádí možnosti využití metody CBA i v podnikatelské sféře, například k hodnocení stakeholder value.

Byla-li CBA primárně použita pro hodnocení prospěšnosti investičních projektů ve veřejné sféře, je možné ji použít pro posuzování vhodné alokace zdrojů i ve sféře soukromé, například na

vytvoření analogického modelu teorie nákladů a přínosů v rámci dílčího personálního projektu pro kvantifikaci užítka interního zákazníka. Teorie CBA se jeví jako dobrý prostředek pro kvantifikaci vstupu do CLV pro interní zákazníky, protože se jedná o systematický **postup úspěšně použitelný na jakýkoliv projekt**. Výstupem pak jsou kvantifikovatelné peněžní toky, a to jak v případě nákladů, tak přínosů (Hanzelka, 2015).

Efekty plynoucí z investice jsou veškeré dopady na zkoumaných subjektech, které realizace investiční akce přináší. Mohou se vyskytovat v podobě finanční i nefinanční. Z hlediska určitého subjektu mohou mít povahu pozitivní (Benefits), negativní (Costs) nebo neutrální (subjekt nikterak neovlivní) (Sieber, 2005).

- Costs („Újmy“) – veškeré negativní dopady na zkoumaný subjekt či jejich skupinu.
- Benefits („Přínosy“) – veškeré pozitivní dopady na zkoumaný subjekt.
- Beneficiant – jakýkoli subjekt či jejich skupina (včetně investora, stakeholder), na které dopadají kladné i záporné efekty plynoucí z investice.
- Hotovostní tok (Cash Flow) – tok ve finančním vyjádření, který může nabývat podobu příjmu či výdaje, respektive Cost, Revenue, Benefits (C&B).
- Čistým hotovostním tokem (Net Cash Flow) se má na mysli saldo (rozdíl) záporných a kladných hotovostních toků, tedy rozdíl příjmů a výdajů.
- Kriteriaální ukazatele, které mají plnit funkci kritéria pro rozhodnutí, zda je projekt smysluplný či nikoli.

Podle jejich hodnot lze projekty mezi sebou porovnávat. V rámci tohoto výkladu nabývají podoby ukazatelů NPV, IRR, doby návratnosti, a doporučený postup při zpracování CBA lze pak shrnout do následujících kroků (Sieber, 2005):

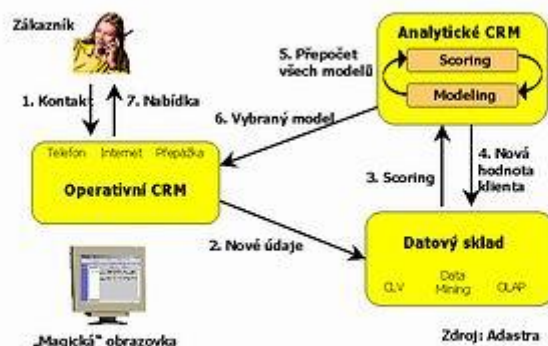
- Definovat podstatu projektu.
- Vymežit strukturu beneficentů.
- Určit a „kvantifikovat“ všechny relevantní Cost&Benefits.
- Vyčlenit doplňkové „neocenitelné“ C&B.
- Převést „ocenitelné“ C&B na hotovostní toky.
- Stanovit diskontní sazbu.
- Vypočítat kriteriaální ukazatele.
- Provést citlivostní analýzu.
- Posoudit projekt na základě vypočtených kriteriaálních ukazatelů, neocenitelných efektů a citlivostní analýzy.
- Rozhodnout o přijatelnosti a financování investice.

## 2.6 Současná teorie CLV

### 2.6.1 Základní principy CLV

Koncem šedesátých let prohlásil odborník na podnikání Theodor Levitt (Levitt, T. 2006), že základním principem úspěšného podnikání je schopnost získat a udržet zákazníka. Prohlašoval, že moderní podnik by měl chápat celý obchodní proces jako pevně provázané snahy o objevování, vytváření, povzbuzování a uspokojování potřeb zákazníka. Levitt tak už před třiceti lety předpověděl klíčové úkoly dnešních CRM (Customer Relationship Management, tj. řízení vztahů se zákazníky) systémů, obrázek č. 7. Právě CRM je výchozí platformou pro stanovení CLV. Společnosti se v současnosti stále více orientují na budování vztahů se svými zákazníky. Snaží se orientovat na kvalitní uspokojování potřeb zákazníků, především v důsledku rostoucí konkurence (sbíhavosti) na trzích a také v důsledku rozvoje informačních technologií. Nástup internetu posílil všudypřítomnou konkurenci. V posledním desetiletí zároveň dochází k výrazné konvergenci nabídky jak produktů a služeb, tak cen. Jednou z nejučinnějších cest, jak se podnik může odlišit od konkurence, je dokonalé porozumění a pochopení potřeb jednotlivých zákazníků.

Prvním a rozhodně nikoli triviálním krokem k porozumění zákazníkovi, je vědomí o všech produktech a službách, které využívá, a všech uskutečněných kontaktech v rámci celé řady komunikačních kanálů. Je velmi komplikované, pokud zákazník komunikuje s firmou mnoha různými způsoby (osobně, poštou, faxem, telefonem, e-mailem nebo přes internet), může využívat externích dealerů apod. Ve zvládnutí tohoto prvního kroku nám právě pomůže CRM (Čábel, M. 2002).



Obr. 7 Integrované prozákaznické centrum CRM (Čábel, M. 2002)

Druhým krokem je znalost ziskovosti každého zákazníka, která je pro firmu klíčová, neboť umožňuje diferenciaci strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům. Společnost tak může minimalizovat náklady na neziskové klienty. Ziskové zákazníky se pak bude snažit udržet a bude jim co nejvíce vycházet vstříc. Nejde však jen o ziskovost současnou, ale i tu budoucí.

Zatímco zjistit příjmy plynoucí od daného zákazníka bývá relativně přímočaré, stanovení nákladů svázaných s jednotlivými zákazníky je mnohem komplikovanější. Nejde totiž jen o přímé náklady na výrobu a distribuci produktů či poskytování služeb. V úvahu je potřeba vzít i veškeré náklady na realizaci prodeje a následnou podporu danému zákazníkovi (například reklama, ostatní marketingové náklady). Všechny činnosti spojené s konkrétním zákazníkem je proto nutné evidovat a

příslušné náklady se musí přiřadit k danému zákazníkovi, aby představa o jeho ziskovosti odpovídala realitě. Aktuální ziskovost klienta je však jen jednou složkou jeho skutečné hodnoty pro firmu. Dalším důležitým údajem je jeho potenciál do budoucna. I zákazník, který je nyní ztrátový, může v budoucnu přinášet velké zisky. Například téměř všechny banky nabízejí svým klientům dětská konta (od 6 měsíců věku). Nedělají to proto, že by dětské konto jako takové bylo obzvlášť ziskovým produktem, ale proto, že banky vidí již v dětech, pak studentech, potenciálně hodnotné zákazníky, (Hanzelka, M. 2015). Znalost potenciálu jednotlivých zákazníků je pro firmy stejně důležitá jako znalost jejich současné ziskovosti. Společnosti proto musejí rozumět životnímu cyklu svých zákazníků, tj. poznat, jak se v průběhu času vyvíjejí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit. Životní cyklus zákazníka může korespondovat s průběhem jeho skutečného životního cyklu. Jinými slovy zákazník, respektive určitá cílová skupina zákazníků, se může stát pro obchodní společnost „zákazníkem na celý život“. Souhrn současné ziskovosti zákazníka a jeho potenciální ziskovosti v budoucnu po dobu celého jeho životního cyklu s organizací se nazývá **celoživotní hodnota zákazníka** (Customer Lifetime Value), (Kumar, V. 2008). K jejímu zjišťování se opět používají zejména CRM a nástroje data miningu v kombinaci s prediktivními a afinitními (příbuznými) metodami modelování. Stanovení CLV je jednou z nejtěžších úloh analytického CRM. Je však mimořádně důležité pro umožnění skutečně optimálního přístupu k jednotlivým zákazníkům. Koncept diferenciovaného přístupu k zákazníkům dle jejich hodnoty a aktivnímu řízení této hodnoty, optimalizací souvisejících nákladů a vhodně cílených nabídek dalších produktů a služeb, se nazývá Customer Value Management – CVM (Čábelka, M. 2002), (Vlček, R. 2004). Oproti zkratce CRM tento název zdůrazňuje posun od orientace na řízení vztahů se zákazníky k řízení a aktivnímu budování jejich hodnoty. CVM je v principu dalším vývojovým krokem v evoluci CRM nástrojů (Rosset, S. V. 2003).

## 2.6.2 Metody pro výpočet CLV

Firma má omezenou množinu zákazníků a pracuje s omezenými investicemi. CLV umožňuje diferenciovaným přístupem k určitým zákaznickým segmentům stanovit, do jakého segmentu zákazníků by měl v efektivním měřítku kapitál vstoupit. CLV tedy firmě umožňuje orientovat se na ty skupiny zákazníků, kteří firmě přinesou maximální zisk. CLV současně slouží jako metrika pro hlídání nákladů marketingových multikanálových kampaní s diferenciovaným přístupem (Kumar, V. 2008).

**Tradiční metriky pro určení hodnoty zákazníka jsou:**

- **RFM** (Recency – Frequency – Monetary Value) metoda

RFM (Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibstein, D. J. 2006) je zkratka pro aktuálnost, frekvenci, a peněžní hodnotu. Tato technika využívá tyto tři parametry pro vyhodnocení chování zákazníků následovně:

1. Aktuálnost je měřítkem toho, jaká doba uplynula od poslední objednávky konkrétního zákazníka.
2. Frekvence je měřítkem toho, jak často si zákazník od firmy objednává v určitých definovaných obdobích.
3. Peněžní hodnota je částka, kterou zákazník průměrně zaplatí.

Existují dvě metody pro určení RFM:

- První metoda zahrnuje řazení zákaznických dat z databáze zákazníků, na základě RFM kritérií.

- Druhá metoda spočívá ve výpočtu relativních vah pro R, F, a M pomocí regresních metod.
- **Metoda Share of Wallet (SOW)**, (Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibstein, D. J. 2006).

Metodou Share-of-Wallet si firma stanovuje podíl participace konkrétního výrobku nebo značky na nákladech/výdajích vydaných z peněženky zákazníka. Jinými slovy jak hluboko se konkrétní výrobek nebo značka dostane do zákaznickovy peněženky.

- **Metoda Past Customer Value (PCV)**, (Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibstein, D. J. 2006).

Tento model je postaven na předpokladu, že výkonnost na zákazníka v minulosti udává jejich budoucí úroveň ziskovosti. Extrapolace výsledků minulých transakcí je pak měřítkem hodnoty zákazníka v budoucnu. Hodnota zákazníka je stanovena na základě celkového zisku poskytovaného zákazníkem v minulosti. Příspěvky z minulých transakcí jsou upraveny podle časové hodnoty peněz.

- Pro výpočet Past Customer Value platí vztah (Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., Reibstein, D. J. 2006):

$$PVC = \sum_{t=1}^T GC_{it} * (1+r)^t \quad (5)$$

kde

T je počet období předcházející současnému období, ve kterém byl uskutečněn nákup

GC hrubý zisk i-tého zákazníka v čase t

r – diskontní sazba

## Rozdíl mezi CLV a tradičně používanými metrikami

Ačkoli RFM, PCV a Share-of-Wallet se běžně používají pro výpočet budoucí hodnoty zákazníka, trpí zásadním nedostatkem v tom, že se neorientují na budoucnost v konkrétních predikovaných ukazatelích (počet zákazníků, počet realizovaných obchodů, segmentace zákazníků, diferenciací nákladů na získání a udržení zákazníka apod.).

## Měření CLV

Celoživotní hodnota zákazníka může být vypočtena jako průměrné nebo individuální CLV. V souhrnném přístupu je průměrná CLV zákazníka odvozena od CLV určité skupiny zákazníků, segmentu, nebo dokonce celé firmy (Kumar, V. 2002). Specifickou aplikací CLV je maximalizace návratnosti investic a/nebo ziskovost.

Je třeba se zaměřovat i na analýzu stálých zákazníků, protože výzkumy ukazují, že tito zákazníci mohou mít záporný podíl na zisku společnosti tím, že jejich stálé platby jsou nižší než náklady vynaložené na udržení těchto zákazníků. Společnosti se mnohdy snaží udržet i neziskového klienta za každou cenu, například v případech zveřejňovaných referencí (Hanzelka, 2015).

## Limity CLV v informační a predikční oblasti

V praxi může CLV narážet na svoje limity, které je třeba hledat v nedostatečné kvalitě informačních zdrojů, jako je data mining, analytické a operační CRM.



Ne vždy jsou firmy vybaveny účetními systémy, které dokážou evidovat strukturu nákladů po jednotlivých zákaznících. U některých nákladů ani neznáme způsob, jak je na jednotlivé klienty relevantně přiřadit. Jde především o náklady na distribuci, marketing, reklamu apod. Rozklíčování fixních a variabilních nákladů je v tomto ohledu zcela zásadní, (Petersen, J., Leigh Mcalister, David J. Reibstein, Russell S. Winer, V. Kumar, Atkinson, G. 2009).

Predikce je podstatná součást pro modelování CLV a je opřena o kvalifikovaný odhad, který může být podpořen matematikou od statistické analýzy až po stochastické modely výpočtu.

### **Eliminace negativních dopadů**

Dva přístupy:

1. Získat pro firmu skupinu strategických zákazníků s vysokými prodeji.
2. Získat pro firmu velké množství drobných zákazníků s nízkými prodeji.

Oba přístupy vyžadují definici rizika pro případ, že strategický zákazník odejde v prvním případě nebo náklady na dosažení stabilních prodejů u velkého množství zákazníků s malými prodeji budou vysoké, v případě druhém.

Z toho vyplývá, že CLV je třeba počítat na skupinách a segmentech zákazníků a tímto rozdělením eliminovat negativní dopady (Kumar, V. 2002).

### **2.6.3 Současná hodnota zákazníka**

Zákazník přináší do společnosti výnosy (revenue) za podmínky vynaložení nákladů na jeho získání a udržení (retenci). Rozdíl těchto výnosů a nákladů se nazývá současná hodnota. Zvyšování výnosů společnost realizuje dvěma základními způsoby (Kuruganti, S., Basu, H. 2015).

- Cross-selling – prodej dalších produktů stávajícím zákazníkům nebo prodej doprovodných produktů k nosnému produktu u nových zákazníků (Aksoy, L., Keiningham, T. L., Bejou, D. 2007).
- Up-selling – prodej inovovaných a kvalitativně vyšších řad stejných nebo podobných produktů.

### **2.6.4 Budoucí hodnota zákazníka**

Pokud výnosy a náklady na získání a udržení zákazníka dokážeme predikovat a propojit s životním cyklem zákazníka, dostáváme budoucí hodnotu zákazníka. Životní cyklus zákazníka nemusí být propojen s životním cyklem produktu. Jde o to, zda se jedná o produkt hmotný či nehmotný, a také o to, jaká je jeho dlouhodobá tržní a konkurenční udržitelnost z hlediska potřeb zákazníka a tržní konkurenceschopnosti. Z hlediska potřeb zákazníka jsou produktové komodity, které si zákazník kupuje pravidelně, například potraviny, energie. Pak jsou produkty nebo služby, které si kupuje v cyklech, několikrát za život, například auto. A v neposlední řadě jsou i produkty, které si nekoupí vůbec nebo pouze jednou za svůj život, například byt či dům (Hanzelka, M., Chalupský, V. 2014).

Z výše uvedeného vyplývá, že stanovení budoucí hodnoty zákazníka může být v některých tržních segmentech problematické.

## 2.6.5 Popis a definice CLV

Pokud propojíme současnou a budoucí hodnotu zákazníka, dostaneme celoživotní hodnotu zákazníka, tzv. CLV (Customer Life-time Value). Stanovení CLV má několik metodologických přístupů od základních algoritmů až po sofistikované algoritmy. Základním východiskem pro stanovení vhodného algoritmu pro výpočet CLV je tzv. teoretické CLV. **Obecně je CLV definována jako součet kumulovaných peněžních toků diskontovaných metodou váženého aritmetického průměru a nákladů na kapitál (WACC – Weighted average cost of capital) na zákazníka po jeho celý život u společnosti** (Kumar, V. 2008).

## 2.6.6 Informační zdroje

Důležitou podmínkou pro kvalifikované stanovení CLV je existence znalostních firemních databází na principu CRM. Ty jsou základem pro budování Zákaznického kapitálu (Customer equity) jako součtu diskontovaných celoživotních hodnot všech zákazníků firmy.

Zákaznický kapitál má tři motivační faktory (Kotler, P., Keller, K. 2001):

- Hodnota nabídky – vyjádřena mírou uspokojení potřeb zákazníka konkrétním produktem nebo službou.
- Hodnota značky – vyjádřena povědomím zákazníků o značce.
- Hodnota vztahu – vyjádřena jistou závislostí klienta na značce.

## 2.6.7 Rozdíly mezi CLV a NPV

Nejpřesnější CLV předpovědi se dají definovat pomocí čisté současné hodnoty NPV (Net Present Value) každého budoucího čistého zisku zdroje. Znamená to, že příjmy od zákazníka v budoucnu jsou ovlivněny budoucí hodnotou peněz. Proto NPV výpočty vyžadují dodatečnou sofistikovanost, včetně zavedení diskontní sazby a Churn (Kumar, V. 2008).

Celoživotní hodnota zákazníka je vyjádřením čisté současné hodnoty budoucích zisků očekávaných z celoživotních nákupů určitého zákazníka. Společnost musí odečíst od očekávaných příjmů očekávané náklady na získání zákazníka, jeho udržení a pravidelné servisování, na prodej produktů, jejich marketing a reklamu a aplikovat přiměřenou diskontní míru (např. 8 % až 15 % v závislosti na kapitálových nákladech a přístupech k riziku) pro zrealnění hodnoty měny. Pro rozdílné výrobky a služby se dělají různé odhady CLV (Donkers, B., Verhoef, P. C., Jong, M. G. 2007). Jednotlivé diskontované peněžní toky vypočítáme podle vzorce (2).

## 2.6.8 Predikce CLV a prediktivní modely

Nejtěžší fází stanovení CLV je míra přesnosti predikce budoucích výnosů a nákladů a míra loajality zákazníků vyjádřená jako Churn predikce, patřící do oblasti Churn Managementu. Predikce je postavena na zkušenostech analytika a také se může opírat o statistické modely, jako například o Gompertz distribuci (Gompertz, B. 1825).

### Prediktivní modely

Jako vhodný prediktivní model lze použít Gompertz distribuci jako nástroj pro zpřesňování CLV. V pravděpodobnosti a statistice se používá distribuce Gompertz (regrese) jako spojité rozdělení pravděpodobnosti. Gompertzova regrese byla zavedena v roce 1865, kdy ji publikoval Angličan

Benjamin Gompertz v knize *On the Nature of the Function Expressive of the Law of Human Mortality, and on a New Mode of Determining the Value of Life Contingencies*. Prvotně byla použita v pojišťovnictví při odhadu průběhu úmrtnosti mužů a žen v závislosti na věku. Vztah, který je základem této regrese, se označuje jako Gompertzův zákon (Gompertz, B. 1825):

$$N'(t) = r * N_t \log\left(\frac{K}{N_t}\right) \quad (6)$$

kde:  $N'(t)$  je počet jedinců v čase  $t$ ,

$r$  je vlastní koeficient růstu a

$K$  je počet jedinců v rovnovážném stavu.

Rovnice popisující Gompertzovu křivku na obrázku č. 7 (Gompertzova funkce) je používána k extrapolaci časových řad s mezí saturace (nasyčení) a pomalejším počátečním a koncovým růstem. Její tvar je:

$$y(t) = a * e^{be^{ct}} \quad (7)$$

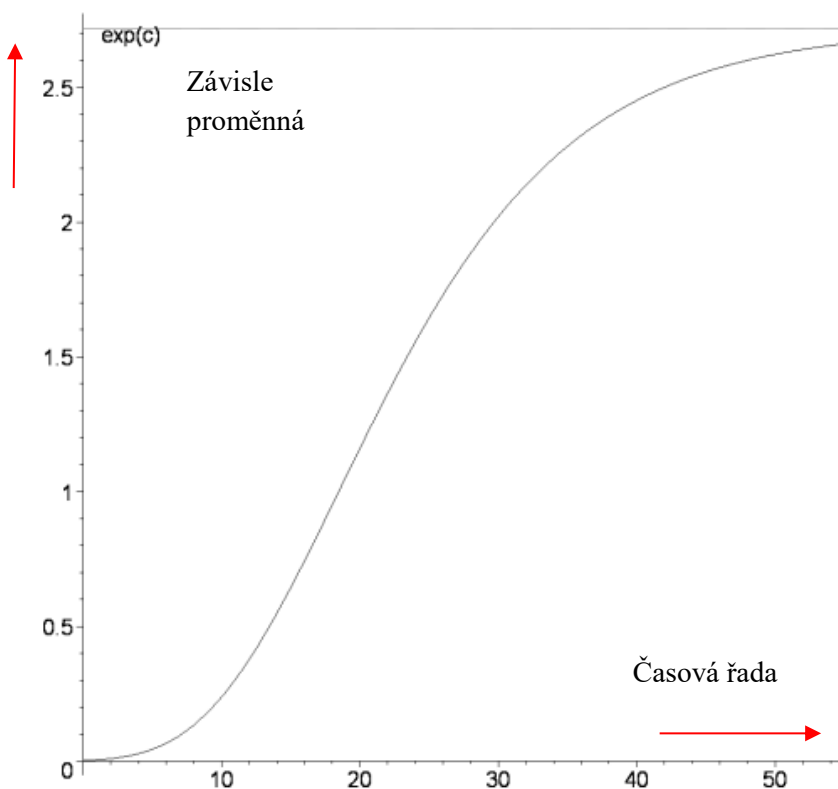
kde:  $a$  je mez saturace

$c$  je koeficient růstu

příčemž  $a < -1$ ,  $0 < b < 1$ ,  $t > 0$

$e$  je Eulerovo číslo – základ přirozeného logaritmu ( $e = 2.71828$ )

Na následujícím obrázku č. 8 je vykreslena křivka dle vztahu 7.



Obr. 8 Křivka dle vztahu (7)

Z pohledu kvalifikované predikce se definují kroky pro stanovení vstupních parametrů CLV:

1. Prognózování počtu zákazníků v budoucnosti, včetně Churn predikce.
2. Predikce budoucích výnosů na jednoho zákazníka v závislosti na budoucí produktové nabídce.
3. Odhad nákladů na poskytování těchto produktů (marketing, reklama, distribuce) a vyhledávání a udržení zákazníka.
4. Výpočet čisté současné hodnoty těchto budoucích hodnot.

## 2.6.9 Diskuse nad stanovením vstupních proměnných CLV

Co tedy může ovlivnit přesnost stanovení CLV z hlediska vstupů (Hanzelka, V., Chalupský, V. 2014):

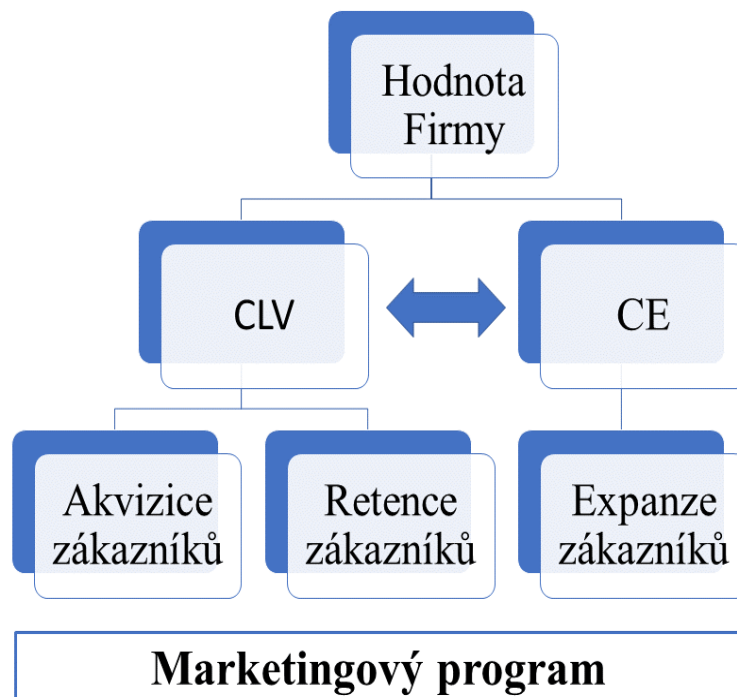
- Přesnost predikce jako takové – spoléháme se na kvalifikovaný odhad vycházející z kvantifikované minulosti, případně použijeme vhodnou distribuční funkci, např. dle (7).
- Odchod, ztráta loajality zákazníka (Churn Prediction).
- Nesprávně zvolený data mining.
- Nesprávné algoritmy v analytickém CRM.
- Nesprávně nastavené komunikační kanály v operativním CRM.

### Vstupy pro stanovení CLV:

- Churn – procento zákazníků, kteří ukončili vztah se společností v daném období.
- Diskontní sazba – náklady kapitálu použité pro diskontování budoucích výnosů od zákazníka. Aktuální úroková sazba je někdy používána jako jednoduchá (ale nesprávně) náhrada pro diskontní sazbu. Musí zahrnovat další parametrické vlivy (rizika), jako jsou ekonomické cykly.
- Vynaložené retenční náklady – množství peněz, které firma musí vynaložit v daném období pro udržení stávajících zákazníků.
- Období – rok je nejvíce běžně používané období. Pro výpočet CLV je vhodné volit multiobdobí, obvykle 3 až 7 let do budoucnosti. V tomto období již většinou dochází ke kapitalizaci zisku, (Kislingerová, E. 2001).

## 2.6.10 Stanovení hodnoty CLV

Stanovení hodnoty CLV vychází z celé řady předpokladů. Především jde o marketingový koncept pro akvizici nových zákazníků, retenční programy pro udržení stávajících zákazníků a také programy pro potenciální zákaznickou expanzi. To vše má vliv na hodnotu CLV a potenciální hodnotu zákaznického kapitálu CE. Podstatné je to, že CLV a CE je aktivum tvořící hodnotu firmy (Kumar, V. 2006). Na obrázku č. 9 je znázorněn koncept pro modelování CLV.



Obr. 9 Stanovení hodnoty CLV (Kumar, V. 2006), CE = Capital Equity

#### Teoretické CLV:

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

kde:

GC – Hrubý zisk na zákazníka (margin)

r – udržitelnost (Churn)

d – diskontní sazba

M – udržovací (retenční) náklady

T – plánovaná doba

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

#### Postup při stanovení CLV:

1. Vybrat vhodný algoritmus.
2. Určit hrubý zisk (marži).
3. Určit náklady na jednoho zákazníka (servis, marketing, výzkum trhu, reklama).
4. Definovat zákaznické segmenty.
5. Pro každý segment určit průměrnou dobu setrvání zákazníka u firmy.

6. Spočítat CLV pro každý segment.

Jakmile budeme znát CLV pro všechny zákaznické segmenty, můžeme:

- Nastavit maximální rozpočet pro získání určitého typu zákazníka.
- Ověřit, zda konkrétní prodej bude ziskový.
- Podívat se na stávající zákazníky, kteří si nezakoupili produkt podle vzoru doporučení, a zahájit pro tyto zákazníky retenční kampaň.
- Ověřit ROI (Return On Investments), tzn. docílit alternativního výpočtu návratnosti kampaní,  $ROI (\%) = \text{výnosy} / \text{investice} * 100$ .

### Segmentace

Pro většinu aplikací se CLV počítá pro průběh příštích tří let vztahu zákazníka s firmou, a ne po celý svůj život – důvodem je skutečnost, že 80 % zisku od zákazníka může být realizováno právě v příštích třech letech. Dalším důležitým faktorem výpočtu CLV je výpočet v zákaznických segmentech. Docílí se tím přesnější alokace investic do jednotlivých zákaznických segmentů a lepší diferenciací nákladů vynaložených na multikanálový marketing. Na obrázku č. 1 výše je vyjádřena závislost CLV na efektech marketingové komunikace.

Z obrázku č. 1 je zřejmá nutná nákladová segmentace vynaložených nákladů v jednotlivých segmentech pro dosažení optimálních efektů marketingové komunikace.

### Shrnutí

**Kapitola 2.6 je uceleným popisem CLV\_OUT a lze ji považovat za přínos této disertační práce pro oblast rozvoje teoretických přístupů.**

## 2.7 Současná teorie CBA analýzy

### 2.7.1 Struktura Beneficientů

Zavedme si pojem jednotkový investiční projekt na získání a udržení interního zákazníka pro pojišťovací společnost. Z toho vyplývá, že ten kdo investuje do tohoto interního zákazníka, je pojišťovna nebo makléřská společnost, případně investiční společnost a ta také těží z přínosu této investice. Beneficient dle slovníku je oprávněná osoba, pro niž je určitý majetek spravován prostřednictvím např. projektu nebo která má z takového majetku prospěch či užitek.

### 2.7.2 Určení a kvantifikování nákladů a přínosů

Náklady a přínosy na získání a udržení interního zákazníka rozdělíme na:

- Akviziční

a

- Retenční

#### **Součástí akvizičních nákladů jsou:**

- Personální proces (inzerce, pohovory, výběry assessment centra).
- Vzdělávací adaptační proces (teoretický, praktický).
- Kariérní proces (provizní ohodnocení).
- Finančně stimulační proces (náborové příspěvky).
- Motivační proces (soutěže).

#### **Součástí retenčních nákladů jsou:**

- Vzdělávací kompetenční proces (odborný, sociální, obchodní).
- Kariérní proces (provizní ohodnocení).
- Finančně stimulační proces (finanční benefity).
- Motivační proces (soutěže).
- Náklady na zmírnění fluktuace.
- Náklady na změny produktové (hodnotové) nabídky.

#### **Součástí akvizičních přínosů jsou:**

- Výnosy z přímých prodejů.
- Funkce neomezeného zaměstnavatele, který má potenciál rozšířit svoji obchodní síť.

#### **Součástí retenčních přínosů jsou:**

- Výnosy z následných prodejů.
- Výnosy z Cross-sellingu.
- Výnosy z Up-sellingu.
- Přínosy ze změn hodnotové (produktové) nabídky.

### **2.7.3 Určení neocenitelných nákladů a přínosů**

Neocenitelné náklady a přínosy bude třeba kvantifikovat výzkumnou činností, tzn. měkké informace převést na tvrdé výstupy. Tyto přínosy, které jsou tzv. měkké, budeme kvantifikovat metodami, jako jsou primární dotazníková šetření. Zásadním neocenitelným ukazatelem je loajalita (v našem případě loajalita interních zákazníků), jakožto hlavní výzkumný cíl dotazníkového šetření.

### **2.7.4 Převedení ocenitelných nákladů a přínosů na peněžní toky**

Náklady a přínosy vyjádřené pomocí výnosů se dají přímo kvantifikovat a současně diskontovat.

Nastavení diskontování: Veškeré náklady a přínosy jsou diskontovány za účelem získání současné hodnoty. Tento bod se opírá o obecný předpoklad, že spotřebitelé preferují spotřebu současnou před spotřebou budoucí. V tomto bodě je důležité vhodné zvolení odpovídající výše diskontní sazby.

Současná hodnota vyjadřuje veškeré budoucí toky převedené na jejich současnou hodnotu, a to diskontováním. Jedná se o převod finančních prostředků na takovou hodnotu, kterou má obnos, který bude inkasován v budoucnu. Veškeré náklady a přínosy jsou diskontovány za účelem získání současné hodnoty. Je vyjádřena následovně (Kislingerová, E. 2004):

$$PV(B) = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+s)^t} \quad (9)$$

$$PV(C) = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+s)^t} \quad (10)$$

kde

PV (B) je čistá hodnota výnosů

PV (C) je čistá hodnota nákladů

B jsou výnosy

C jsou náklady

t je symbol konkrétního období

n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

s je diskontní sazba

n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

s je společenská diskontní sazba

Musgrave uvádí několik argumentů, proč je vhodnější namísto sazby vyjadřující preference subjektů soukromého sektoru použít sazbu společenskou:

- Krátkozrakost spotřebitelů, kteří při uspořádání svých preferencí kladou příliš velký důraz na současnou spotřebu a podceňují důležitost spoření. To vyjadřuje, že soukromá sazba je vyšší, než by bylo vhodné, a vláda by měla stanovit společenskou sazbu na nižší úrovni, aby podnítila subjekty k přehodnocení preferencí.
- Spotřebitelé se nezajímají o budoucí generace, tudíž odmítají spořit více a raději spotřebovávají nyní. Vláda v roli strážce blahobytu příštích generací použije nižší diskontní sazbu, a tím podpoří investice.
- Nebo opačně, spotřebitelé jeví zájem o budoucí generace, ale kterýkoliv subjekt sám o sobě situaci nezmění. Soukromý trh tak vede k nedostatečnému objemu nabízených prostředků. Tento problém opět může pomoci vyřešit vláda, a to vyhlášením nižší diskontní sazby.
- Pokud je vláda zastáncem spravedlivého rozdělování mezi generacemi a vyrovnané spotřeby na hlavu, bude tvorba úspor a akumulace kapitálu záviset na faktorech, jako jsou populační růst, dostupnost vyčerpatelných zdrojů či technologický pokrok. Právě technologický rozvoj zvyšuje budoucí produktivitu, a pokud chceme zachovat úroveň spotřeby, pak musíme snížit potřebné množství kapitálu. K tomu budeme požadovat vyšší diskontní sazbu, která zajistí omezení investic.
- Jiné pojetí spravedlnosti mezi generacemi vyjadřuje tzv. „zlaté pravidlo akumulace kapitálu“, které požaduje takovou míru úspor, aby úroveň spotřeby pro všechny generace byla maximální. Při dodržení tohoto pravidla platí pro rovnovážný stav ekonomiky, že míra návratnosti kapitálu a úroková míra se rovnají míře růstu ekonomiky, a ta se zase rovná míře růstu populace. Tato úroková sazba je pak považována za „správnou“ diskontní sazbu (Musgrave, R. 1984).

Většina z výše uvedených argumentů zastává nižší hodnotu společenské sazby ve srovnání se sazbou soukromou. Je to proto, že chceme u spotřebitelů vyvolat zájem o spoření a investování



volných prostředků. Nižší diskontní sazba zvyšuje současnou hodnotu budoucích užiteků a podporuje výběr projektů s delší dobou trvání. Může se stát, že díky této nižší společenské diskontní sazbě (a vyšší současné hodnotě užitku) budou přijaty projekty, které by se při použití soukromé sazby nemohly realizovat. Toto ovšem platí pouze v případě, že náklady příležitosti kapitálu (které díky nižší sazbě také vzrostly) nepřevýšily zvýšenou současnou hodnotu užitku (Musgrave, R. 1984).

Je otázkou, v jakých případech bude vhodnější použít pro výpočet CLV\_IN nižší společenskou sazbu, nebo vyšší privátní diskontní sazbu. Může to být determinováno tržním prostorem a oblastí oboru působení konkrétní firmy a zaměřením předmětu podnikání, jako jsou například neziskové organizace. Ty jsou oproštěny od tvorby zisku, proto obecně nižší společenská diskontní sazba zde dává větší smysl.

## 2.7.5 Výpočet ukazatelů

### Čistá současná hodnota v CBA analýze

Hodnota projektu se určí pomocí čistých přínosů. Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV) je rozdílem mezi současnou diskontovanou hodnotou přínosů a současnou diskontovanou hodnotou nákladů. Výsledek vypovídá o reálném výnosu z investice po N letech její životnosti. Pokud současná hodnota nákladů je nižší než současná hodnota přínosů, je projekt přínosný, a je tedy efektivní ho uskutečnit (Pike, R. 2003). Pro ENPV (Expected net present value) platí vztah:

$$ENPV = PV(B) = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+s)^t} - PV(C) = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+s)^t} \quad (11)$$

neboli

$$ENPV = PV(NSB) \quad (12)$$

kde:

ENPV (Expected net present value) je očekávaná čistá současná hodnota

NPV je čistá současná hodnota

NSB jsou čisté současné přínosy

Tato metoda je základním nástrojem při rozhodnutí, zda bude projekt přijat či odmítnut. Pokud se nabízí více alternativ řešení, měla by být zvolena ta, jež má nejvyšší čistou současnou hodnotu. V případě jednoho projektu, pokud je čistá současná hodnota větší než 0, projekt je vhodný a přínosný. V případě více alternativních projektů je vybrán ten s nejvyšší čistou současnou hodnotou. Pokud žádný z projektů nedosáhne alespoň hodnoty 0, je lepší zachovat status quo, které bude pro společnost přínosnější než implementace jednoho ze zvažovaných projektů (Sieber, P. 2005).

Výsledek – interpretace:

NPV  $\geq$  0 přijatelný

NPV < 0 nepřijatelný

Při rozhodování o čisté současné hodnotě je důležité vzít v úvahu dobu, po kterou budeme diskontovat, a dále také metodu kalkulace konečné hodnoty. Obecně se předpokládá, že analytik diskontuje po reálnou dobu životnosti projektu. Určení hodnoty na konci projektu je mnohem těžším úkolem, protože nezávisle proměnnou pro diskontování je právě čas.

Při určování nákladů a výnosů mohou být vzaty v úvahu buď hodnoty reálné, nebo nominální. Avšak pokud měříme náklady a výnosy v nominálních hodnotách, měla by k tomu adekvátně být využita i nominální diskontní sazba. To samé platí i pro reálné veličiny, v takovémto případě použijeme reálnou diskontní sazbu. Obě metody přinášejí stejné číselné výsledky. Soukromý sektor ke svým výpočtům obvykle využívá hodnoty nominální. Naopak pro sektor veřejný je doporučováno využívat hodnoty reálné, a to jak pro hodnotu, tak i pro diskontní sazby. Pro převody je používán buďto deflátor nebo index spotřebního koše (Sieber, P. 2005).

Pro výpočty je nutné odhadovat inflaci po celou dobu životnosti projektu. To může být někdy skutečně obtížné, protože oficiální odhady existují maximálně na jeden rok dopředu.

Velmi malé změny v relativních změnách a v prodaném množství mají velký význam na ENPV projektu.

### Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR) vyjadřuje takovou diskontní sazbu, při níž je  $NPV = 0$ . IRR je používáno při rozhodování, kde se rozhodujeme mezi jedním projektem a stávající situací. Pokud je IRR vyšší než použitá diskontní sazba, tak by měl být projekt přijat. Při využití tohoto pravidla se vychází z předpokladu, že společnost by měla investovat pouze do takových projektů, které mají větší výnos než investice do jiných alternativ. Použití této metody však skýtá určitá omezení, a to následující (Kislingerová, E. 2004):

- IRR pro daný projekt nemusí být pouze jediné a
- může existovat více diskontních sazeb, při nichž  $NPV = 0$ , dle (13).

Avšak tento problém existuje pouze u projektů, kde se roční čisté výnosy mění více než jednou mezi pozitivními a negativními hodnotami. Není tedy vhodným parametrem pro srovnávání různých projektů mezi sebou o různé velikosti, ale je doplňkovým parametrem, který poskytuje dodatečné užitečné informace, protože poskytuje informaci o tom, jak jsou výsledky citlivé vzhledem k diskontní sazbě, (Kislingerová, E. 2004).

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+s)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+s)^t} \quad (13)$$

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

kde

B jsou výnosy

C jsou náklady

t symbol konkrétního období

n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

s diskontní sazba

Výsledek interpretace:

$IRR \geq r$  přijatelný

$IRR < r$  nepřijatelný

## Benefit-cost ratio (B/C)

Toto hodnoticí kritérium může být použito v případě, že je zapotřebí seřadit a vyhodnotit projekty (Sieber, P. 2005).

$$B / C = \frac{PVB}{PVC} = \sum_{t=0}^T \frac{\frac{B_t}{(1+d)^t}}{\frac{C_t}{(1+d)^t}} \quad (14)$$

kde:

B jsou výnosy

C jsou náklady

t symbol konkrétního období

T je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

d je společenská nebo privátní diskontní sazba

Projekt je považován za efektivní, pokud převáží výnosy nad náklady. Aby byl projekt považován za efektivní, musí být  $B/C > 1$ . Tento ukazatel vyjadřuje podíl čistých přínosů vůči investicím. B/C ratio je pouze dodatečným ukazatelem. Tato metoda má svůj přínos především pro porovnání jednotlivých projektů mezi sebou (Sieber, P. 2005).

## 2.7.6 Citlivostní analýza

Při vypracovávání analýzy nákladů a přínosů vždy vzniká nejistota ohledně určení předpokládaných dopadů projektu, finančního ohodnocení či vhodného stanovení diskontní sazby. Citlivostní analýza bere tyto výše uvedené fakty v potaz, neboť jejich stanovení je závislé na tvůrci analýzy, který částečně pracuje s odhady. Pomocí citlivostní analýzy se zjišťuje, jak se změna na vstupu projeví na výsledku (Sieber, P. 2005):

- Posouzení ukazatelů.
- Na základě získaných hodnot je doporučena nejvhodnější varianta řešení.
- Posouzení přijatelnosti výstupů.

**CBA (Cost Benefits Analysis) analýza se jeví jako dobrý prostředek pro kvantifikaci vstupu do CLV pro interní zákazníky, protože se jedná o systematický postup úspěšně použitelný na jakýkoliv projekt.**

### Shrnutí

**Kapitola 2.7 popisuje použití CBA jako metody pro určení hodnoty interních zákazníků v rámci personálního projektu. Tato kapitola je svým obsahem přínosem této disertační práce.**

## 2.8 Teoretická východiska zamýšleného výzkumu

Orientační analýza situace, nebo také ověřovací výzkum, se zpracovává v okamžiku, kdy jsou již hypotézy formulovány. Výzkumník se podrobněji seznámí s prostředím a problémem výzkumu.

Zde se uplatní sekundární analýza, sekundární výzkum či kvantitativní výzkum. Jde především o studium již existujících dostupných informací, rozhovory s odborníky nebo také o studium dat souvisejících s problémem (Foret, M. 2008, s. 25). Odborná diskuse ke konstrukci dotazníku pro ověřovací výzkum a hlavní výzkum proběhla s panem docentem Jiřím Danem, psychologem z Masarykovy univerzity.

Sestavení výzkumného plánu bylo dalším krokem přípravné fáze projektu. Tento plán definoval podmínky konkrétní realizace. Dále pak specifikoval definici zadání, typů dat, jež byly shromažďovány, způsoby jejich sběru, metody jejich analýzy a vymezení úkolů (Kozel, R., Mynářová, L., Svobodová, H. 2011, s. 78) pro výzkumníka. Jako vhodné realizační období výzkumu byl zvolen podzim a zima 2016/2017. Respondenti byli osloveni ve vlnách opakovaně až do konce ledna 2017.

Význam plánu spočívá v definování všech podstatných činností, které byly v rámci realizace provedeny a také může být podkladem pro dohodu mezi zadavatelem a výzkumníkem (Kozel, R., Mynářová, L., Svobodová, H. 2011, s. 86).

Provedení ověřovacího výzkumu bylo poslední částí přípravné fáze interního marketingového výzkumu. Úkolem ověřovacího výzkumu bylo především ověřit v terénu vhodnost zvoleného postupu výzkumu. Ověřovací výzkum pomohl upřesnit, dopracovat a korigovat pracovní hypotézy. Jeho úkolem také bylo prověřit vhodnost metod získávání primárních dat. (Malátek, V. 2001, s. 35). Ověřovací výzkum byl tedy zároveň testem způsobu sběru dat na malé skupině respondentů.

V případě dotazování se užívá pojem testování dotazníku, kdy se snažíme ověřit logičnost, časovou náročnost, srozumitelnost a jednoznačnost otázek, které jsou dotazníkem pokládány. Respondent tak může odhalit chyby nebo nelogičnost v dotazníku a poskytnout potřebné informace pro jeho úpravu. Tyto chyby byly odstraněny pilotním testováním navrženého výzkumu v příloze č. 2. Výzkumník si těchto nesrovnalostí nemusel všimnout, a to z důvodů tzv. profesní slepoty (Kozel, R., Mynářová, L., Svobodová, H. 2011, s. 92–93).

#### **Výzkumná část obsahovala:**

- 1) Primární dotazníkové šetření pro získání převážně kvantitativních dat pro následnou kvantifikaci. Půjde především o oblasti měření úrovně loajality interního zákazníka, kterou nelze přímo kvantifikovat. Dotazníkové šetření bude zaměřeno i na vedlejší informační oblasti, jako je motivace, vzdělávání, postoje k nadřízeným, postoje k podílu na řízení apod.
- 2) Sekundární výzkum nad tvrdými daty, parametrizovanými jako cost a benefits ve zkoumané oblasti finančního trhu.

#### **Validita a reliabilita dotazníků**

Validita dotazníku spočívá v tom, nakolik jsou otázky dotazníku reprezentativní vzhledem k obsahu, který se má zkoumat. Zjišťování reprezentativnosti otázek dotazníku přitom záleží na úsudku autora dotazníku. Neexistuje však exaktní metoda, jak ji zjišťovat (Hogan, Thomas, P. 2007). Proto bylo žádoucí, aby byla obsahová validita ověřována dalšími kompetentními posuzovateli. K tomu bylo nezbytné, aby byl obsah dotazníku přesně specifikován a aby byla stanovena metoda, jak sjednotit nezávislé posudky odborníků, budou-li se rozcházet (Hartl, P. 2000). Z tohoto hlediska byl navržený dotazník pilotně ověřen na menším vzorku respondentů před samotnou realizací výzkumu s pozitivním výsledkem, jak je popsáno v kapitole 3.5.

Reliabilita znamená spolehlivost a přesnost, se kterou dotazník zjišťuje to, co má zjistit. Lze ji tedy definovat také jako nezávislost dotazování na náhodných chybách. Určuje, nakolik je dotazování opakovatelné, zda dotazník poskytuje stejné výsledky nezávisle na osobách, které ho zadávají. Na rozdíl od validity je reliabilita vnitřní záležitostí používaného dotazníku, nevztahuje se tedy ke sledovanému obsahu. Stejně jako validita se však vztahuje ke zkoumané populaci. Závisí také na zadavatelích, na charakteristikách dotazníku, především na metodě jeho přípravy, způsobu strukturování položek, na správnosti a úplnosti pokynů. I reliabilita navrženého dotazníku byla pilotně ověřena (Urbina, S. 2014).

Reliabilitu dotazníku zkoumáme zcela nezávisle na jeho validitě, jinými slovy řečeno, odhlížíme od smyslu a podstaty zkoumání. Reliabilita výzkumného nástroje nedává žádnou záruku jeho validity, na druhou stranu však platí, že není-li výzkumný nástroj reliabilní, nemůže být ani validní.

Zkoumání reliability lze provádět pomocí celé řady matematicko-statistických metod založených na faktu, že každé měření se skládá z pravé a chybové komponenty. Teoreticky lze reliabilitu vyjádřit jako podíl pravého a celkového (skládajícího se z pravého a chybového) rozptylu výsledků testu. V praxi bývá výše uvedený teoretický model různě modifikován (Hartl, P. 2000). Reliabilita dotazníku byla testována pomocí metody Cronbachova alfa. Zdroj: (Urbánek, T. 2002), (Furr, R. M. a Bacharach, V. R. 2008).

### **Zásady tvorby dotazníku**

Při tvorbě výzkumného dotazníku, byla zásadní následující doporučení:

Před sestavováním dotazníku bylo nutné vydefinovat informační a koncepční cíle dotazníku. Dotazník musel informační cíle převádět na sadu konkrétních otázek, na které bude respondent odpovídat. Dotazník musel být stylisticky upraven tak, aby motivoval, inspiroval a podporoval respondenta ke spolupráci a k zájmu vyplnit celý dotazník (Malhotra, N. K. 2010, s. 335).

Před samotným sestavováním dotazníku byly ujasněny cíle výzkumu a jasně stanoveno, které informace má dotazník přinést. Následně byl sestaven funkční, smysluplný a prakticky využitelný dotazník pro online formu získání výzkumných dat. Jako způsob distribuce byla zvolena e-mailová komunikace s potenciálním respondentem (Příbová, M. a kol. 1996).

Shrneme-li výše uvedené, pak můžeme definovat hlavní body:

- Cíl výzkumu – měření úrovně loajality interních zákazníků.
- Cílová skupina respondentů – spolupracovníci FO ve finančně-poradenských firmách.
- Způsob dotazování – elektronický on-line dotazník.
- Způsob distribuce dotazníku – odkaz na internetové stránky dotazníku byl distribuován, e-mailem, dle přílohy č. 1.

Hlavní body ovlivnily to, jak byl dotazník sestaven. Dotazník tedy musel vyhovovat dvěma hlavním požadavkům:

- Účelově technickým, tj. takové sestavení a formulování otázek, aby mohl dotazovaný co nejpřesněji odpovídat na to, co nás zajímá.
- Psychologickým, tj. vytvoření podmínek prostředí a okolností, které by co nejvíce napomáhaly tomu, aby se vyplnění dotazníku pro respondenta stalo snadným, příjemným, žádoucím a chtěným úkolem.

Velký zřetel byl při návrhu výzkumného dotazníku kladen na takovou stylizaci otázek, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě (Foret, M., Stávková, J. 2003). Konstrukcí dotazníku byla dodržena optimální délka. Uvádí se maximálně 40 až 70 otázek a čas okolo 20 až 25 minut. V oslovovacím e-mailu k dotazníku byly stručně definovány cíle výzkumu. V literatuře se doporučuje (Foret, M., Stávková, J. 2003) motivace respondenta k vyplnění dotazníku věcnou odměnou. Těto možnosti nebylo využito, protože je empiricky dokázáno, že dobře a věcně zkonstruovaný dotazník motivuje respondenta k jeho validnímu vyplnění.

Formulace otázek v dotazníku musí být srozumitelná a jednoznačná, což bylo ověřeno na pilotním vyplnění dotazníku šesti respondenty. Zpětná vazba ke konstrukci a srozumitelnosti ukázala, že navržený dotazník je všeobecně srozumitelný (Foret, M., Stávková, J. 2003).

Řazení otázek v dotazníku bylo logicky uspořádané. Chronologie otázek byla sestavena podle jejich složitosti, a to tak, že dotazník začínal obecnějšími, osobními a jednoduššími otázkami (Kozel, R. 2006, s. 165). Otázky byly označovány v elektronickém dotazníku.

Pilotáž dotazníku proběhla po jeho kompletním sestavení. Nejprve byl dotazník zkontrolován se společností Freedom Financial Services, s.r.o. Dále byla provedena pilotáž s vedoucím disertační práce doc. Ing. Vladimírem Chalupským, CSc., MBA, a psychologem doc. PhDr. Jiřím Danem, CSc. Díky této pilotáži byly upraveny otázky č. 19, 20, 37, 41, 50, 68 a 70.

Po těchto úpravách byli o pilotáž dotazníku požádáni, elektronickou formou, ještě tři interní zákazníci společnosti Freedom Financial Services, s.r.o. Na základě jejich připomínek byla upravena otázka č. 47.

## 2.8.1 Metodologie výzkumu

### Primární výzkum interního zákazníka

Primární dotazníkové šetření bylo realizováno v následujících krocích:

- Sestavení dotazníku:
  - Sestavení konkrétního postupu zpracování výsledného šetření pomocí matematické statistiky.

### Sekundární výzkum interního zákazníka

Sekundární výzkum byl realizován v následujících krocích:

- Analýza hodnotové nabídky:
  - Provizního a kariérového řádu
  - Produktového portfolia
  - Obchodního modelu

Primární výzkum interního zákazníka byl zaměřen na identifikaci obtížně ocenitelných nákladů a přínosů interního zákazníka.

**Lokalizace a charakter dat** (Jabloňský, J. 2007) – datová oblast výzkumu byla rozdělena do čtyř oblastí sběru dat pomocí dotazníkového šetření:

Oblast základních informačních dat – kategorie otázek 100

Oblast dat pro zjištění úrovně loajality interních zákazníků – kategorie otázek 200

Oblast doplňujících dat pro zvýšení reliability a validity dotazníků – kategorie otázek 300

Oblast psychologických dat pro dodatečné ověření úrovně loajality metodou Lüscherova barvového testu – kategorie otázek 400

**Číselník jednotlivých kategorií otázek je uveden v příloze č. 8.**

**Plán výzkumu** – plán výzkumu na praktické úrovni propojuje výzkumné otázky s výzkumnými daty.

**Postup výzkumu** – v kvalitativním výzkumu se vlastně jedná o experiment k dosažení určitého porovnání. Experiment byl realizován dosazením odpovědí k předem sestaveným výzkumným otázkám se zaměřením na následnou kvantifikaci dat prostřednictvím vah a váženého či aritmetického průměru.

**Rámec výzkumu** – jedná se o konceptuální status zkoumaných věcí a jejich vzájemný vztah. Pro potřeby našeho primárního výzkumu byla použita data z dotazníkového šetření. Jejich vzájemný vztah byl vyjádřen formou poměrových ukazatelů.

**Vzorek** – jedná se vlastně o odpověď na otázku od koho nebo z jakých pramenů budou data shromažďována.

**Procedury** – označují aktuální proces sběru dat bez ohledu na navržené nástroje. V případě našeho výzkumu byl sběr dat realizován prostřednictvím předem vydefinovaného dotazníku s výzkumnými otázkami. V našem případě se jedná o kvantitativní výzkum zaměřený na vztahy mezi proměnnými, tzn. jednalo se o korelační výzkum. Úlohu můžeme řešit metodou vícekritériálního hodnocení variant VHV (Jabloňský, J. 2007). V úlohách VHV byla definována množina rozhodovacích variant  $X = \{X_1 + X_2 + \dots + X_n\}$ , které byly hodnoceny podle kritérií  $Y = \{Y_1 + Y_2 + \dots + Y_k\}$ . Každá varianta  $X_i$  kde  $i = 1, 2, \dots, n$  je podle těchto kritérií popsána vektorem kritériálních hodnot  $(y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ik})$ . Matematický model úlohy VHV tak může být vyjádřen ve tvaru tzv. kritériální matice, (Jabloňský, J. 2007).

$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_k$
$Y_{11}$	$Y_{12}$	$Y_{13}$	$Y_{1k}$
$Y_{21}$	$Y_{22}$	$Y_{23}$	$Y_{2k}$
$Y_{31}$	$Y_{32}$	$Y_{33}$	$Y_{3k}$
.	.	.	.
$Y_{n1}$	$Y_{n2}$	$Y_{n3}$	$Y_{nk}$

Obr. 6 Kritériální matice

kde v  $i$ -tém řádku je vektor kritériálních hodnot varianty  $X_n$ .

Dále je třeba určit metodu výpočtu váženého průměru a celkového užítku:

suma $p_i = y_{11} + y_{21} + y_{31} + \dots + y_{n1}$
Váha $V_i = p_i / \text{suma } (i=1..n)p_i$
Vážený průměr = $V_i * y_{nk}$
Užitek $u_j = \text{suma } (j=1..k)V_i * y_{nk}$

Pro naše řešení VHV úlohy je hodnota X brána jako potenciální interní zákazník a Y jako vybrané kritérium z dotazníku, případně následně vypočítaný poměrový ukazatel.

### Algoritmus zpracování dat z výzkumného dotazníku:

1. Získaná spojitá data (vyjádřena škálováním) z výzkumného dotazníku budou zpracována statistickými metodami (medián, střední hodnota, směrodatná odchylka).

2. Získaná číselná/diskrétní data (vyjádřená přesnou formulací) z dotazníku budou buď zpracována prostřednictvím váženého průměru dle metody VHV, čímž se zobecňuje aritmetický průměr a poskytuje se charakteristika statistického souboru v případě, že hodnoty v tomto souboru mají různou důležitost, různou váhu, nebo bude proveden výpočet četnosti pro zjištění, kolik hodnot daného znaku se nachází ve statistickém souboru.

Firmy mnohdy dělají chybu v tom, že se zaměřují pouze na jednu složku řízení prosperity, buď přes výnosy, nebo náklady. Tento přístup však v mnoha případech nevede k udržitelné ziskovosti a návratnosti ROI (Return On Investments),  $ROI (\%) = \text{čistý zisk} / \text{investice} * 100$ .

Klíčem k úspěchu je posouzení hodnoty jednotlivých zákazníků pomocí metriky CLV. Orientovaný přístup k zákazníkovi je klíčem k určení jeho hodnoty. Jaké jsou tedy možnosti?

Jedním z měřítek hodnoty zákazníka mohou být minulé dosažené výnosy. Některé studie (Reinartz & Kumar, 2003) však dokazují, že minulé výnosy nemusejí být zárukou budoucích výnosů a s tím spojené profítability společnosti. Proto je třeba na hodnotu zákazníka pohlížet jako na celoživotní příspěvek, který je schopen firmě přinést v podobě CLV, která zahrnuje nejenom současné ale i budoucí výnosy, které zákazník s určitou pravděpodobností přinese do firmy, ale i náklady na dosažení těchto výnosů (Kumar, V. 2008).

V celé své šíři je modelování CLV zaměřeno na externí zákazníky firem s cílem efektivního sledování a ověření ROI, tzn. docílit alternativního výpočtu návratnosti marketingových kampaní,  $ROI (\%) = \text{výnosy} / \text{investice} * 100$ .

## 2.9 Teoretická východiska statistického zpracování výzkumu

Nejjednodušším vztahem dvou metrických proměnných je vztah lineární, jehož míru lze zjistit korelačním koeficientem. Lineární závislost dvou statistických veličin lze postihnout vnesením proměnných do grafu. V případě korelace nestanovujeme rovnici přímky závislosti (to je úlohou lineární regrese), ale můžeme si přímku představit jako vyjádření lineárního vztahu a z odchylek bodů od přímky pak odhadujeme míru tohoto vztahu.

V případě, že náhodné veličiny X a Y jsou kvantitativní náhodné veličiny (hodnoty z provedeného dotazníkového šetření) se společným dvourozměrným normálním rozdělením, je pro konkrétní hodnoty  $(x, y_1), (x_2, y_2), \dots (x_n, y_n)$  výběrový korelační koeficient dán vztahem (Pearsonův korelační koeficient):

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (17)$$



Součty čtverců ve jmenovateli jsou  $n^{-1}$  násobkem výběrových rozptylů. Proto se často používá jednodušší vyjádření Pearsonova korelačního koeficientu:

$$r = \frac{s_{xy}}{s_x s_y} \quad (18)$$

kde  $s_x$  je směrodatná odchylka proměnné  $X$ ,  $s_y$  směrodatná odchylka proměnné  $Y$  a  $s_{xy}$ , tzn. kovariance proměnných  $X$  a  $Y$

$$s_{xy} = \frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}) \quad (19)$$

Správná interpretace Pearsonova korelačního koeficientu předpokládá, že obě proměnné jsou náhodné veličiny a mají společné dvourozměrné normální rozdělení, (Field, Andy P., 2013). Potom nulový korelační koeficient znamená, že veličiny jsou nezávislé. Pokud není splněn předpoklad dvourozměrné normality, z nulové hodnoty korelačního koeficientu nelze usuzovat na nic víc, než že veličiny jsou nekorelované. V případě ordinálních dat nebo odchylek od předpokladů rozložení dat (odlehlá pozorování, jiné než normální rozložení proměnných, nelinearita vztahu) je vhodnější použít neparametrický koeficient korelace (Spearmanův koeficient korelace), (Kragh, A., Theil Skovgaard, P. a L. 2010):

$$r = 1 - \frac{6 \sum (Rx_i - Ry_i)^2}{n(n^2 - 1)} \quad (20)$$

kde  $Rx_i$  a  $Ry_i$  jsou pořadí hodnot  $x_i$  a  $y_i$ .

Kromě Spearmanova korelačního koeficientu existují i další neparametrické korelační koeficienty jako např. Kendelovo  $\tau$ .

Metoda rozměrového efektu (účinku) dle velikosti korelačního koeficientu je vyjádřena v tabulce č. 1

Kvantifikační tabulka	
R	závislost
0	neexistuje
(0,0,3>	slabá
(0,3,0,5>	střední
(0,5,0,7>	vysoká
(0,7,1)	velmi vysoká
1	funkční

Tab. 1 Tabulka kvantifikace korelačních indexů dle Pearsona. Zdroj: (Hendl, Jan, 2015)

## 2.10 Dílčí závěry teoretických východisek

**To je však pouze jeden pohled, nejčastěji popisovaný zahraniční literaturou.** Uvědomme si, že firma má ještě interní zákazníky, tzn. zaměstnance, spolupracující osoby, partnery apod. Z tohoto pohledu je pravděpodobné, že metodu CLV bude možné použít ve vztahu k interním zákazníkům. Nejde jenom o diferencované zkoumání udržitelnosti akvizičních nákladů na jednoho

interního zákazníka, ale také o náklady vynaložené na jeho udržení a o ztráty způsobené poklesem jeho loajality či způsobené fluktuací.

Na druhou stranu oblast interního marketingu není ve firmách příliš propagována. Každá firma má alespoň dva typy zákazníků: interní a externí. Zatímco se společnosti obvykle zaměřují na externí zákazníky, tj. ty, kteří nakupují výrobky a služby, interní zákazníci jsou zaměstnanci, kteří pracují pro společnost (Varey, R., Lewis, B. 2000). Bez ohledu na svou pracovní funkci spoléhají na další zaměstnance, týmy a podporu a informace od společnosti. Výsledkem je, že marketing těchto interních zákazníků je zásadním aspektem účinnosti společnosti. Interní marketing je sdělování informací zaměstnancům. Existuje mnoho typů informací, které je třeba sdílet se zaměstnanci. Je důležité koordinovat úsilí zaměstnanců o posílení výkonnosti společnosti. Interní zákazníci aktivně sdílejí informace o úspěších a příležitostech společnosti, což je povzbuzuje v komunikaci mezi sebou na úrovni jednotlivců, týmů i úseků. Ve skutečnosti se díky internímu marketingu zaměstnanci cítí velmi angažovaní ve spolupodnikání, a mají tak vyšší morálku (Vlčková, I. 2011).

*Interní marketing je jedna ze základních forem holistického marketingu, tzn. toho marketingu, jehož koncepce je založena na vývoji, navrhování a implementaci marketingových aktivit, programů a procesů, které zkoumají jejich hloubku a závislost. Interní marketing si klade za cíl trénovat a motivovat zaměstnance tak, aby přijali za své marketingové principy firmy a využívali je pro uspokojování potřeb externích zákazníků. Konečným a společným cílem interního marketingu je profesionalizovat vztah pracovníků marketingu a obchodu k zákazníkovi (Jurášová, O. Horňák, P. 2012). Interní marketing prošel třemi základními vývojovými stádii:*

- *Interní marketing jako motivační nástroj (Berry, L., Parasuraman, A. c1991).*
- *Interní marketing má naučit myslet zaměstnance marketingově (Grönroos, CH. 6/2006).*
- *Interní marketing jako strategický nástroj (Ahmed, P., K., Rafiq, M., 2003).*

#### **Shrnutí:**

**Z výše popsaného vyplývá, že kapitola 2 představuje ucelený popis teoretických předpokladů této disertační práce.**

## 3 VÝZKUM CELOŽIVOTNÍ HODNOTY INTERNÍHO ZÁKAZNÍKA

### 3.1 Cíle výzkumu

Ověřit, jakou výši nákladů firma v segmentu pojišťovnictví a finančního trhu vynakládá na zaměstnance v oblasti profesního růstu, vzdělávání, interní marketingové komunikace, motivace a stimulace, finančního ohodnocení, firemních benefitů tedy komplexní hodnotové nabídky, po celou dobu spojení interního zákazníka s firmou.

- Ověřit, jaké výnosy a přínosy na zaměstnance firma v segmentu pojišťovnictví a finančního trhu inkasuje po dobu celoživotního spojení interního zákazníka s firmou.
- Ověřit, zda vynaložené náklady na získání a retenci interních zákazníků v pojišťovnictví a finančního trhu se firmě vyplácí po celoživotní spojení interního zákazníka s firmou.
- Ověřit a formulovat prediktivní modely CLV pro interní zákazníky.
- Ověřit, zda pro kvantifikaci dat o interních zákaznících lze použít teorii nákladů a přínosů.
- Ověřit a formulovat teoretické CLV pro interní zákazníky (CLV\_IN).
- Ověřit a formulovat analogické prediktivní CLV pro interní zákazníky a její odchylky od teoretického CLV.

### 3.2 Ověřovací výzkum

Z pohledu zamýšleného výzkumu na téma Využití koncepce Customer Life-time value (CLV) ve strategickém řízení firem je v rámci této práce zavedena metrika CLV\_IN mezi metody pro stanovení faktorů úspěchu. Tato oblast je dále popsána v kapitole 5.4.6.

Při této úvaze autor disertační práce vychází z přesvědčení, že úspěch firmy stojí na vytváření hodnoty, v behaviorálním pojetí ve vytváření společného zájmu, jímž je zisk v průniku tří zájmových skupin – firma, interní zákazníci, externí zákazníci.

Na následujícím obrázku č. 10 je vyjádřeno toto pojetí úspěchu.



Obr. 10 Hodnota firmy v behaviorálním smyslu (Hanzelka, M., Chalupský, V. 2014)

Je zcela nesporné, že všechny tři uvedené skupiny se podílejí na hodnotě podniku následujícími aspekty:

**Firma** – plní cíle své hospodářské politiky prostřednictvím své organizační struktury, úrovní použité technologie a proaktivním využíváním trendů ve vědecko-technickém rozvoji.

**Interní zákazník** – spoluvytváří produkci, je nositelem invencí a spolutvůrcem firemní kultury podniku.

**Externí zákazník** – je pro podnik zdrojem výkonů a profitability, nositelem požadavků a zákaznického užítu a tvůrcem loajálních zákaznických skupin. Pro externí zákazníky je možné CLV kategorizovat jako CLV\_OUT a pro interní zákazníky jako CLV\_IN.

**Vymezení CLV a CLV\_IN** – z pohledu současné teorie CLV je externí zákazník nejdůležitější článek profitability firmy a je považován za aktivum (Kumar, V. 2008). Trhy jsou neosobní, jedině zákazník je schopen emociálního přístupu k našemu produktu či službě. CLV jako metrika podstatné části firemních aktiv je postavena na celoživotní diskontované hodnotě, kterou je zákazník firmě schopen přinést. Velmi podobné je to ve firemní strategii. Ta je založena na věcech, výrobku či službě a lidech (zaměstnancích). **I zde jedině zaměstnanec je schopen emociálního přístupu k produktu či službě a k zákazníkovi. Zdálo by se, že zaměstnanec je navázán na pasiva firmy.** To je však jen jeden úhel pohledu, protože zaměstnanec je primárním tvůrcem spotřební hodnoty (výrobků a služeb), a přivádí tudíž do firmy zákazníky.

**Analogický model CLV** – analogický model CLV je založen na propojení analýzy nákladů a přínosů (CBA, Cost Benefit Analysis) s popisovanou teorií CLV. Projekt pro určení CLV\_IN interních zákazníků v konkrétním zaměstnaneckém segmentu, jak bylo popsáno výše, je rozdělen na dvě části: CBA analýzu a výpočet CLV.

**Teorie výpočtu CLV\_IN** – CBA umožňuje určit přínosy v rámci socio-ekonomických toků. CLV naopak dokáže predikovat akviziční náklady a retenční náklady na udržení interního zákazníka. Z této konstrukce lze definovat matematické vyjádření CLV\_IN s použitím vztahů (8) a (13):

$$CLV_{IN_i} = \underbrace{ENPV}_{CBA} - \underbrace{C_i \times \sum_{i=0}^T \left[ \frac{r^t}{(1+d)^t} \right]}_{\text{Akviziční náklady}} - \underbrace{M_i \times \sum_{i=0}^T \left[ \frac{r^{t-1}}{(1+d)^t} \right]}_{\text{Retenční náklady}} \quad (15)$$

kde:

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

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

r – udržitelnost (Churn)

d – diskontní sazba

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

T – plánovaná doba

Pro ENPV dle výše uvedeného platí vztah:

$$ENPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+s)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+s)^t} \quad (16)$$

kde:

B jsou přínosy interního zákazníka převedené na finanční toky

C jsou přímé náklady interního zákazníka

t symbol konkrétního období

n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

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

## Metody parametrizace vstupů CLV\_IN

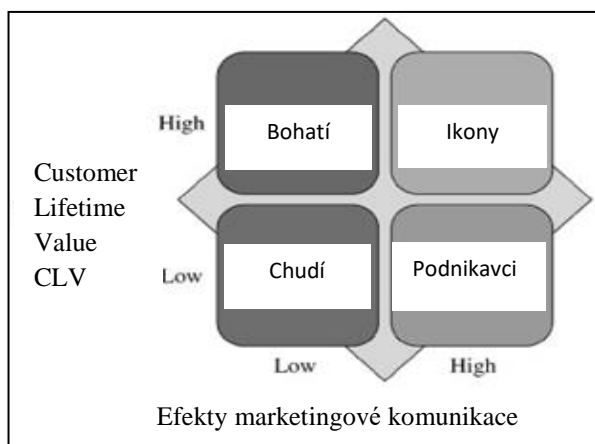
### Postup výpočtu:

Stanovení elementárních vstupních parametrů – ověřovací výzkum, na základě dotazníkového šetření s cílem zjistit následující vstupní ukazatele:

- Objem pojistného koše agenta – finanční tok
- Objem pojistného za Cross-selling agenta – finanční tok
- Loajalita – index z kvalitativního měření
- Podíl na řízení – index z kvalitativního měření
- Storna – finanční tok
- Kvalita nabízené služby – index z kvalitativního měření
- Vzdělávání – index kvalitativního měření
- Incentives – finanční tok
- Provize – finanční tok
- Provize za péči – finanční tok
- Náklady akvizice – finanční tok

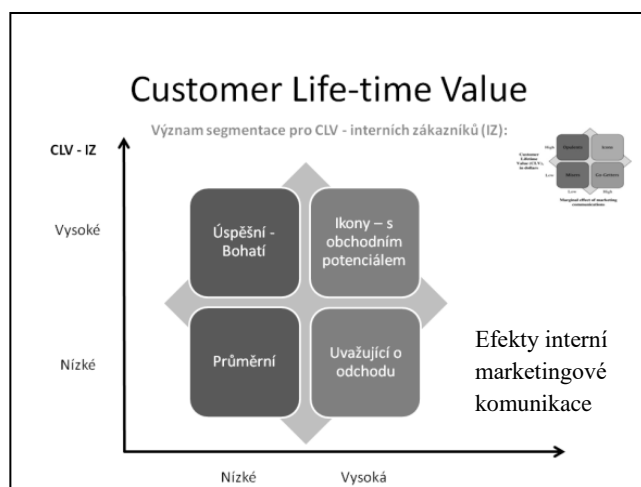
**Metody hodnocení CLV\_IN** – metody hodnocení CLV\_IN umožní parametrizovat a převést cenu interního zákazníka do jediného ukazatele vyjádřeného pomocí finančního toku. Tím lze stanovit profitabilitu interního zákazníka firmy. Profitabilita interního zákazníka není nic jiného než stanovení ukazatele míry, zda se interní zákazník firmě vyplatí.

**Návrh výzkumného procesu** – metodu CLV lze relevantně využívat ve firmách, které přísně segmentují své zákazníky. Docílí se tím přesnější alokace investic do jednotlivých zákaznických segmentů a lepší diferenciací nákladů vynaložených na multikanálový marketing (Kumar, V. 2010). Na obrázku č. 11, je vyjádřena závislost CLV na okrajový vliv marketingové komunikace.



Obr. 11 Segmentace zákazníků v CLV a okrajový vliv marketingových komunikací (Kumar, V. 2010)

Z obrázku č. 11 je zřejmé rozdělení vynaložených nákladů v jednotlivých zákaznických segmentech pro dosažení optimálních efektů neboli účinnosti marketingové komunikace. Provedeme přizpůsobení segmentace externích zákazníků podle obrázku č. 11 na podobný model pro interní zákazníky z vybraného segmentu trhu práce. Tímto segmentem bude finanční trh. Specifikujme si, kdo je v tržním segmentu pojišťovnictví a finančního trhu interním zákazníkem. Je to pojišťovací poradce / finanční poradce jako výkonná obchodní složka, která přináší pojistiteli / makléřské firmě výnosy. Interní komunikace firmy k těmto výkonným složkám lze považovat za interní marketingovou komunikaci, která je jednak multikanálová a jednak je v mnohém velmi podobná té marketingové komunikaci, která je určena externím zákazníkům. Interního zákazníka v pojišťovnictví firma především motivuje, a to ze tří hledisek: finančně, odborně – (odborný růst), profesně – (postup v kariéře). Podívejme se na konkrétní transformaci na obrázku č. 11, do závislosti, CLV interních zákazníků v pojišťovnictví a finančním trhu, na efektech interní marketingové komunikace uvedené na obrázku č. 12.



Obr. 12 Segmentace interních zákazníků v CLV-IN v závislosti na okrajových vlivech interních marketingových komunikací. Zdroj: (Hanzelka, M., Chalupský, V. 2014)

## Firemní strategie

Firemní strategie definuje strategické cíle a způsoby (cesty) jejich dosažení vzhledem k hlavním tržním partnerům firmy (stakeholders) a podnikatelskému makroprostředí. Obecná definice firemní strategie podle (Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2008) říká: „*Strategie stanovuje směr a podnikatelský prostor organizace v dlouhodobém horizontu, pro dosažení konkurenční výhody organizace, při využití vnitřního potenciálu a přijetí výzev vnějšího prostředí tak, aby byly uspokojeny požadavky trhu a naplněny potřeby stakeholders.*“ Součástí firemní strategie jsou dílčí strategie jednotlivých oblastí podnikového řízení. Jedná se tyto strategie: výrobní strategie, personální strategie, informační strategie, obchodní strategie, marketingové strategie, finanční strategie, vnější a vnitřní hodnotová strategie, do níž nepochybně CLV jako metrický nástroj patří. Hodnotové strategie jsou především o sdílení hodnot (aktiv) firmou, které jsou na jedné straně tvořeny externími zákazníky, jako odběrateli, a na druhé straně interními zákazníky, jako zaměstnanci, tvůrci hodnot, (Hanzelka, M. 2016). Z pohledu současné teorie CLV je externí zákazník nejdůležitější článek profitability firmy a je považován za aktivum. Velmi podobné je to ve firemní strategii. Ta je zjednodušeně založena na věcech, výrobku či službě a lidech (zaměstnancích). I zde jedině zaměstnanec je schopen emociálního přístupu k produktu či službě a k zákazníkovi.

## Zkoumaná oblast

Zkoumanou oblastí je segment pojistného trhu s interními zákazníky, jako jsou pojišťovací a finanční poradci. Takovýto interní zákazník má pro interní distribuci pojišťoven a makléřských firem mimořádnou hodnotu. Je to výkonná obchodní složka s potenciálem pro získání nových zákazníků, ale

také s potenciálem pro retenci stávajících zákazníků. Profesní růst, vzdělávání, interní marketingová komunikace, motivace a stimulační, finanční ohodnocení, firemní benefity, komplexní hodnotové nabídky – to jsou základní položky, které je třeba kvantifikovat tak, aby se daly vyjádřit pomocí peněžních toků. Některé jsou na první pohled tvrdé, jako například finanční ohodnocení a benefity, ale většina z nich jsou tzv. měkké. Proto pro kvantifikaci těchto měkkých položek navrhuje použít dobře propracovanou teorii nákladů a přínosů. Jde o to, od samého počátku pohlížet na získání interního zákazníka jako na start projektu, jehož cyklus se může shodovat s životním cyklem společnosti. Proto i interní zákazník společnosti může být propojen s životním cyklem společnosti a analogicky je možné jeho hodnotu vyjádřit pomocí CLV. Abychom toto CLV odlišili od stávajícího CLV, budeme mluvit o tzv. modifikovaném CLV\_IN.

### Realizovaný ověřovací výzkum

Pro stanovení CLV\_IN vyjdeme z metodiky Cost & Benefit Analysis (CBA). V rámci ověřovacího výzkumu byla sledována akvizice nováčků jako pojišťovacích agentů PA od výběrového pohovoru až po dobu desetileté zkušenosti těchto PA u Allianz pojišťovny, a.s. Každou takovou akvizici lze z dlouhodobého hlediska považovat za projekt (Hanzelka, M. 2016).

### Postup výpočtu

Ověřovací výzkum provedený v roce 2015, na základě dotazníkového šetření v příloze č. 7 v Allianz pojišťovně, a.s., u pěti respondentů přinesl následující vstupní parametry pro zpracování.

### Výnosové indexy:

- Objem pojistného koše agenta PA1 = 2 980 Kč na jednoho průměrného zákazníka
- Objem pojistného za Cross-selling agenta PA1 = 596 Kč na jednoho průměrného zákazníka
- Loajalita – index 0,4
- Podíl na řízení – index 0,05

### Nákladové indexy:

- Storna – index 0,2
- Vzdělávání – index 0,03
- Incentives – index 0,1
- Provize – index 0,5
- Náklady akvizice PA1 – 4 062 Kč
- Provizní náklady PA1 – 1 490 Kč
- Provize za péči – index 0,3

Výše uvedené indexy kvalitativních ukazatelů byly nastaveny na základě vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření dle přílohy č. 7. Kvantitativní ukazatele (nákladové a výnosové) byly určeny na základě sekundárního šetření průměrného objemu pojistného koše a dodatečného pojistného za Cross-selling na jednoho zákazníka a jednoho pojišťovacího agenta v Allianz pojišťovně, a.s.

### Rozložení nákladů

Z výše uvedeného zadání získáme rozložení Cost v časové řadě PA1 ve vazbě na jednoho průměrného zákazníka:

Cost	Provize	Provize za péči	Storna	Vzdělávání	Incentives	SUMA	SUMA USD
PA1	1 490	447	0,20	0,03	0,10	6 491	320

Dosažením do modelace CBA dostaneme pro Cost:

Program Element	Element Manager	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Provize	PA1	\$73	\$77	\$81	\$85	\$89	\$94	\$98	\$103	\$108	\$114
Provize za péči	PA1	\$22	\$23	\$24	\$25	\$27	\$28	\$29	\$31	\$33	\$34
Stoma	PA1	\$15	\$15	\$16	\$17	\$18	\$19	\$20	\$21	\$22	\$23
Vzdělávání	PA1	\$2	\$2	\$2	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3
Incentives	PA1	\$7	\$8	\$8	\$8	\$9	\$9	\$10	\$10	\$11	\$11
Akvizice	PA1	\$200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Program Total Costs By Year		\$320	\$126	\$132	\$138	\$145	\$153	\$160	\$168	\$177	\$186
Program Grand Total Cost		\$1 704									

Tab. 2 Rozložení Cost v čase. Zdroj <http://engineeringsolutions.homestead.com/> (SW pro výpočet CBA)

### Rozložení přínosů

Z výše uvedeného zadání do časové řady získáme rozložení Benefits PA1 ve vazbě na jednoho průměrného zákazníka:

Benefit	Objem pojistného koše	Péče o zákazníka Cross-seling	Loajalita	Podíl na řízení	Profesní rozvoj	SUMA CZK	SUMA USD
PA1	2 980	596	0,40	0,05	0,00	4 917	242

Dosažením do modelace CBA dostaneme pro Benefit:

	Fiscal Year										
Benefit Sources	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Objem pojistného	\$147	\$161	\$178	\$195	\$215	\$236	\$260	\$286	\$315	\$346	
Cross-selling	\$29	\$32	\$36	\$39	\$43	\$47	\$52	\$57	\$63	\$69	
Podíl na řízení	\$7	\$8	\$9	\$10	\$11	\$12	\$13	\$14	\$16	\$17	
Loajalita	\$59	\$65	\$71	\$78	\$86	\$95	\$104	\$114	\$126	\$138	
Total Benefits Per Year	\$242	\$266	\$293	\$322	\$354	\$390	\$429	\$472	\$519	\$571	
Confidence Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Benefits Claimed for Analysis	\$242	\$266	\$293	\$322	\$354	\$390	\$429	\$472	\$519	\$571	
Program Grand Total Benefit	\$3 858										

Tab. 3 Rozložení Cost v čase. Zdroj: <http://engineeringsolutions.homestead.com/> (SW pro výpočet CBA)

### Výpočet Net Present Value (NPV) a Internal Rate of Return (IRR)

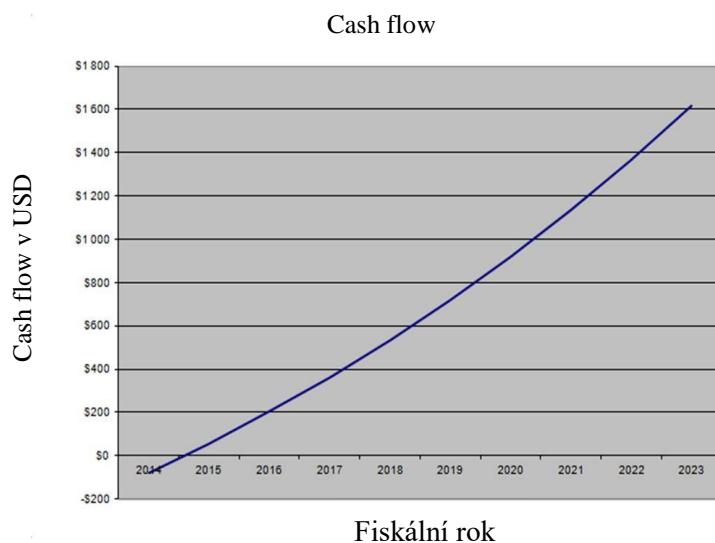
Propočtem za pomoci metodiky CBA získáme výsledek:

	Fiscal Year										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
<b>Undiscounted Flows</b>											
Costs	-\$320	-\$126	-\$132	-\$138	-\$145	-\$153	-\$160	-\$168	-\$177	-\$186	
Benefits	\$242	\$266	\$293	\$322	\$354	\$390	\$429	\$472	\$519	\$571	
Net Cash Flow	-\$77	\$141	\$161	\$184	\$209	\$237	\$269	\$304	\$342	\$385	
<b>Discount Factors</b>											
Discount Rate	5,0%										
Base Year	2014										
Year Index	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Discount Factor	1,0000	0,9524	0,9070	0,8638	0,8227	0,7835	0,7462	0,7107	0,6768	0,6446	
<b>Discounted Flows</b>											
Costs	-\$320	-\$120	-\$120	-\$120	-\$120	-\$120	-\$120	-\$120	-\$120	-\$120	
Benefits	\$242	\$254	\$266	\$278	\$292	\$305	\$320	\$335	\$351	\$368	
Net	-\$77	\$134	\$146	\$159	\$172	\$186	\$200	\$216	\$232	\$248	
Cumulative	-\$77	\$57	\$203	\$361	\$533	\$719	\$920	\$1 136	\$1 367	\$1 616	
Net Present Value	\$1 616										
Internal Rate of Return	196%										

Tab. 4 Výpočet NPV a IRR. Zdroj: <http://engineeringsolutions.homestead.com/> (SW pro výpočet CBA)



Z tabulky č. 4 vyplývá, že navržený postup a propočty potvrdily úspěšnost projektu PA1, protože IRR dosáhlo v desetiletém horizontu hodnoty 196 %. Na následujícím grafu č. 1 je znázorněna návratnost investice ve finančních tocích.



Graf 1 Diskontované cash flow

## Diskuse

Metoda CBA aplikovaná na sledování projektu jednoho PA v Allianz přináší tyto závěry:

- Metodu CBA lze v přenesené formě považovat za CLV-IN pro určení hodnoty interního zákazníka v našem případě PA.
- Z výpočtu NPV = 1 616 USD, 32 821 Kč lze stanovit hodnotu průměrného interního zákazníka.  
Pro CBA analýzu byl použit software z <http://engineeringsolutions.homestead.com>, proto byl výpočet proveden primárně v USD a následně převeden aktuálním kurzem v době provedení výzkumu na CZK. Doba udržitelnosti interního zákazníka u Allianz byla na základě zjištění z ověřovacího výzkumu stanovena na 10 let.
- Z výpočtu IRR plyne jednoduchý závěr. Čím je IRR vyšší, tím je projekt přínosnější, v přeneseném významu se jedná o bezproblémovou návratnost projektu.
- Na základě zjištění z ověřovacího výzkumu má průměrný zkušený PA ve svém zákaznickém portfoliu 500 zákazníků. Dojdeme tak k závěru, že celková hodnota interního zákazníka je 80 800 USD, tj. 16 410 480 Kč, (přepočteno kurzem v době realizace ověřovacího výzkumu).
- Pro podrobnější analýzu by bylo vhodné korelovat tuto hodnotu s dalšími parametry, jako je například objem zákaznického kmene.

Ověřovací výzkum realizovaný v Allianz Pojišťovna, a.s., prokázal, že pro výpočet CLV\_IN interních zákazníků z oblasti pojistného trhu lze použít kombinaci kvalitativního a kvantitativního šetření pro získání vstupních proměnných pro výpočet CBA analýzy personálního projektu, která lze definovat od nástupu a zapracování nováčka až po jeho profesní vyzrállost a dosažení předpokládaných obchodních výsledků v horizontu 10 let. Výpočet byl proveden v měně USD a následně konverován do CZK dle kurzu stanoveného v daném místě a čase. Důvodem konverze byl použitý model výpočtu převzatý z: <http://engineeringsolutions.homestead.com>.

## Dílčí závěr

Cílem ověřovacího výzkumu bylo ověření metody CLV pro interní zákazníky a vytvoření předpokladů pro realizaci hlavního výzkumného šetření v oblasti kvantifikace nákladů a přínosů interních zákazníků, tzn. zaměstnanců a spolupracujících osob v konkrétním tržním segmentu. Podobně jako externí zákazníci (trhy), tak interní zákazníci vyjadřují svým chováním a vystupováním

větší či menší náklonnost, v tom prvním případě ke značce a v tom druhém případě k zaměstnavateli (partnerovi). Proto i modelování CLV pro interní zákazníky vyžaduje kvalifikované predikce a kvantifikaci celé řady jak tvrdých, tak měkkých položek. Modelování CLV pro interní zákazníky vycházelo z CBA analýzy pro získání vstupních dat, které lze následně použít pro modelování modifikovaného CLV. Výsledky modelu určily průměrnou diskontovanou výši maximálních nákladů na akvizici interních zákazníků v rámci jejich životního cyklu u firmy (Hanzelka, M. 2016).

## **Shrnutí**

**Realizovaný ověřovací výzkum lze považovat za přínos této disertační práce. Současně realizovaný ověřovací výzkum je v souladu s výzkumnými dílčími cíli II a V a potvrdil Hypotézu č. 2.**

## **3.3 Návrh výzkumného procesu**

### **Proces marketingového výzkumu – přípravná fáze**

V přípravné fázi interního marketingového výzkumu byly podrobně zvažovány všechny oblasti výzkumu:

- cíl výzkumu – měření úrovně loajality interního zákazníka
- cílová skupina respondentů – spolupracovníci, finanční poradci ve finančně-poradenských firmách
- způsob dotazování – elektronický on-line dotazník
- způsob distribuce dotazníku – odkaz na internetové stránky dotazníku byl distribuován e-mailem, dle přílohy č. 1.

### **Popis jednotlivých úkonů přípravné fáze výzkumu**

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

### **Výběr a velikost výběrového souboru**

Skupina interních zákazníků, jejichž názory byly zjišťovány, napříč firmou předpokládala stanovení přiměřeného souboru otázek, od kterého byly primární údaje získávány. Pro výzkum jako takový je vhodnější, aby byl vzorek respondentů velký. V rámci výzkumu byla získána data od 98 respondentů ze dvou přibližně stejně velkých firem (hodnoceno podle: počtu zaměstnanců, tržeb, zisku, doby působení na trhu (Synek, M. 2001) ze stejného tržního segmentu finančně-poradenských firem (Příbová, M. a kol. 1996, s. 85).

V našem případě byl vzorek respondentů vybrán z celkového počtu  $114 + 222 = 336$  e-mailových adres respondentů, na které byla zaslána žádost o účasti respondenta na výzkumu. Konečné číslo respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo 98, tj. 29,2 %. Vzhledem ke skutečnosti, že provedený výzkum byl realizován jako externí výzkum a vyplnění dotazníku bylo anonymní, nebylo možné předem predikovat celkový počet vyplněných dotazníků. Z tohoto pohledu lze získaný počet 98 vyplněných dotazníků, považovat za relevantní.

Kvótní výběr je z části i výběrem nepravděpodobnostním, neboť jeho předpokladem je znalost a složení základního souboru v našem případě všech interních zákazníků v daném oboru. Na tomto základě byli vybráni respondenti s určitými charakteristikami, aby výběrový soubor odpovídal složení základního souboru (například se shodovalo procento mužů a žen, v základním i výběrovém souboru) (Lukášová, R. 2009, s. 96).

### 3.4 Realizace výzkumu

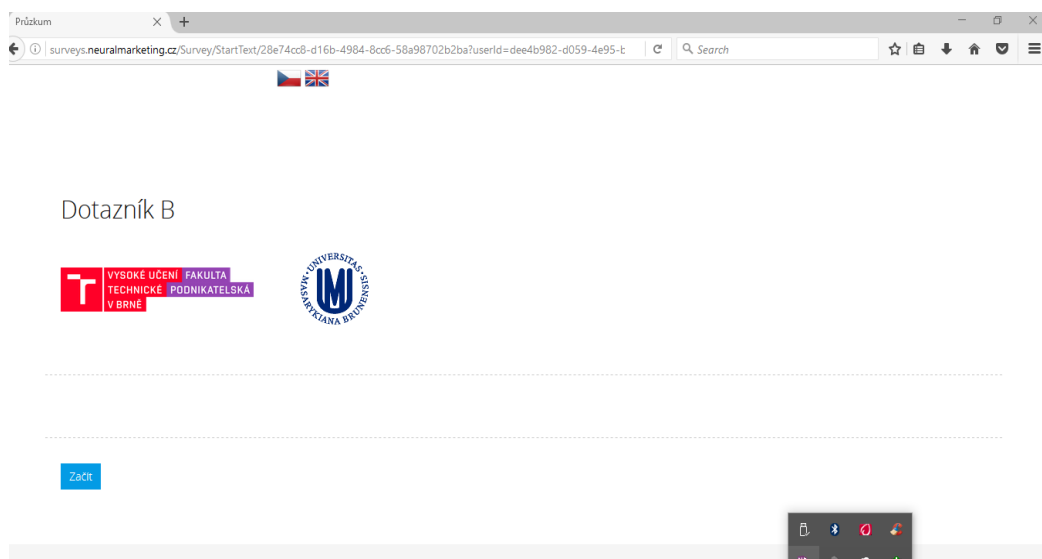
Kvantitativní výzkum proběhl od 1. 11. 2016 do 31. 1. 2017 ve dvou firmách, se stejným předmětem podnikání, kterým je finanční poradenství. Respondenty byli finanční poradci ze společnosti Freedom Financial Services, s.r.o., se sídlem Železná 713/1a, 619 00 Brno, (celkem 46 relevantních respondentů –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

### 3.5 Popis výzkumu

#### Technický popis zvolené formy výzkumu

Kvantitativní výzkum byl proveden na vzorku 52 (firma 1) + 46 (firma 2) = 98 respondentů, z toho 72 mužů a 26 žen ve věku 23 až 68 let.

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou on-line anonymního dotazníku na adrese: <http://surveys.neuralmarketing.cz/?surveyId=28e74cc8-d16b-4984-8cc6-58a98702b2ba&TestData=true>. Na obrázku č. 13 je uvedena úvodní stránka výzkumného dotazníku.



Obr. 13 Úvodní stránka výzkumného dotazníku. Zdroj: Aconte, s.r.o.

Tím, že byl zvolen anonymní dotazník, na jedné straně zvýšil motivaci a ochotu respondentů dotazník vyplnit, na druhou stranu odstranil přímou možnost propojit výsledky výzkumu s výzkumem tvrdých dat, jako jsou:

- Provizní příjmy respondenta – Cost/náklady
- Výnosy firmy na základě činnosti respondenta – Benefits/přínosy
- Další přímé a nepřímé náklady vynakládané na jednoho respondenta – získání a udržení

**Toto omezení bylo v této práci vyřešeno návrhem případové studie průměrných nákladů a výnosů na jednoho respondenta na základě kvalifikovaného odhadu. V tomto ohledu autor disertační práce čerpal jednak z výsledků Ověřovacího výzkumu a jednak prováděl kvalifikované odhady.**

Otázky dotazníku byly rozděleny do skupin a z důvodů cíleného hodnocení těchto skupin jak samostatně, tak v celku:

100 – osobní, resp. identifikační

200 – otázky k loajalitě charakterizující hlavní výzkumný cíl

300 – ostatní informační otázky profesně zaměřené

400 – psychologické otázky využívající metodu

Vzor použitého dotazníku je uveden v příloze č. 1. Výše uvedené rozdělení otázek dotazníku umožní do budoucna konstatovat další závěry především v oblasti otázek 300 a 400.

**Vyhodnocení výzkumného šetření bylo provedeno v následujících oblastech:**

- Vyhodnocení reliability dotazníku
- Vyhodnocení validity dotazníku
- Vyhodnocení celkového skóre jako kvantitativně vyjádřeného indexu loajality
- Vyhodnocení četnosti jednotlivých typů odpovědí
- Vyhodnocení závislostí vybraných parametrů na nezávisle proměnné: „věk respondenta“
- Vyhodnocení korelační závislosti mezi jednotlivými typy výzkumných otázek
- Dále vyhodnocení specifických indexů pro hodnocení loajality interního zákazníka s cílem přímo ovlivnit socio-ekonomické finanční toky:
  - Loajalita – index
  - Podíl na řízení – index
  - Spokojenost s finančním ohodnocením – index
  - Vzdělávání – index
  - Incentives – index

Konkrétní vypočtené hodnoty statistické analýzy jsou uvedeny a popsány níže.

### **Technický popis metody psychologického výzkumu**

Testování metodou barového Lüscherova testu se monitoroval průběžný psychický stav jedince pomocí následujících proměných:

Š – zhoršená psychika

A – úzkost

B – emoční diskomfort

A, B – duševní nerovnováha

Jednalo se tedy o monitorování aktuálního psychického stavu respondenta při realizaci výzkumu. Jedná se o metody pro potvrzení či vyloučení stresové zátěže a deprese a s nimi související psychické labilitu respondenta. Starší studie tvrdí, že lidé s depresí mohou mít dysfunkční odpověď na emocionální stres v důsledku abnormit centrální nervové soustavy. Ale i když mnohé studie spojují stresové události s depresivním nastavením (Kendler, Kessler, Neale, Heath, & Eaves, 1993, Paykel, 1979), některé deprese jsou jasně endogenní s ne úplně jasnými spouštěči stresu (Musselman, Evans, Nemeroff, & Charles, 1998). Je pravděpodobné, že etiologie a patofyziologie deprese zůstane těžko uchopitelná, v důsledku vysoce komplexních interakcí mezi psychologickými a fyziologickými faktory. Například jedinec, u kterého máme podezření na značné somatické stesky, tzn. úbytek kognitivních funkcí, můžeme diagnostikovat pomocí HRV (Heart Rate Variability), (Karavidas, M. K. et al. (2007).

Lüscherův barvový test, který se skládá z 8 barevných karet (modrá, zelená, červená, žlutá, fialová, hnědá, černá, šedá), což představuje 40 320 možných odpovědí. Výhodou testu je jeho skrytá validita. Testované osobě není známo, proč testující právě tento test použil a co jím zjišťuje. Není proto možné, aby svoje odpovědi upravila do podoby, kterou považuje za očekávanou. Test je zkonstruován na základě Lüscherovy původní teorie funkční psychologie a splňuje kritéria požadované odbornou komunitou, tzn. je objektivní, reliabilní a validní. Reliabilita ve smyslu stability v čase byla zjištěna jako plně vyhovující (Dan, J. 2015). Opakované použití Lüscherova barvového testu odhalovalo aktuální psychický stav respondentů před vlastním psychofyziologickým měřením ve výše uvedených parametrech.

Testování pomocí Lüscherova barvového testu v rámci tohoto výzkumu bylo provedeno proto, aby se v budoucnu hledala korelace mezi tímto vyhodnocením a mírou loajality vyjádřenou jako podíl bodové hodnoty otázky č. 70 k celkovému skóre otázek v oboru loajalita. Zjištěná úroveň korelace by tak mohla přispět k posílení míry loajality v oboru otázek loajalita (200).

## 4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

### 4.1 Vyhodnocení reliability a validity dotazníku

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

### 4.2 Verifikace navržené metody měření

Zjišťování koeficientu reliability korelačním koeficientem nebo metodou opakovaného nebo paralelního měření se setkává s kritikou z důvodu opominutí otázky vnitřní konzistence testu. (Škaloudová, 2010).

Byla použita metoda obsahové validity a zjevné validizace. Zjevná validita je založena na intuitivním předpokladu, že výsledek měření ve skutečnosti odráží výzkumníkův koncept. (Kreidl, 2004).

Výpočet koeficientu Cronbach alfa byl proveden v programu IBM SPSS Statistics tab. 6, 7 a 8. Technicky vzato Cronbachova alfa není statistický test, je to koeficient reliability (konzistence). Cronbach alfa může být popsán jako funkce počtu testovaných položek a průměrné vnitřní korelace mezi položkami. Cronbachova alfa se počítá podle vzorce (14), (Škaloudová, 2010) Podle (Meloun, M., Militký, J. 2002) je Cronbachova alfa definována v intervalu  $-1$  až  $+1$ , ale ve většině případů jde o kladné číslo. Jestliže se hodnota blíží  $0,8$ , je měření konzistentní. Jestliže je vyšší než  $0,9$ , je hodnota označována za vynikající, naopak hodnota nižší než  $0,6$  znamená nekonzistentnost měření a jeho užití se nedoporučuje (Tomášková, 2005). Hodnota větší než  $0,7$  je považována za přijatelnou ve většině společenských věd. Cronbachova  $\alpha$  dle (14) je funkcí počtu položek v testu. Jedná se o průměrnou kovarianci mezi položkami párů a rozptylu celkového skóre. Pro Cronbachovu alfu platí:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right) \quad (14)$$

kde:

$k$  je počet položek

$\sigma_i^2$  je rozptyl  $i$ -té položky

$\sigma_t^2$  je rozptyl celého testu

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

Tab. 5 Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 1. Zdroj: autor

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

Tabulka č. 6: Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 2. Zdroj: autor

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

Tab. 7 Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 1 a 2. Zdroj: autor

Tabulky 5, 6 a 7 vykazují vysoké hodnoty Cronbach alfa, což vypovídá, že z hlediska reliability byl dotazník kvalitně sestaven a přinesl validní informace pro zpracování.

*Každý statistický test představuje určité pravidlo k rozhodnutí o tom, zda je zkoumaná hypotéza pravdivá. S tím souvisí stanovení nulové hypotézy pro velký vzorek respondentů. Nulová hypotéza je zpravidla formulována jako opačné tvrzení, než jaké máme v úmyslu dokázat, jinými slovy dotazníkové šetření nasbírá důkazy o tom, že nulová hypotéza neplatí, čímž se potvrzuje alternativní hypotéza. Závěr takového dotazníkového šetření je platný s určitou pravděpodobností neboli hladinou spolehlivosti. Ta se stanovuje na úrovni 5 % a udává, že v max. 95 % bude nulová hypotéza zamítnuta (chyba 1. druhu), (Cohen, J. c1988). Hladinou spolehlivosti šetření omezujeme pravděpodobnost pro chybu 1. druhu, kdy nulová hypotéza platí, a přesto je zamítnuta. Může také nastat situace, kdy dojde k chybě 2. druhu a to tehdy, když nulová hypotéza ve skutečnosti neplatí, ale k jejímu zamítnutí nedojde. Síla testu je číslo mezi 0 a 1. Udává pravděpodobnost, že při neplatnosti nulové hypotézy dojde k jejímu zamítnutí. Platí, že čím vyšší je síla testu, tím lépe, (Cohen, J. c1988).*

### Síla testu

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

$$S = \frac{E\vec{S} * \alpha * \sqrt{n}}{\sigma} \quad (21)$$

kde:

S je síla tesu

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

$\sigma$  je variabilita (směrodatná odchylka) základního souboru, čím je variabilita menší, tím je vyšší síla testu,

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

$\alpha$  na velikosti chyby I. Druhu, čím je vyšší pravděpodobnost chyby I. druhu, tím je vyšší síla testu.

Z tohoto přehledu plyne, že sílu testu můžeme ovlivnit velikostí výběru, stanovením hodnoty  $\alpha$  nebo  $\beta$  a také určením nulové a alternativní hypotézy, tedy velikostí efektu. Variabilita se ovlivnit nedá, je určena základním souborem, ale lze přes variabilitu usuzovat, zda je velikost základního souboru dostatečná. Obvyklá velikost hodnoty  $\alpha$  je 0,05 (zamítnutí hypotézy  $H_0$  pak označujeme jako „významné“) nebo 0,01 (zamítnutí hypotézy  $H_0$  pak označujeme jako „vysoce významné“), (Foster 2001), (Peterman 1990a).

Obecně lze ES měřit dvěma způsoby: a) jako standardizovaný rozdíl mezi dvěma prostředky, nebo b) jako vztah mezi nezávislou klasifikací proměnných a individuálním skóre na závislé proměnné. Tato korelace se nazývá „velikost efektu korelace“, (Rosnow & Rosenthal, 1996).

Vztah mezi velikostí výběru a silou testu pro  $\alpha = 0,05$  zobrazuje následující graf č. 2.



Graf 2 Vztah mezi velikostí výběru a silou testu pro hodnotu  $\alpha = 0,05$

Podle (Cohen, J. c1988) je vliv síly testu pro ES:

- ES < 0,20 malý účinek ( $r=0,10$ )
- ES = 0,50 střední ( $r=0,243$ )
- ES > 0,80 velký ( $r=0,371$ )



kde  $r$  vyjadřuje standardizovaný směr lineárního vztahu – korelační koeficient. Koeficient síly testu by měl za těchto podmínek dosáhnout alespoň hranice 0,7 (Cohen, J. c1988). **Dle grafu 2, této hranice bylo dosaženo a lze konstatovat, že z hlediska síly testu, byl vybrán reprezentativní vzorek 98 respondentů dostatečný.**

Dotazníkové šetření mimo jiné je určeno k naplnění cílů práce, včetně dílčích cílů, a pro jejichž naplnění byly formulovány čtyři hypotézy. Výzkum v dizertační práci obsahuje hypoteticko-deduktivní model vědy, který sestává z těchto základních komponent (Hendl, 2008):

- Formálně se vyjádří určitá obecná tvrzení, která mají potenciál vysvětlit vztah v reálném světě – teoretické pozadí.
- Proveďte dedukce. Pokud teorie platí, budeme očekávat, že nalezneme vztah mezi minimálně dvěma proměnnými  $X$  a  $Y$  – hypotéza.
- Uvažujeme definici toho, co potřebujeme zjistit, abychom porovnali  $X$  a  $Y$  – operační definice.
- Provedeme měření.
- Rozhodneme o platnosti hypotézy a provedeme testování hypotéz.
- Vztáhneme výsledek testování zpět k teorii, abychom provedli verifikaci.

Hlavní vazby hypotéz, cílů a metod ukazuje obrázek 3 na straně 20. Kromě hlavních vazeb jsou jednotlivé položky provázané a závislé na výsledku potvrzení či zamítnutí hypotéz 1, 2, 3 a 4. Pokud by u jednoho předpokladu byla hypotéza potvrzena a u druhého nikoli, byly by tím naznačeny rozdíly mezi nimi. Pomocí výsledků z dílčích částí výzkumu jsou naplněny cíle dizertační práce a formulovány závěry a doporučení.

### Testování hypotéz

Pro statistickou analýzu a grafické výstupy byly použity programy SPSS a Microsoft Excel. Data použitá pro výpočty mají normální rozdělení. Výsledky, byly uspořádány do kontingenčních tabulek. K testování nezávislosti proměnných byl použit chí-kvadrát test. Respondenti, kteří odpověděli na otázky dotazníkového šetření, tvoří výběrový soubor a jejich odpovědi jsou datovým souborem. Nejdříve ověřujeme závislosti veličin, za nimiž lze spatřit finanční tok v závislosti na loajalitě. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ):

$H_0$ : Mezi náklady a loajalitou neexistuje závislost.

$H_1$ : Mezi náklady a loajalitou existuje závislost.

Pro testování  $H_0$  a  $H_1$  byla vybrána otázka 68 (příloha č. 1) pro kvantitativní hodnocení, vyjadřující náklady společnosti za vyplacené provize a dále otázky 20, 32, 33, 59 (příloha č. 2), pro kvalitativní hodnocení vynaložených nákladů. V tab. 8 jsou uvedeny skutečné naměřené relativní četnosti otázky 68. Ty byly následně přepočítány dle vztahu (22) přepočítány jako očekávané četnosti dle tab. 9. Podle vztahu (23) bylo vypočteno testovací kritérium  $G$  a dále byla určena na základě vztahu (24) kritická hodnota. Jestliže testové kritérium < kritická hodnota, pak hypotézu  $H_0$  o nezávislosti znaků nezamítáme a můžeme tedy onu nezávislost předpokládat. Zdroj statistických vzorců viz Kropáč (2007).

Hodnoty očekávaných četností spočítáme následovně:

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\bullet} * n_{\bullet j}}{n} \quad (22)$$

Pro výpočet testovacího kritéria G platí vztah:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} \quad (23)$$

Pro kritickou hodnotu platí vztah:

$$\chi^2_{1-\alpha; (r-1)(s-1)} \quad (24)$$

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

Tab. 8 Skutečné četnosti naměřené u otázky 68. Zdroj: autor

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

Tab. 9 Očekávané četnosti vypočítané u otázky 68. Zdroj: autor

Dosažením do vztahu (24) vyšla kritická hodnota  $\chi^2 = 26,2962$ . Protože se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizovala na hodnotě  $(31,1007 \in G)$ , je na 95% hladině významnosti zamítnuta nulová hypotéza  $H_0$  a přijata alternativní hypotéza  $H_1$ . Tedy s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky náklady a loajality jsou na sobě závislé.

#### Shrnutí pro kvantitativní vyjádření nákladu:

**G > kritická hodnota, tedy  $H_0$  o nezávislosti znaků na hladině významnosti 95% ZAMÍTÁME  
=> MEZI NÁKLADY FIRMY A LOAJALITOU EXISTUJE ZÁVISLOST.**

V následujících tab. 10 jsou uvedeny skutečné naměřené relativní četnosti otázek 20, 32, 33, 59 pro kvalitativní hodnocení nákladovosti. Ty byly následně přepočítány dle vztahu (22) přepočítány jako očekávané četnosti dle tab. 11.

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

Tab. 10 Skutečné četnosti naměřené u otázky 20, 32, 33, 59. Zdroj: autor

OČEKÁVANÉ ČETNOSTI	loajalita (v oboru otázek 200)					CELKEM
	<120	120-129	130-139	140-149	>=150	
<b>přínosy/náklady firmy</b>						
20 (1)	0,7	0,4	0,7	0,7	0,5	3
20 (2)	0,7	0,4	0,7	0,7	0,5	3
20 (3)	1,5	0,9	1,4	1,3	0,9	6
20 (4)	5,6	3,3	5,4	5,2	3,5	23
20 (5)	15,4	9,0	14,8	14,1	9,6	63
32 (1)	2,4	1,4	2,3	2,2	1,5	10
32 (2)	2,7	1,6	2,6	2,5	1,7	11
32 (3)	6,1	3,6	5,9	5,6	3,8	25
32 (4)	7,8	4,6	7,5	7,2	4,9	32
32 (5)	4,9	2,9	4,7	4,5	3,1	20
33 (1)	2,0	1,1	1,9	1,8	1,2	8
33 (2)	5,4	3,1	5,2	4,9	3,4	22
33 (3)	2,0	1,1	1,9	1,8	1,2	8

<b>33 (4)</b>	9,1	5,3	8,7	8,3	5,7	<b>37</b>
<b>33 (5)</b>	5,6	3,3	5,4	5,2	3,5	<b>23</b>
<b>59 (1)</b>	6,9	4,0	6,6	6,3	4,3	<b>28</b>
<b>59 (2)</b>	11,3	6,6	10,8	10,3	7,0	<b>46</b>
<b>59 (3)</b>	4,4	2,6	4,2	4,0	2,8	<b>18</b>
<b>59 (4)</b>	1,5	0,9	1,4	1,3	0,9	<b>6</b>
<b>CELKEM</b>	<b>96</b>	<b>56</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>60</b>	<b>392</b>

Tab. 11 Očekávané četnosti vypočítané u otázky 20, 32, 33, 59. Zdroj: autor

Dosazením do vztahu (24) vyšla kritická hodnota  $\chi^2 = 92,8083$ . Protože se hodnota testového kritéria v kritickém oboru realizovala na hodnotě ( $123,0526 \in G$ ), je na 95% hladině významnosti zamítnuta nulová hypotéza  $H_0$  a přijata alternativní hypotéza  $H_1$ . Tedy s 5% rizikem omylu lze říci, že znaky náklady a loajality jsou na sobě závislé.

#### Shrnutí pro kvalitativní vyjádření nákladů:

**G > kritická hodnota, tedy  $H_0$  o nezávislosti znaků na hladině významnosti 95% ZAMÍTÁME  
=> MEZI NÁKLADY FIRMY A LOAJALITOU EXISTUJE ZÁVISLOST.**

### 4.3 Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření

V příloze č. 5 jsou uvedeny výsledky provedeného psychologického testování pomocí Lüscherova barvového testu. Tato data se jeví méně spolehlivá a budou vyžadovat hlubší analýzu. V následujících tabulkách v přílohách 2, 3, 4, a 5 jsou výstupy z SPSS a jedná se o analýzu jak u spojitých, tak diskretních proměnných.

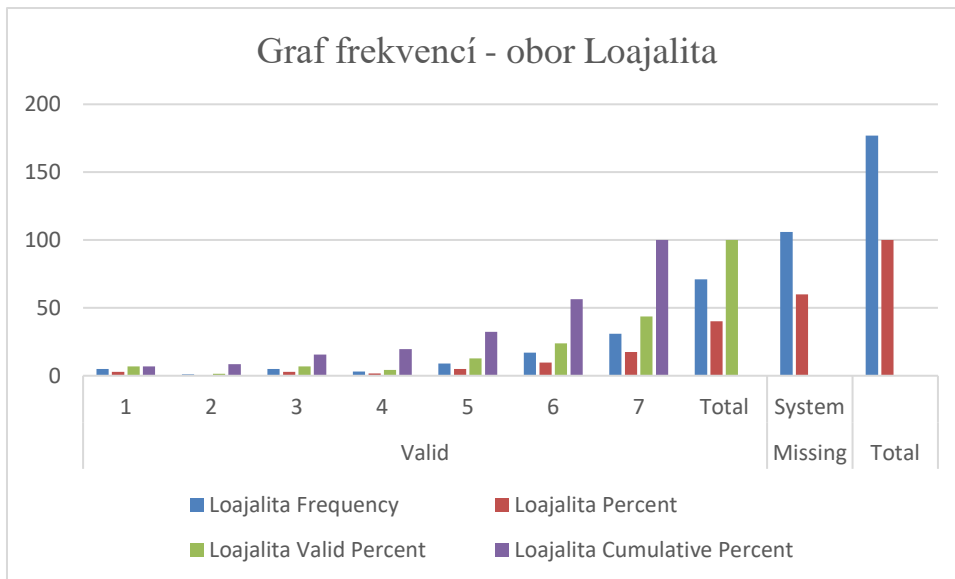
#### 4.3.1 Tabulky četností

Tabulky četností v příloze č. 3 vyjadřují, že na otázky z celkového počtu 98 dotázaných odpovědělo „x“ % respondentů (což bylo „y“ osob) a „z“ % respondentů se nerozhodlo ani pro jednu z nabízených variant (jejich odpovědi chybějí, proto jsou v tabulce umístěny do oddílu Missing). Jelikož z výzkumného hlediska mají pro nás většinou význam pouze odpovědi těch, kdo mají na položenou otázku nějaký názor, pracujeme s údaji, které jsou umístěny ve sloupci valid Percent (platná procenta). Vidíme, že „x“ % respondentů souhlasí s položenou otázkou. Frekvencies nemají v sociologických analýzách příliš velký věcný význam. Jsou ovšem neocenitelným pomocníkem při kontrole dat a také dobře slouží jako základní informace před složitějšími analýzami.

V příloze č. 4 následují proměnné spojité. Je zde vypočten medián a střední hodnota jako charakteristiky úrovně a směrodatná odchylka jako charakteristika rozložení.

#### 4.3.2 Tabulky frekvencí

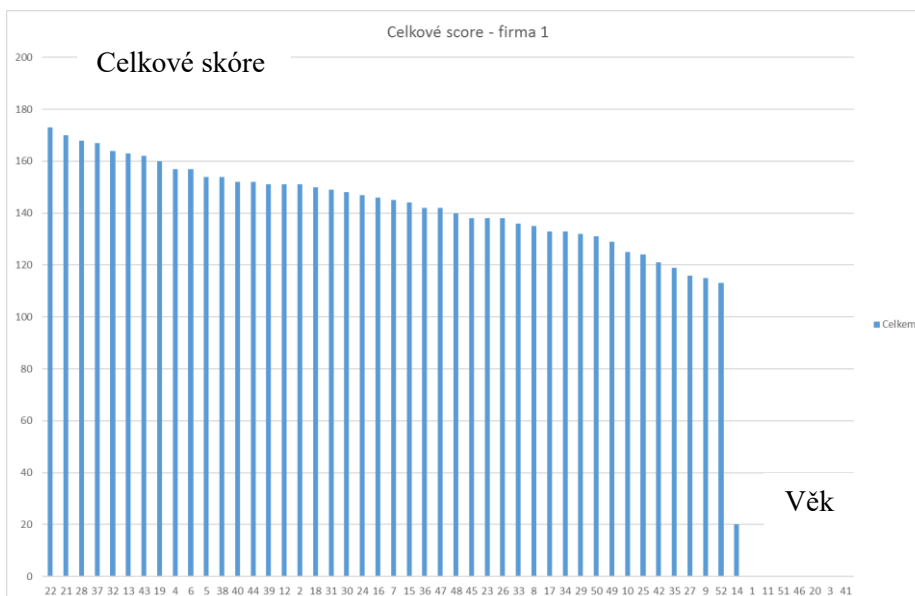
V příloze č. 5 jsou uvedeny tabulky frekvencí vyhodnoceného výzkumu. Podobně jak z tabulky 95 v příloze 5, tak i z grafu 3 je zřejmé, že 31 respondentů o sobě prohlásilo, že jsou maximálně loajální vůči společnosti. Bylo to 17,5 % z celkového počtu respondentů. Tento ukazatel samohodnocení je v dalším textu převeden na index loajality.



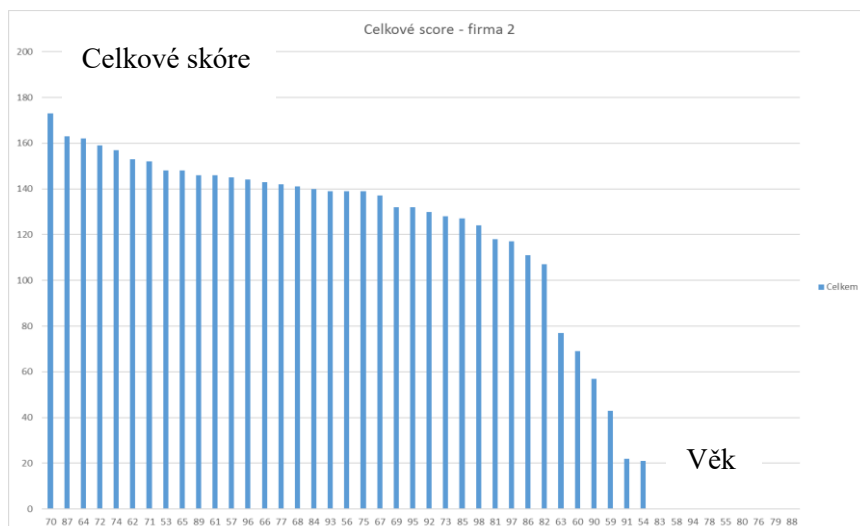
Graf 3 Graf frekvencí – obor loajalita. Zdroj: autor

## 4.4 Vyhodnocení celkového skóre jako kvantitativně vyjádřeného indexu loajality

Na následujících grafech č. 4 a 5 je vyjádřena závislost celkového skóre loajality pro firmu 1 a 2 od nejvyšších dosažených hodnot až po ty nejnižší. Na ose x je ID respondenta a na ose y je vyjádřeno celkové skóre v oboru loajalita.



Graf 4 Celkové skóre loajalita – firma 1. Zdroj: autor

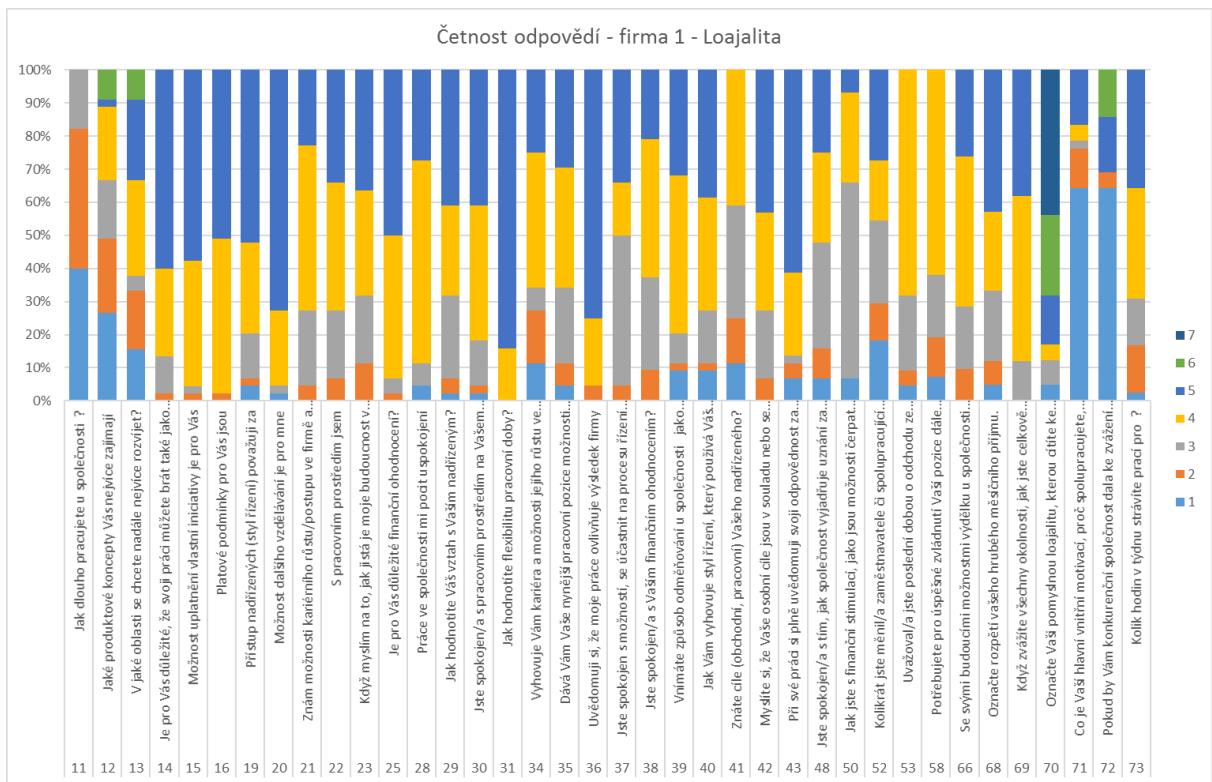


Graf 5 Celkové skóre loajalita – firma 2. Zdroj: autor

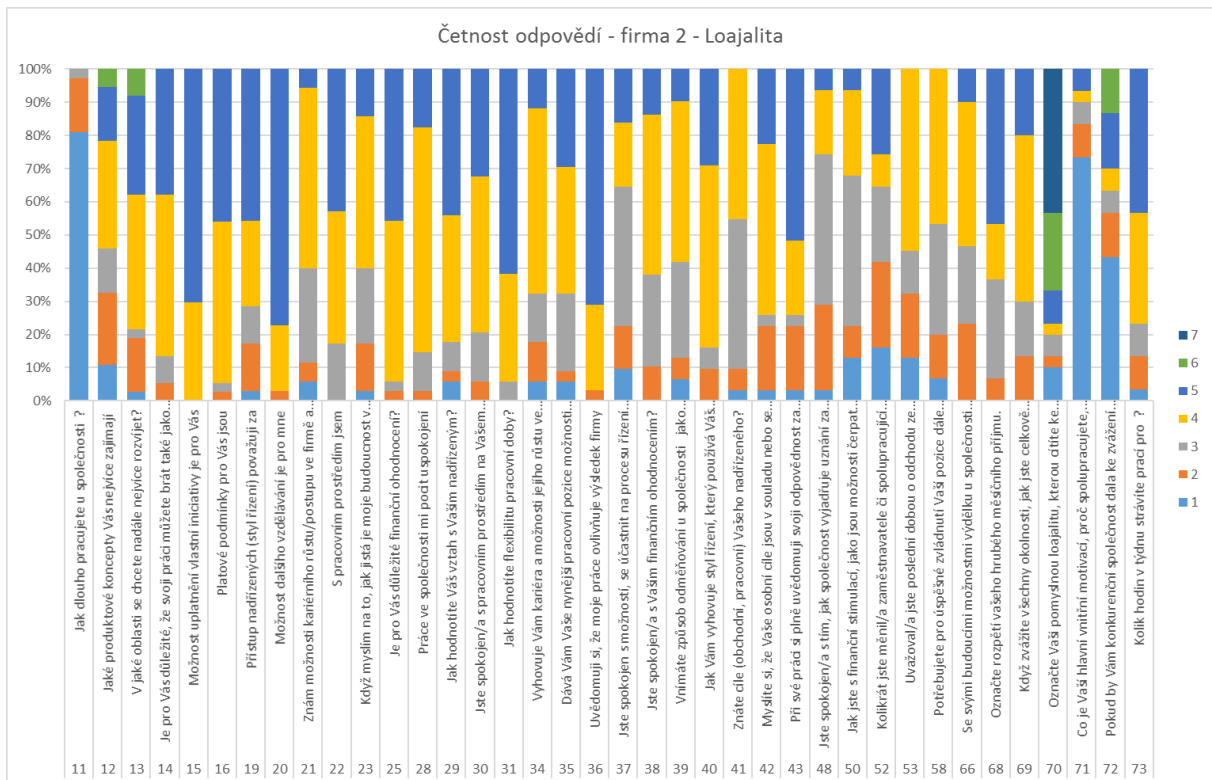
Z grafů je zřejmé, že finanční poradci firmy 1 vyjadřovali vyšší úroveň celkového skóre loajalita než finanční poradci firmy 2. Graf č. 4 vykazuje dynamičtější pokles skóre loajalita. Tento závěr vytváří předpoklad, že interní zákazníci firmy 1, díky vyššímu skóre loajalita, budou mít vyšší hodnotu CLV\_IN.

## 4.5 Vyhodnocení četnosti jednotlivých typů odpovědí

Z dotazníkového šetření v oboru loajalita vyšla četnost jednotlivých typů odpovědí, vyjádřených na grafech č. 6 a 7. Podrobná data vyhodnocených četností jsou uvedena v příloze č. 2 až 5. Pozoruhodná je zvýšená četnost odpovědí (7 – max. skóre, modrá barva), která opět převažuje u firmy 1 oproti respondentům firmy 2.



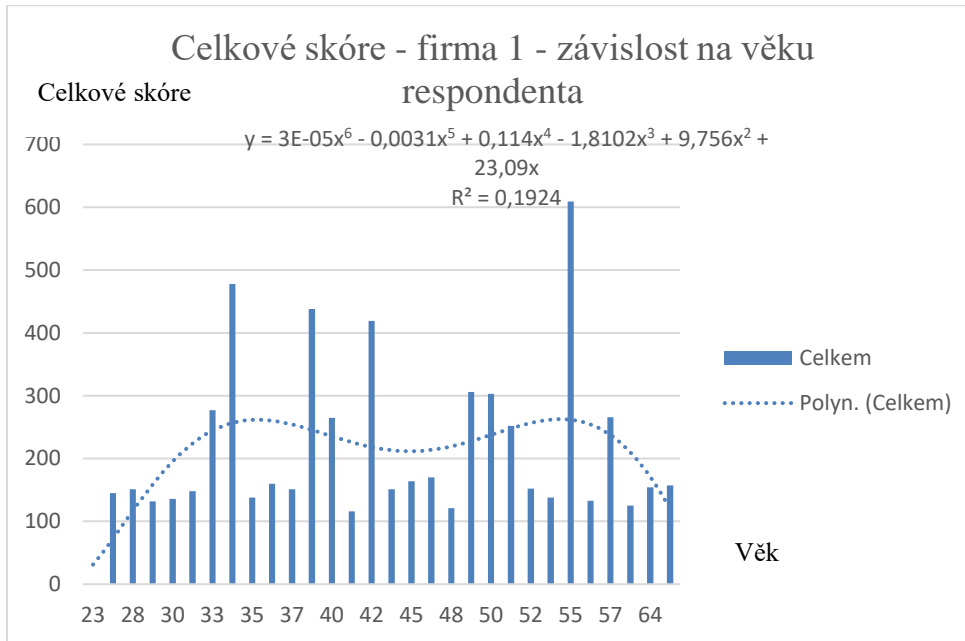
Graf 6 Četnost odpovědí v oboru loajalita – firma 1. Zdroj: autor



Graf 7 Četnost odpovědí v oboru loajalita – firma 2. Zdroj: autor

## 4.6 Vyhodnocení závislostí vybraných parametrů na nezávisle proměnné: „věk respondenta“

V grafech č. 8 a 9 je znázorněna závislost celkového skóre v oboru loajalita na věku respondenta. Graf č. 7 vytváří dvě věkové kategorie respondentů 33–45 let a 50–57 let.

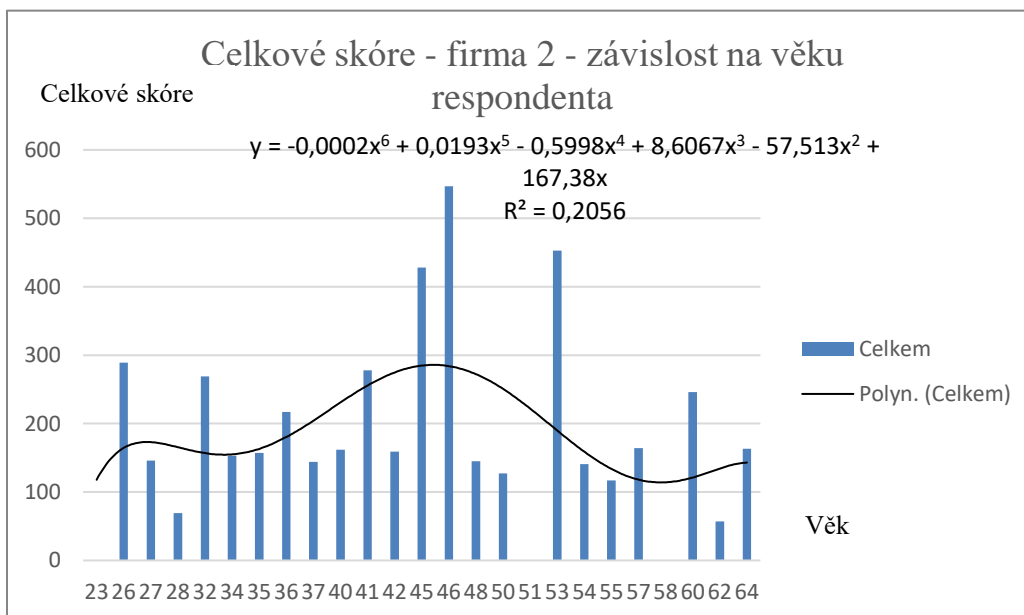


Graf 8 Celkové skóre loajalita v závislosti na věku respondenta – firma 1. Zdroj: autor

Spojnice trendů vyjádřená grafem č. 8 více odpovídá Gaussovu rozdělení, než je tomu u grafu č. 7.

Graf č. 7 současně ukazuje, že firma 1 spolupracuje také se seniorními poradci, než je tomu u firmy 2.

Tím je možné vysvětlit i vyšší skóre loajalita u firmy 1 oproti firmě 2.



Graf 9 Celkové skóre loajalita v závislosti na věku respondenta – firma 2. Zdroj: autor



Graf č. 9 vytváří také dvě věkové kategorie respondentů, méně významnou 23–32 let a významnější 41–53 let. Aproximace polynomen 6 řádu je znázorněna oblast respondentů, kteří mají z hlediska loajalita pro jednotlivé společnosti význam z hlediska předpokladu vysoké hodnoty CLV\_IN.

Vyhodnocení a závěry učiněné v této kapitole lze považovat za přínosy této disertační práce.

## 4.7 Vyhodnocení korelační závislosti mezi jednotlivými typy výzkumných otázek

Vyhodnocení specifických indexů pro hodnocení loajalita interního zákazníka s cílem přímo ovlivnit socio-ekonomické finanční toky

Otázka	Odpověď							Firma 1		
	1	2	3	4	5	6	7	Max	Total	%
Přístup nadřazených (styl řízení) považuji za	2	2	18	48	115			115	10986	1,05%
Možnost dalšího vzdělávání je pro mne	1		3	40	160			160	10986	1,46%
Iste spokojen s možností, se účastnit na procesu řízení společnosti ?			4	60	28	75		75	10986	0,68%
Znáte cíle (obchodní, pracovní) Vašeho nadřízeného?			5	12	45	72		72	10986	0,66%
Jak jste s finanční stimulací, jako jsou možnosti čerpat mimořádné odměny (za produkční soutěže, příspěvky na rozvoj, apod.) ze strany společnosti spokojen/a?			3	78	48	15		15	10986	0,14%
Označte rozpětí vašeho hrubého měsíčního příjmu.			2	6	27	40	90	90	10986	0,82%
Označte Vaši pomyslnou loajalitu, kterou cítíte ke společnosti na škále 1 až 7 (1 označuje minimum, 7 označuje maximum)			2	2	9	8	30	60	126	1,15%
			15	24	240	284	485	60	126	

Tab. 12 Tabulka specifických indexů – firma 1

Otázka	Odpověď							Firma 2			
	1	2	3	4	5	6	7	Max	Total	%	
Přístup nadřazených (styl řízení) považuji za	1	10	12	36	80			80	10986	0,73%	
Možnost dalšího vzdělávání je pro mne			2	28	135			135	10986	1,23%	
Iste spokojen s možností, se účastnit na procesu řízení společnosti ?			3	8	39	24	25	25	10986	0,23%	
Znáte cíle (obchodní, pracovní) Vašeho nadřízeného?			1	4	42	56		56	10986	0,51%	
Jak jste s finanční stimulací, jako jsou možnosti čerpat mimořádné odměny (za produkční soutěže, příspěvky na rozvoj, apod.) ze strany společnosti spokojen/a?			4	6	42	32	10	10	10986	0,09%	
Označte rozpětí vašeho hrubého měsíčního příjmu.			4	4	27	20	70	70	10986	0,64%	
Označte Vaši pomyslnou loajalitu, kterou cítíte ke společnosti na škále 1 až 7 (1 označuje minimum, 7 označuje maximum)			3	2	6	4	15	42	91	10986	0,83%
			12	36	168	200	335	42	91		

Tab. 13 Tabulka specifických indexů – firma 2

Metodou stanovování poměrových ukazatelů dle (Synek, M. 2001) byly stanoveny specifické indexy pro porovnání úrovně loajalita dle vybraných parametrů u obou zkoumaných společností. Výsledky jsou následující:

**Loajalita – index1 – podíl průměrného skóre v oboru loajalita firmy 1 a 2 / celkové skóre v oboru loajalita**

Firma 1 – 219/10986=1,99 %

Firma 2 – 211/10986=1,92 %

**Loajalita – index2 – podíl subjektivního skóre v oboru loajalita firmy 1 a 2 / celkové skóre v oboru loajalita**

Firma 1 – 1,15 %

Firma 2 – 0,83 %

**Podíl na řízení – index – podíl skóre otázky 37 v oboru loajalita firmy 1 a 2 / celkové skóre v oboru loajalita**

Firma 1 – 0,68 %

Firma 2 – 0,23 %

**Spokojenost s finančním ohodnocením – index – podíl skóre otázky 68 v oboru loajalita firmy 1 a 2 / celkové skóre v oboru loajalita**

Firma 1 – 0,82 %

Firma 2 – 0,64 %

*Vzdělávání – index – podíl skóre otázky 20 v oboru loajalita firmy 1 a 2 / celkové skóre v oboru loajalita*

Firma 1 – 1,46 %

Firma 2 – 1,23 %

*Incentives – index – podíl skóre otázky 50 v oboru loajalita firmy 1 a 2 / celkové skóre v oboru loajalita*

Firma 1 – 0,14 %

Firma 2 – 0,09 %

Výše popsaná metoda je postavena na konstrukci poměrových ukazatelů založené na poměru volatilní a bazické veličiny dle (Synek, M. 2001). Z analýzy je zřejmé, že u firmy 1 vyšly jednotlivé ukazatele vyšší, což potvrzuje nejenom vyšší skóre loajality, ale také vyšší parametrickou snahu firmy 1 této loajality dosahovat. Tato metoda přispívá k naplnění cílů disertace v oblasti primárního výzkumu. Jednotlivé dílčí indexy dokazují, jaké oblasti dotazování významně ovlivňují skóre loajality a před provedením hlubší analýzy celkového skóre loajality indikují, že interní zákazníci firmy 1 mají vyšší loajalitu.

Výše popsanou srovnávací metodu lze považovat za přínos této disertační práce.

## 4.8 CBA analýza

Na získání spolupracovníka až po jeho celoživotní propojení s firmou se pohlíží jako na projekt. Pro hodnocení úspěšnosti takového projektu lze použít CBA analýzu, (Hanzelka, M. 2016). V tabulce č. 14 je predikce předpokládaného vývoje Cost u jednoho finančního poradce a současně jsou započteny jednorázové akviziční náklady podpory obchodu související se získáním externích zákazníků pro finančního poradce (300 000 Kč). Předpokládané predikce na období 10 let jsou podmínkou určení budoucí hodnoty interního zákazníka. Výpočty CBA jsou vytvořeny formou případové studie, tak jak bylo konstatováno výše.

Project Financial Advisor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Commission	1 000 000,00	1 020 000,00	1 040 400,00	1 061 208,00	1 082 432,16	1 104 080,80	1 126 162,42	1 148 685,67	1 171 659,38	1 195 092,57
Re-Caring	300 000,00	326 400,00	343 332,00	360 810,72	378 851,26	397 469,09	427 941,72	459 474,27	492 096,94	525 840,73
Canceled	-200 000,00	-204 000,00	-208 080,00	-212 241,60	-216 486,43	-220 816,16	-225 232,48	-229 737,13	-234 331,88	-239 018,51
Acquisitions	300 000,00									
Project Total Costs By Year	1 400 000,00	1 142 400,00	1 175 652,00	1 209 777,12	1 244 796,98	1 280 733,73	1 328 871,65	1 378 422,80	1 429 424,44	1 481 914,79
Program Grand Total Cost	13 071 994									

Tab. 14 Predikce vývoje Cost – projekt Finanční poradce. Zdroj: autor

V tabulce č. 15 je predikce předpokládaného vývoje Benefits u jednoho finančního poradce v podobě hlavní činnosti zachycující výnosy jako ziskatelské provize a také v podobě vedlejší činnosti zachycující výnosy za Cross-selling, jako pečovatelská provize.

Benefit Sources	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Income	1 200 000	1 224 000	1 248 480	1 273 450	1 298 919	1 324 897	1 351 395	1 378 423	1 405 991	1 434 111
Income -Cross-selling	120 000	122 400	124 848	127 345	129 892	132 490	135 139	137 842	140 599	143 411
Total Benefits Per Year	1 320 000	1 346 400	1 373 328	1 400 795	1 428 810	1 457 387	1 486 534	1 516 265	1 546 590	1 577 522
Confidence Factor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Benefits Claimed for Analysis	1 320 000	1 346 400	1 373 328	1 400 795	1 428 810	1 457 387	1 486 534	1 516 265	1 546 590	1 577 522
Program Grand Total Benefit	14 453 632									

Tab. 15 Predikce vývoje Benefit – projekt Finanční poradce. Zdroj: autor

V tabulce č. 16 je provedena predikce CBA analýzy a stanovena hodnota interního zákazníka pomocí NPV na 902 646 Kč v předpokládaném desetiletém horizontu. Z takto předpokládaného vývoje je zřejmé, že by se interní zákazník firmě vyplatil. IRR vyšlo na 252 %.

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

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

## 4.9 Citlivostní analýza

V rámci zkoumání citlivostní analýzy byla výše uvedená simulace přepočítána za předpokladu snížení výnosů na 600 000 Kč a dále za předpokladu zvýšení výnosů na 1 800 000 Kč. Hodnoty jsou stanoveny dle navržené případové studie, vycházející z ověřovacího výzkumu v kap. 3.2 a zkušeností a kvalifikovaného odhadu autora této disertační práce.

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

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

V tabulce č. 17 je kalkulovaná CBA analýza při snížení výnosů na jednoho interního zákazníka a rok na 600 000 Kč při současném zachování hodnoty Cost za jednorázové akviziční náklady podpory obchodu. Při tomto výpočtu došlo k výraznému snížení NPV na 301 323 Kč a IRR kleslo na 48 %. Zde již je nutné zvažovat skutečný přínos takového projektu, protože ve výpočtu se prozatím nepočítá s retenčními náklady na interního zaměstnance.

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

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

V tabulce č. 18 je kalkulovaná CBA analýza při snížení výnosů na jednoho interního

zákazníka a rok na 1 800 000 Kč při současném zachování hodnoty Cost za akvizici. Při tomto výpočtu došlo k výraznému zvýšení NPV na 1 503 968 Kč a IRR nelze iterovat, protože hodnota vstupních výnosů na jednoho interního zákazníka a rok výrazně pokrývá jeho jednorázové akviziční náklady podpory obchodu.

Dalším modelováním vstupního výnosu bylo zjištěno, že minimální hodnota tohoto výnosu na jednoho interního zákazníka a rok by měla být 864 000 Kč. Při ní vychází NPV interního zákazníka 565 905 Kč a IRR je 100 %. Vše je znázorněno v tabulce č. 19.

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

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

## 4.10 Diskuse k CBA analýze

Všechny výše uvedené modelace CBA analýzy splňují podmínku přijatelného projektu, tzn. NPV je větší jak 0 a současně IRR je vyšší než použitá diskontní sazba 10 %. Je třeba konstatovat, že jsou započítány pouze akviziční náklady podpory obchodu a výpočet nezahrnuje použití akvizičních nákladů na získání a retenčních nákladů na udržení interního zákazníka. V tomto ohledu je metoda CBA analýzy nedostatečná pro stanovení relevantní budoucí hodnoty interního zákazníka. Mezní hodnotou vstupního výnosu na jednoho interního zákazníka a rok je hodnota 300 000 Kč, při které NPV vychází 661 Kč a IRR je 10 % = zvolené diskontní sazbě, tzn. na hranici rentability celého projektu, bez započtení retenčních nákladů, jak ukazuje tabulka č. 20.

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

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

Pokud budeme výsledky CBA analýzy v tabulce č. 16 až 20 považovat za výsledky jednotlivých projektů, nabízí se srovnání těchto projektů pomocí **Benefit-cost ratio (B/C)** dle výše uvedeného vztahu (10). Výsledky srovnání jednotlivých projektů jsou uvedeny v tabulce č. 19.

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

Tab. 21 Výpočet Benefit-cost ratio (B/C) pro výběr optimálního projektu. Zdroj autor

Červené ohraničení v tabulce č. 21 vyjadřuje nejlepší personální projekt. Za nejlepší personální projekt, lze považovat ve výše uvedeném kontextu takový projekt, který dosahuje úrovně B/C alespoň hodnoty 100%.

Výše popsané v kapitolách 4.8, 4.9 a 4.10 reflektuje dílčí cíl I této disertační práce a vztahuje se také k dílčímu cíli II a III a současně potvrzuje Hypotézu 1.

## 4.11 Propojení CBA analýzy a CLV

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

### Analogický model CLV

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

### Definice CLV\_IN

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

1. CBA analýza interních zákazníků pojistného trhu, jinými slovy pojišťovacích poradců a finančních poradců konkrétní firmy. Data pro tuto CBA analýzu lze shromáždit pomocí sekundárního šetření uvnitř firem nebo provedením případové studie na základě zkušeností a kvalifikovaného odhadu výzkumníka.

2. Výstupy z CBA analýzy lze použít jako vstup pro výpočet CLV interních zákazníků pojistného trhu.

Propojení CBA a CLV je metodologicky definováno dle výše popsaného a za použití vzorce (12). Metodologie stanovení CLV\_IN předpokládá stanovení následujících kroků a předpokladů:

1. Stanovení *ENPV* pomocí CBA analýzy – jedná se o sumu diskontovaných čistých socio-ekonomických toků od počátku projektu po konec jeho životnosti. Za projekt se považuje spojení interního zákazníka (finančního poradce) se společností po celou dobu fungování společnosti s ohledem na její ekonomické cykly. Jedná se o kvantitativní vyjádření Benefits, tj. přínosů a Cost, tj. přímých nákladů na vznik těchto přínosů.

2. Stanovení  $-C_i \times \sum_{i=0}^T \left[ \frac{r^i}{(1+d)^i} \right] -_i \times \sum_{i=0}^T \left[ \frac{r^{i-1}}{(1+d)^i} \right]$ , kde  $C_i$  představuje akviziční

náklady na získání jednoho interního zákazníka (náklady personálních operací) a  $M_i$  představuje udržovací nebo také retenční náklady do vzdělávání, incentives a podpory.

3. Stanovení udržitelnosti  $r$  (Churn), tzn. kolik interních zákazníků každoročně opustí.

4. Stanovení diskontní sazby  $d$  zahrnující i potenciální tržní rizika, jako jsou ekonomické krize, vládní rozhodnutí, bariéry vstupu do odvětví apod.
5. Stanovení segmentů interních zákazníků na základě výzkumu loajality a provést výpočet  $CLV\_IN$  v každém ze segmentů.
6. Podle výpočtu  $CLV-IN$  diferencovat náklady na získání a udržení interního zákazníka tak, aby v sumě nebyly vyšší jak  $ENPV$ .

## 4.12 Případová studie k výpočtu $CLV\_IN$

Jako příklad pro případovou studii vezmeme v úvahu výsledky Benefit-cost ratio (B/C) dle tabulky č. 14 pro nejuspěšnější projekt dle tabulky č. 17. Za tohoto předpokladu bude  $ENPV = 1\,503\,967$  Kč (tab. 12) na počátku měření a v době konjunktury,  $ENPV = 565\,905$  Kč (tab. 15) při zbrždění a opětovném nastartování ekonomiky a  $ENPV = 301\,322$  Kč (tab. 13) v době ekonomické recese.

Náklady na získání  $C_i$  jednoho interního zákazníka budou ve výši 120 000 Kč (kvalifikovaný odhad, podpořený údaji zjištěnými v minulosti v rámci ověřovacího výzkumu). Tyto náklady zahrnují:

- Přímé marketingové náklady na získání interního zákazníka – veškerá personální činnost společnosti, jejímž cílem je najít nového interního zákazníka. Jedná se jak o on-line marketing v podobě specifických a cílených webových kampaní společnosti, tak o off-line marketing v podobě výběrových pohovorů kompetentních osob společnosti s potenciálními uchazeči o post finančního poradce, firemní prezentace realizované firmou pro získání konkrétního povědomí uchazeče o společnosti a nabízené pozici. Náklady na vstupní zapracování, aby byl uchazeč schopen využívat veškeré zavedené technologie a nástroje společnosti.
- Nepřímé marketingové náklady na získání interního zákazníka – jde především o veškeré režijní náklady spojené s přímými marketingovými náklady, jako je administrativní, IT, odpisy použitých technologií apod.
- Datovým zdrojem těchto nákladů je interní informační systém společnosti.

Náklady na udržení  $M_i$  jednoho interního zákazníka budou ve výši 60 000 Kč, (kvalifikovaný odhad, podpořený údaji zjištěnými v minulosti v rámci ověřovacího výzkumu). Tyto náklady zahrnují:

- Náklady na systematické vzdělávání interního zákazníka – průběžné vzdělávání poskytované jako investice společnosti internímu zákazníkovi.
- Náklady na incentives a další podporu v oblasti motivace a stimulace interního zákazníka. Může se jednat o dodatečné provizní výdaje (stimulační faktor) nebo o nepeněžité předpoklady působící na zvýšení loajality interních zákazníků (jedná se o motivační faktor).

Udržitelnost  $r$  bude ve výši 12 % (0,88) – předpoklad, že 12 % interních zákazníků firmu každoročně opustí (kvalifikovaný odhad, podpořený údaji zjištěnými v minulosti v rámci ověřovacího výzkumu).

Diskontní sazba  $d$  zahrnující riziko bude ve výši 12 % (doporučené rozpětí 8 % až 15 %). Otázkou k zamyšlení pro výzkumníky by mělo být rozhodování, zda bude zvolena privátní nebo společenská diskontní sazba.

V následující tabulce č. 22 jsou shrnuty proměnné pro výpočet teoretického  $CLV\_IN$  dle vztahu (12).

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

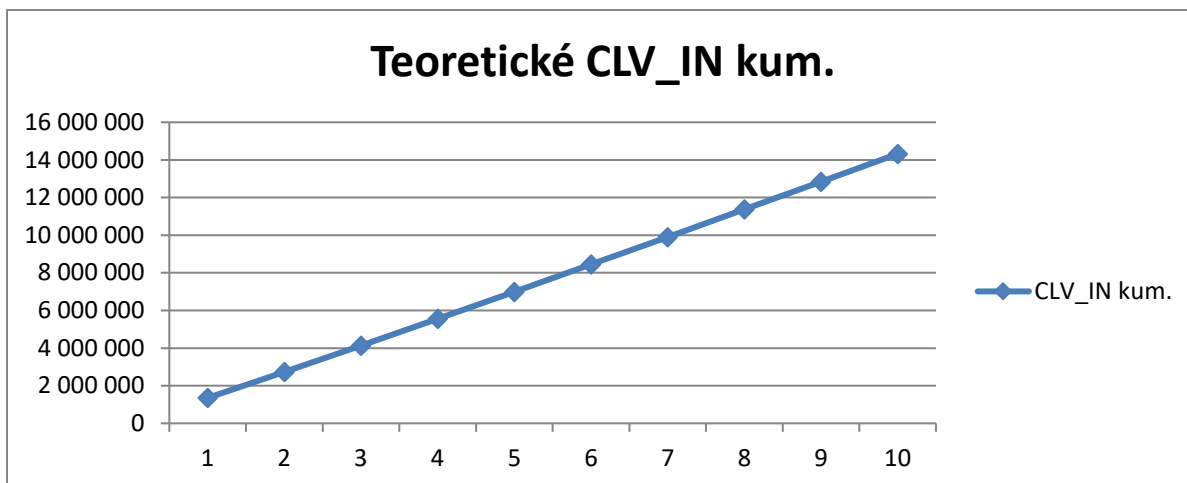
Tab. 22 Vstupní proměnné pro výpočet CLV\_IN. Zdroj: autor

Zadáním vstupních proměnných dle tabulky č. 22 do vztahu (12) dostaneme následující výpočet CLV\_IN pro desetiletý horizont dle tabulky č. 23.

Teoretické CLV_IN	konst. předpoklad vývoje ekonomiky									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Období	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Počet interních zákazníků	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Churn za rok	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Náklady na získání jednoho zákazníka za rok	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Udržovací náklady na jednoho zákazníka	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
ENPV na jednoho zákazníka	1 503 967	1 503 967	1 503 967	1 503 967	1 503 967	1 503 967	1 503 967	1 503 967	1 503 967	1 503 967
n (období)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
r (udržitelnost zákazníka)	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
d (diskontní sazba 8%-15%)	0,12	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
M (retenční náklady)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
<b>Období</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
NPV	94 286	76 800	61 440	49 152	39 322	31 457	25 166	20 133	16 106	12 885
M (retenční náklady)	56 695	48 000	40 274	33 792	28 353	23 790	19 961	16 748	14 052	11 790
<b>CLV_IN</b>	<b>1 352 987</b>	<b>1 379 167</b>	<b>1 402 253</b>	<b>1 421 023</b>	<b>1 436 292</b>	<b>1 448 720</b>	<b>1 458 841</b>	<b>1 467 086</b>	<b>1 473 809</b>	<b>1 479 292</b>
<b>CLV_IN kum.</b>	<b>1 352 987</b>	<b>2 732 154</b>	<b>4 134 406</b>	<b>5 555 429</b>	<b>6 991 722</b>	<b>8 440 442</b>	<b>9 899 282</b>	<b>11 366 369</b>	<b>12 840 178</b>	<b>14 319 469</b>

Tab. 23 Výpočet teoretického CLV\_IN. Zdroj: autor

Následuje grafické vyjádření teoretického CLV\_IN:



Graf 10 Průběh teoretického CLV\_IN v desetiletém horizontu. Zdroj: autor

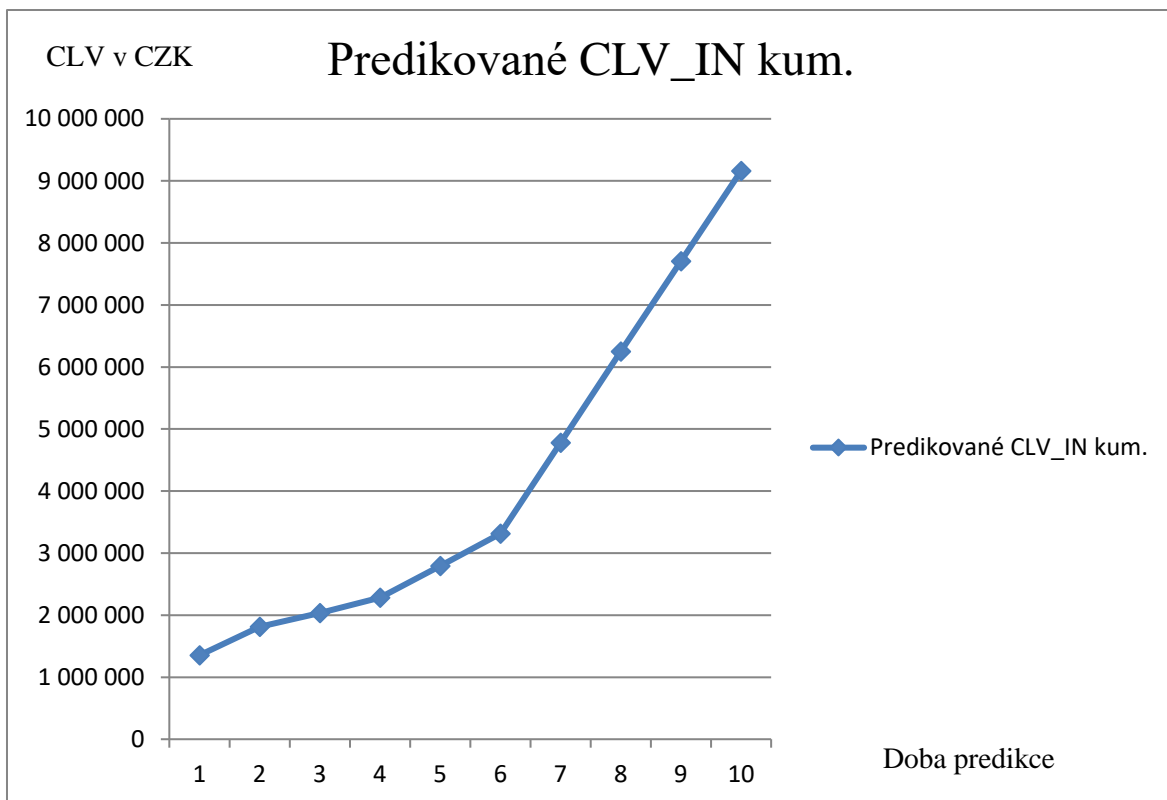
Z grafu č. 10 je zřejmé, že za předpokladu konstantního vývoje ekonomiky a za vstupních předpokladů dle tabulky č. 19 bude za deset let hodnota interního zákazníka 14 319 168 Kč. Tento teoretický předpoklad je třeba doplnit predikcí vývoje ekonomiky v následujících 10 letech. V tabulce č. 24 je tato predikce znázorněna v podobě ekonomických cyklů a vychází z kvalifikovaného odhadu autora této práce. Model navrženého ekonomického cyklu obsahuje nástup ekonomické deprese i konjunktury a podmínky pro ekonomický růst v podobě investic do vylepšování produktových řad v rámci Cross-sellingu a Up-sellingu s nímž souvisí zavedení nových obchodních modelů a vytváření konkurenčních výhod v oblasti pracovních podmínek vytvářených společnostmi pro interní zákazníky.

Predikované CLV_IN	CLV	Krise	Krise	Krise	Investice	Cross-selling	Up-selling	Investice	Cross-selling	Up-selling
Období	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet interních zákazníků	50	40	40	40	43	43	43	43	45	46
Churn za rok	6	8	8	8	6	6	6	6	5	4
Náklady na získání jednoho zákazníka za rok	120 000	122 400	124 848	127 345	129 892	132 490	135 139	137 842	140 599	143 411
Udržovací náklady na jednoho zákazníka	60 000	61 200	62 424	63 672	64 946	66 245	67 570	68 921	70 300	71 706
ENPV na jednoho zákazníka	1 503 967	565 905	301 323	301 323	565 905	565 905	1 503 967	1 503 967	1 503 967	1 503 967
n (období)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
r (udržitelnost zákazníka)	0,88	0,80	0,80	0,80	0,85	0,85	0,85	0,85	0,90	0,92
d (diskontní sazba 8%-15%)	0,12	0,12	0,13	0,15	0,13	0,12	0,11	0,10	0,09	0,08
M (retenční náklady)	60 000	61 200	62 424	63 672	64 946	66 245	67 570	68 921	70 300	71 706
Období	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NPV	94 286	62 449	44 301	29 823	31 281	25 316	20 867	17 522	25 080	28 855
M (retenční náklady)	56 695	43 714	33 259	24 651	24 976	20 921	17 686	15 091	20 534	23 042
<b>CLV</b>	<b>37 591</b>	<b>18 735</b>	<b>11 042</b>	<b>5 172</b>	<b>6 305</b>	<b>4 394</b>	<b>3 180</b>	<b>2 431</b>	<b>4 546</b>	<b>5 813</b>
<b>CLV kum.</b>	<b>37 591</b>	<b>56 326</b>	<b>67 368</b>	<b>72 540</b>	<b>78 845</b>	<b>83 239</b>	<b>86 419</b>	<b>88 851</b>	<b>93 397</b>	<b>99 210</b>
<b>Teoretické CLV_IN kum.</b>	<b>1 352 987</b>	<b>2 732 154</b>	<b>4 134 406</b>	<b>5 555 429</b>	<b>6 991 722</b>	<b>8 440 442</b>	<b>9 899 282</b>	<b>11 366 369</b>	<b>12 840 178</b>	<b>14 319 168</b>
<b>Predikované CLV_IN</b>	<b>1 352 987</b>	<b>459 742</b>	<b>223 762</b>	<b>246 850</b>	<b>509 647</b>	<b>519 668</b>	<b>1 465 414</b>	<b>1 471 354</b>	<b>1 458 353</b>	<b>1 452 070</b>
<b>Predikované CLV_IN kum.</b>	<b>1 352 987</b>	<b>1 812 728</b>	<b>2 036 491</b>	<b>2 283 340</b>	<b>2 792 987</b>	<b>3 312 655</b>	<b>4 778 070</b>	<b>6 249 423</b>	<b>7 707 776</b>	<b>9 159 846</b>
<b>Rozdíl</b>	<b>0</b>	<b>-919 425</b>	<b>-2 097 916</b>	<b>-3 272 089</b>	<b>-4 198 734</b>	<b>-5 127 786</b>	<b>-5 121 213</b>	<b>-5 116 946</b>	<b>-5 132 401</b>	<b>-5 159 623</b>
<b>Predikované CLV_IN kum. suma</b>	<b>67 649 331</b>	<b>72 509 134</b>	<b>81 459 629</b>	<b>91 333 611</b>	<b>118 701 969</b>	<b>140 787 856</b>	<b>203 067 954</b>	<b>265 600 490</b>	<b>346 849 935</b>	<b>421 352 914</b>

Tab. 24 Výpočet predikovaného CLV\_IN. Zdroj: autor

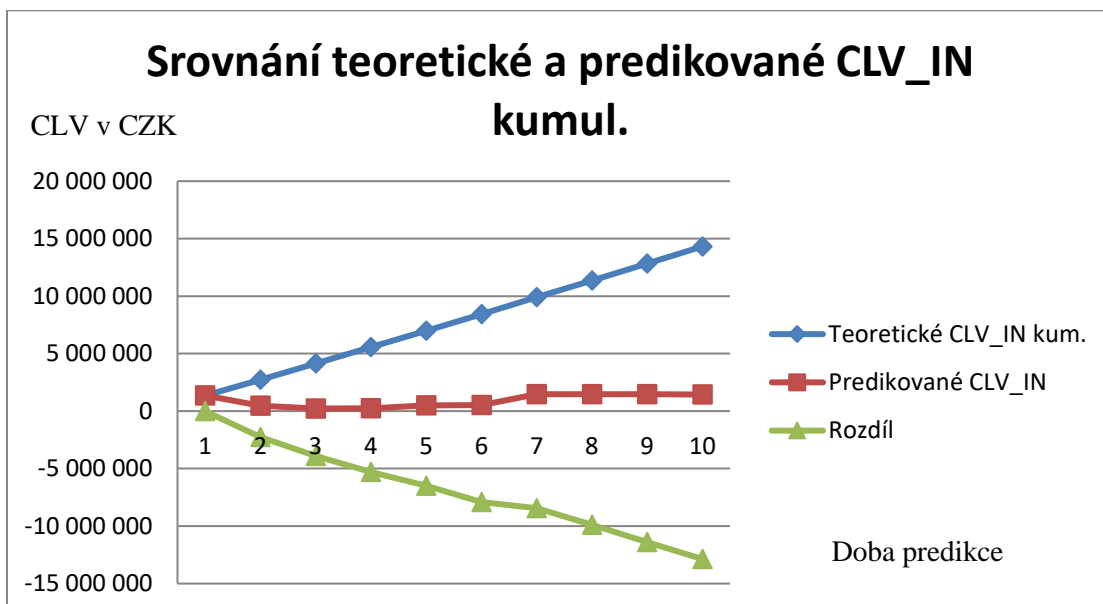
Následuje grafické vyjádření predikovaného kumulovaného CLV\_IN v grafu č. 11:



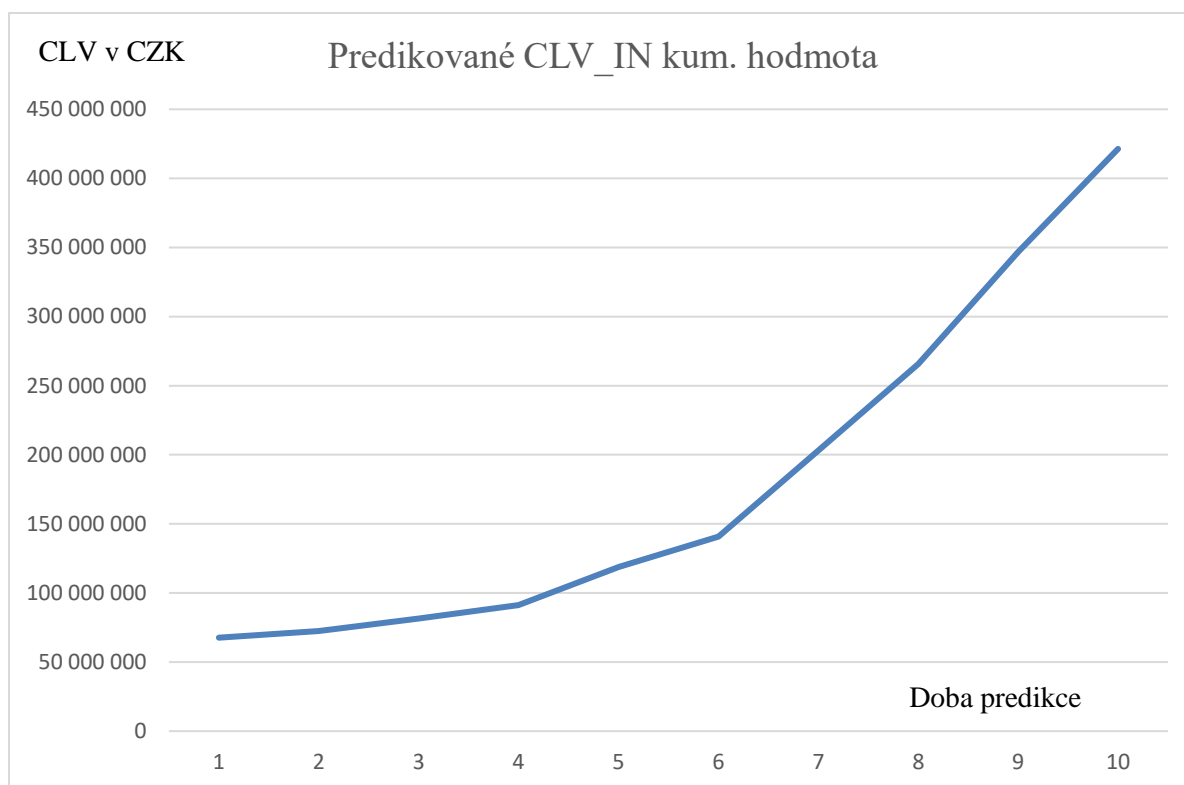


Graf 11 Průběh predikovaného CLV\_IN v desetiletém horizontu pro jednoho interního zákazníka. Zdroj: autor

Na následujícím grafu č. 12 je znázorněn průběh srovnání teoretického a prediktivního CLV\_IN. Pokud by nebyla predikce CLV\_IN provedena ve vztahu k ekonomickým cyklům, firma by vykazala ztrátu – zelená křivka v grafu č. 11. Celková hodnota interních zákazníků firmy v desetiletém horizontu je vyjádřena v grafu č. 13.



Graf 12 Srovnání průběhů teoretického a prediktivního CLV\_IN pro jednoho interního zákazníka. Zdroj: autor



Graf 13 Predikované CLV\_IN firmy – přepočtené na celkový předpokládaný počet interních zákazníků (45).  
Zdroj: autor

Hodnota kumulovaného CLV\_IN v desetiletém horizontu přesahuje částku 400 mil. Kč při průměrném počtu 45 interních zákazníků ve sledovaném zákaznickém segmentu.

Provedená případová studie byla vypracována z hlediska predikce ekonomických cyklů jako vnějších faktorů, které mohou ovlivňovat celoživotní hodnotu interních zákazníků. Velmi podobně je možné predikovat změny vnitřního prostředí podniku s cílem dosahovat vyššího ekonomického růstu, například formou Levinova modelu a nasazením intervenčních strategií pro implementaci konkrétního typu změny. Pokud změna bude úspěšná, dá se předpokládat pozitivní dopad do celoživotní hodnoty interních zákazníků. Tento způsob predikce vývoje ekonomického růstu podniku, vlivem vnitřních faktorů, přináší omezení především v rizicích, že se plánovaná změna nepodaří uskutečnit. Tato situace by měla pravděpodobně negativní dopad i do celoživotní hodnoty interních zákazníků.

**Výše popsané reflektuje dílčí cíl II této disertační práce a vztahuje se také k dílčím cílům IV, V a VI.**

## 4.13 KORELAČNÍ ZÁVISLOSTI

### Nezávisle proměnná dotazníkového šetření – věk respondenta

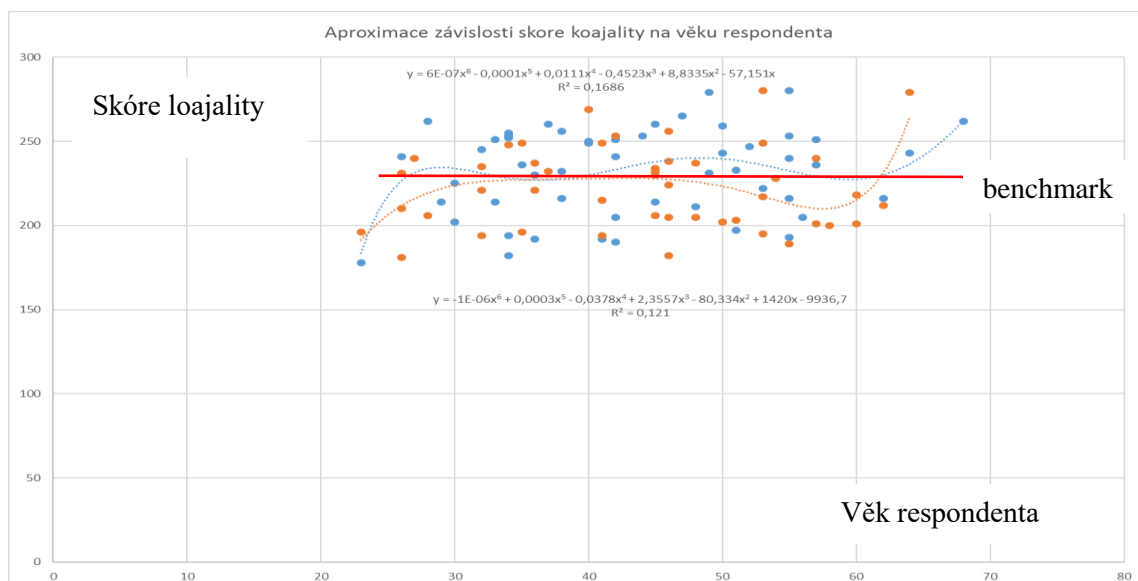
Korelační a regresní analýza představuje jednu ze zásadních oblastí statistiky. Umožňuje nám nejen posoudit vztahy mezi geografickými jevy, náhodnými veličinami, ale v případě, že se nám podaří sestavit vhodný regresní model, umožňuje nám i předpovídat hodnoty závisle proměnné podle toho, jak se změní nezávisle proměnná. Těsnost korelační závislosti měříme korelačním koeficientem (nejčastěji Pearsonovým). Ten lze spočítat i v excelovském rozhraní pomocí funkce „CORREL“. Ani

vysoká hodnota korelačního koeficientu nemusí znamenat kauzalitu mezi proměnnými, tu musíme logicky zdůvodnit. Pokud se nám to podaří, dostává se na řadu modelování pomocí nástrojů regresní analýzy. Korelační koeficient se využívá v případě linearitu mezi proměnnými, u regresí nelineárních (logaritmické, exponenciální apod.) se využívá tzv. koeficient determinace, resp. koeficient spolehlivosti ( $R^2$ ), který nám říká, jak úspěšný je námi sestavený regresní model, resp. jaký podíl rozptylu původních dat nám objasňuje (Hebák, P. a kol. 2007). Níže uvedený graf č. 14 představuje nejdůležitější závěr z dotazníkového šetření v oboru otázek loajalita. Představuje závislost skóre loajalita na věku respondenta u obou zkoumaných firem. Podobně jako specifické indexy, tak i tato závislost potvrzuje výrazné rozdíly ve vnímání loajalita respondentů vůči firmě 1 a 2. Současně tento graf ukazuje, že některé věkové skupiny byly loajálnější než druhé. Graf č. 14 potvrzuje jeden z výzkumných cílů, a to skutečnost, že v případě stanovování celoživotní hodnoty interních zákazníků je nutné provést segmentaci podle věku respondentů a změřené hodnoty skóre v oboru loajalita. Autora práce to vedlo k přesvědčení, že podobně jako u externích zákazníků, tak i u interních zákazníků je třeba jejich CLV měřit v předem stanovených věkových segmentech interních zákazníků, vymezených úrovní loajalita těchto zákazníků. Podle grafu 14 je možné v minimu aproximace firmy 1 (modrá křivka) a maximu aproximace firmy 2 (oranžová křivka) stanovit benchmark (červená osa) na úrovni hodnoty 145. Aproximované křivky nelineární regrese mají tvar:

**Firma 1:**  $y = 6E-07x^6 - 0,0001x^5 + 0,0111x^4 - 0,4523x^3 + 8,8335x^2 - 57,151x$   
 $R^2 = 0,1686$

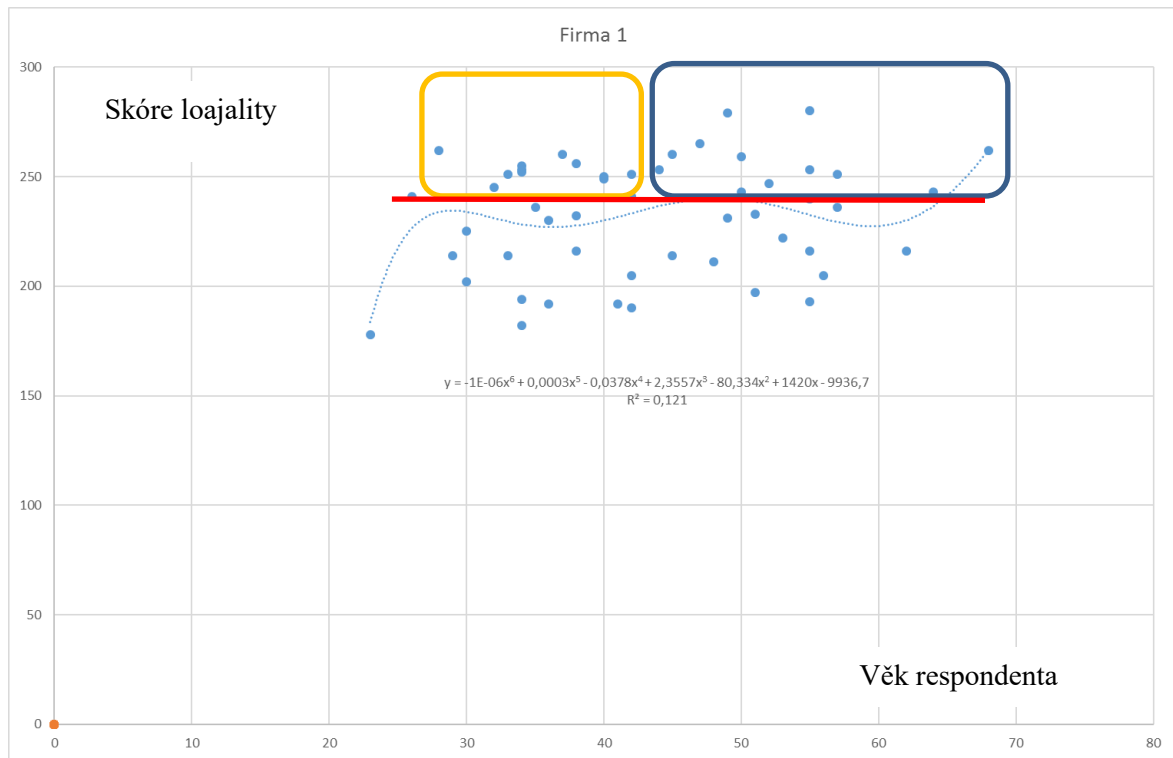
**Firma 2:**  $y = -1E-06x^6 + 0,0003x^5 - 0,0378x^4 + 2,3557x^3 - 80,334x^2 + 1420x - 9936,7$   
 $R^2 = 0,121$

V obou případech se jedná o aproximaci polynomem 6. stupně při současné maximalizaci koeficientu spolehlivosti  $R^2$  je koeficientem determinace. Hodnoty  $R^2$  nejsou zcela blízké nule a současně se významně neblíží ani hodnotě 1. To lze vysvětlit, při zvolené metodě nelineární regrese pomocí polynomu 6. stupně, tím, že závislost úrovně loajalita na věku respondenta nepovažujeme za závislost dvou náhodných veličin, jak by se mohlo zdát. Nižší hodnota  $R^2$  je ovlivněna i způsobem formulace jednotlivých otázek ve vztahu k loajalitě.



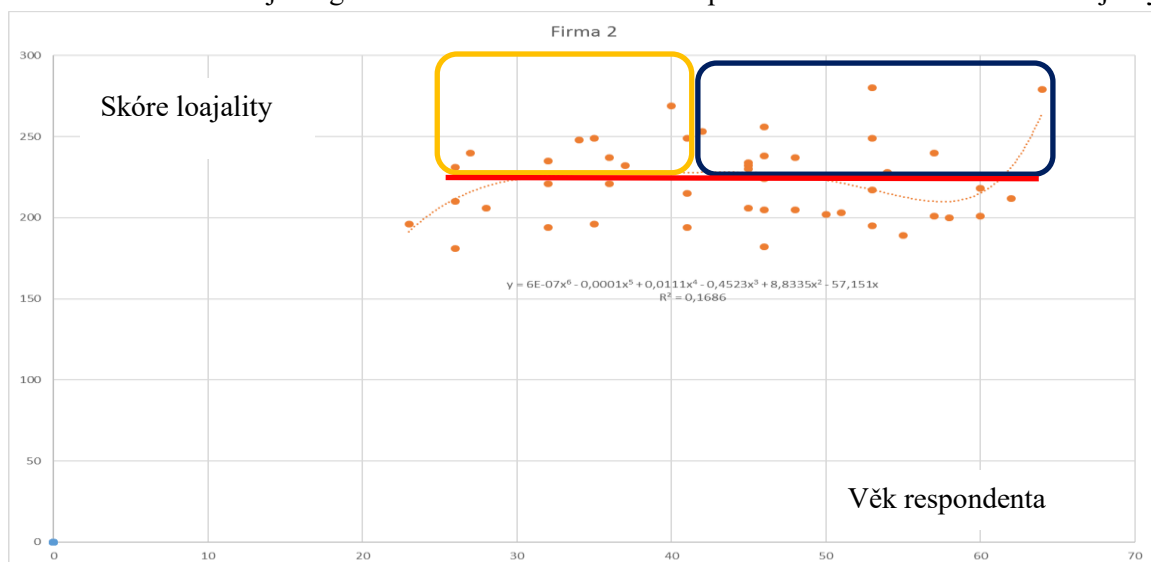
Graf 14 Aproximovaná závislost celkového skóre na věku respondenta, obor otázek loajalita, srovnání obou firem. Zdroj: autor

Graf 15 znázorňuje segmentaci interních zákazníků podle věku a úrovní skóre loajality nad benchmarkem u firmy 1



Graf 15 Segmentace interních zákazníků firmy 1 s úrovní loajality nad benchmarkem. Zdroj: autor

Graf č. 16 znázorňuje segmentaci interních zákazníků podle věku a úrovní skóre loajality nad



Graf 16 Segmentace interních zákazníků firmy 2 s úrovní loajality nad benchmarkem. Zdroj: autor

Z výše popsaného jednoznačně plyne, že interní zákazníci s vyšší loajalitou budou dosahovat vyššího CLV\_IN než zákazníci s úrovní skóre loajality pod úrovní benchmarku. Loajalita interních zákazníků je důležitým parametrem pro segmentaci v závislosti na věku interního zákazníka.

Srovnáním grafů 15 a 16 lze konstatovat, že v ohraničených segmentech měla firma 1 více loajálních zákazníků než firma 2.

Z výše popsaného vyplývá, že pro interní zákazníky platí:

1. Můžeme vypočítat/určit celoživotní hodnotu interního zákazníka metodou CBA, pokud na jeho profesní dráhu budeme nahlížet jako na projekt, který má předem definovaný začátek, průběh a konec.
2. Výzkum loajality ve dvou firmách prokázal, že pro výpočet celoživotní hodnoty interních zákazníků je nutná jejich segmentace.
3. Propojením tvrdých ukazatelů (finanční toky) a měkkých ukazatelů získaných z výzkumu lze vytvořit metodiku pro výpočet celoživotní hodnoty zákazníků.

V následujícím textu je stanovena korelační závislost mezi:

- jednotlivými otázkami,
- jednotlivými obory otázek,
- jednotlivými otázkami a nezávisle proměnnou, tzn. věkem respondentů.

Výsledky této korelační analýzy jsou v následujících tabulkách č. 25 až 29. Zeleně jsou v tabulkách označeny významné korelace. Vyznačeny jsou korelace s korelačními indexi 0,7 a více.

**Výše popsané reflektuje dílčí cíl II a VII, této disertační práce a současně byla potvrzena Hypotéza 3 a Hypotéza 4.**

1. Korelační závislost mezi jednotlivými otázkami s korelačním koeficientem vyšším než 50 % je vyjádřena v následujících korelačních maticích.

a) Obor otázek 100

KORELACE		Skupina	100	100	100	100	100	100	100
70%		Otázka	1	2	3	4	5	8	9
Jste muž nebo žena?	1	-	-17%	9%	22%	-4%	3%	1%	
Váš věk při posledních narozeninách byl	2	-17%	-	34%	-3%	24%	9%	8%	
Váš aktuální rodinný stav	3	9%	34%	-	-6%	-16%	-3%	-3%	
Se svým zdravotním stavem jsem	4	22%	-3%	-6%	-	21%	2%	-19%	
Zatrhněte, jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	5	-4%	24%	-16%	21%	-	-3%	-15%	
Na jakém úseku společnosti Freedom pracujete?	8	3%	9%	-3%	2%	-3%	-	83%	
Jakou pozici zastáváte ve společnosti	9	1%	8%	-3%	-19%	-15%	83%	-	
Jak dlouho pracujete u společnosti Freedom?	11	2%	-7%	14%	7%	-13%	56%	49%	
Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají	12	-10%	-5%	-13%	-6%	-3%	67%	58%	
Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají	1201	-	-	-	-	-	-	-	
V jaké oblasti se chcete nadále nejlépe rozvíjet?	13	-5%	7%	-1%	10%	5%	62%	50%	
Je pro Vás důležité, že svoji práci můžete brát také jako hobby?	14	-4%	17%	18%	11%	-10%	75%	58%	
Možnost uplatnění vlastní iniciativy je pro Vás	15	-10%	11%	9%	-2%	-11%	80%	68%	
Platové podmínky pro Vás jsou	16	-8%	4%	4%	-1%	-12%	77%	64%	
Přístup nadřízených (styl řízení) považují za	19	0%	8%	6%	-6%	-16%	65%	59%	
Možnost dalšího vzdělávání je pro mne	20	-2%	6%	12%	0%	-10%	72%	60%	
Znám možnosti kariéřního růstu/postupu ve firmě a jsem s nimi	21	-7%	11%	14%	10%	-9%	63%	48%	
S pracovním prostředím jsem	22	-4%	15%	8%	2%	-9%	69%	58%	
Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v současné práci, jsem	23	-4%	10%	12%	6%	-14%	63%	48%	
Je pro Vás důležité finanční ohodnocení?	25	-1%	-1%	8%	-8%	-15%	71%	60%	
Práce ve společnosti mi pocit uspokojení	28	-2%	20%	19%	9%	-10%	65%	51%	
Jak hodnotíte Váš vztah s Vaším nadřízeným?	29	4%	10%	12%	3%	2%	61%	48%	
Jste spokojen/a s pracovním prostředím na Vašem pracovišti?	30	-1%	17%	11%	0%	-9%	62%	54%	
Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby?	31	0%	17%	19%	5%	-10%	67%	54%	
Vyhovuje Vám kariéra a možnosti jejího růstu ve společnosti Freedom?	34	-13%	18%	9%	4%	9%	57%	41%	
Dává Vám Vaše nynější pracovní pozice možnosti dalšího růstu?	35	-4%	14%	19%	9%	-13%	62%	49%	
Uvědomuji si, že moje práce ovlivňuje výsledek firmy	36	-5%	17%	14%	3%	-13%	58%	46%	
Jste spokojen s možností, se účastnit na procesu řízení společnosti Freedom?	37	-3%	16%	15%	7%	-14%	58%	46%	
Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?	38	-6%	6%	7%	4%	-21%	54%	42%	
Vnímáte způsob odměňování u společnosti Freedom jako spravedlivý?	39	-13%	14%	4%	6%	-14%	57%	48%	
Jak Vám vyhovuje styl řízení, který používá Váš nadřízený?	40	-8%	14%	8%	-1%	-7%	58%	44%	
Znáte cíle (obchodní, pracovní) Vašeho nadřízeného?	41	-4%	19%	3%	10%	-7%	60%	45%	
Myslíte si, že Vaše osobní cíle jsou v souladu nebo se významně přibližují cílům spc	42	-4%	16%	11%	8%	-19%	56%	44%	
Při své práci si plně uvědomuji svoji odpovědnost za výsledky firmy?	43	-5%	15%	9%	10%	-15%	59%	47%	
Jste spokojen/a s tím, jak společnost vyjadřuje uznání za Vaši práci?	48	-1%	22%	7%	6%	-5%	55%	41%	
Jak jste s finanční stimulací, jako jsou možnosti čerpat mimořádné odměny (za prod	50	1%	22%	15%	8%	-9%	61%	44%	
Kolikrát jste měnil/a zaměstnavatele či spolupracující společnost za dobu své praco	52	1%	-18%	-6%	2%	-15%	46%	39%	
Uvažoval/a jste poslední dobou o odchodu ze společnosti?	53	4%	11%	15%	15%	-16%	58%	46%	
Potřebujete pro úspěšné zvládnutí Vaší pozice dále studovat?	58	-1%	16%	1%	5%	-16%	51%	44%	
Se svými budoucími možnostmi výdělků u společnosti jsem	66	-3%	10%	9%	0%	-20%	48%	41%	
Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a ve společnosti Freedom	69	1%	11%	7%	5%	-15%	52%	44%	
Označte Vaši pomyslnou loajalitu, kterou cítíte ke společnosti Freedom na škále 1 a	70	-6%	17%	10%	8%	-18%	41%	39%	
Co je Vaší hlavní vnitřní motivací, proč spolupracujete, právě se společností Freedom	71	-14%	3%	15%	1%	-18%	28%	27%	
Podívejte se prosím na tyto barvy - která se vám líbí nejvíce? (uveďte číslo barvy)	7101	-	-	-	-	-	-	-	
Pokud by Vám konkurenční společnost dala ke zvážení pracovní nabídku, co by bylo	72	-14%	7%	-13%	-11%	-22%	27%	37%	
Kolik hodin v týdnu strávíte prací pro Freedom?	73	0%	4%	-5%	0%	-21%	53%	50%	
Máte dojem, že Vás Vaše současná pracovní pozice silně vyčerpává?	10	-7%	5%	-1%	-18%	-16%	61%	56%	
S atmosférou na pracovišti jsem	17	-2%	14%	10%	1%	-13%	67%	55%	
Flexibilita pracovní doby je pro mě	18	-1%	7%	11%	-1%	-11%	75%	61%	
Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem	24	-9%	12%	-5%	-3%	-11%	63%	55%	
Je pro Vás důležitá vnější motivace ze strany společnosti jako např. Incentives (ben	26	3%	16%	20%	-2%	-11%	60%	49%	
S náplní své práce (zajímavost, rozmanitost, pestrost) jsem celkově	27	4%	15%	0%	12%	-5%	53%	47%	
Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávání a rozvojových aktivit u společnosti Freedom	32	-9%	15%	1%	-3%	0%	57%	47%	
Využíváte možnosti samostatného rozvoje, které Vám nabízí trh dalšího vzdělávání	33	-1%	-3%	20%	0%	-14%	50%	42%	
Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od Vašeho nadřízeného;	44	-2%	19%	11%	7%	-13%	52%	35%	
Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od oddělení podpory pr	45	-5%	18%	16%	9%	-22%	52%	35%	
Cítíte, v rámci pracovních činností, potřebu pomáhat svým méně zkušeným kolegů	46	-3%	9%	3%	5%	-20%	57%	48%	
Jste spokojen/a se současnou nabídkou výhod, které Vám společnost poskytuje? (k	47	-4%	12%	1%	-4%	-13%	50%	42%	
S úspěchy, které mám v práci u společnosti Freedom, jsem	49	-2%	2%	2%	11%	-21%	57%	43%	
Dává Vám společnost jistotu dlouhodobé spolupráce?	51	2%	17%	14%	8%	-15%	56%	40%	
Jaký aspekt Vaší práce Vám přináší největší pocit nespokojenosti?	54	4%	5%	0%	-2%	-16%	42%	35%	
podotázka	5401	-	-	-	-	-	-	-	
Jak hodnotíte Vaše vztahy s kolegy na Vašem pracovišti?	55	-3%	0%	1%	8%	-8%	41%	39%	
Pokud si myslíte, že vztahy na Vašem pracovišti nejsou ideální, v čem vidíte příčinu	56	-5%	5%	3%	6%	-13%	30%	24%	
Pokud jste v předchozí otázce odpověděli f) jiná příčina", upřesněte, prosím, svoji c	5601	-	-	-	-	-	-	-	
podotázka	5602	-	-	-	-	-	-	-	
Označte, co byste chtěl/a zlepšit na pracovišti a ve společnosti	57	-11%	-2%	-7%	-4%	-12%	32%	31%	
Pokud jste v předchozí otázce odpověděli f) jiné", upřesněte, prosím, svoji odpově	5701	-	-	-	-	-	-	-	
Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a	59	-4%	8%	0%	1%	-7%	42%	41%	
Pokud jste v předchozí otázce odpověděli d) jiné", upřesněte, prosím, svoji odpově	5901	-	-	-	-	-	-	-	
Jakých výhod, které společnost nabízí, si nejvíce ceníte?	60	5%	12%	14%	5%	-19%	45%	39%	
podotázka	6001	-	-	-	-	-	-	-	
Jaké možné výhody Vám nejvíce chybí?	61	-11%	17%	10%	-1%	-19%	38%	32%	
S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem	62	-5%	11%	9%	5%	-10%	46%	39%	
Se svými schopnostmi a dovednostmi v oboru, ve kterém pracuji, jsem	63	-1%	4%	6%	5%	-19%	54%	46%	
Se svým současným životním standardem jsem	64	-3%	14%	4%	10%	-6%	52%	44%	
S hmotným zajištěním své existence jsem	65	-3%	12%	-1%	1%	4%	49%	43%	
Se svým budoucím očekávaným finančním zajištěním ve stáří jsem	67	-7%	12%	6%	3%	-15%	43%	37%	
Označte rozpětí vašeho hrubého měsíčního příjmu.	68	-10%	3%	5%	0%	-21%	44%	41%	

Tab. 25 Korelační koeficienty otázek oboru 100. Zdroj: autor









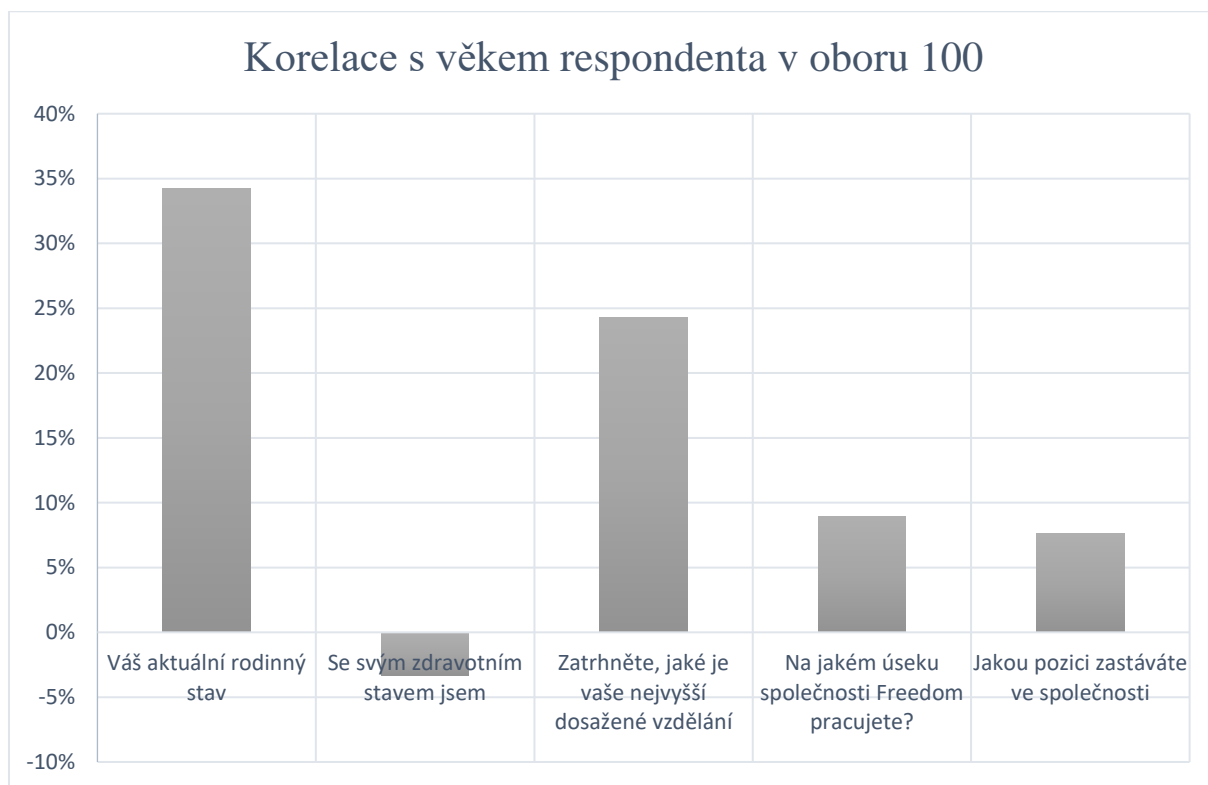
2. Korelační závislost mezi jednotlivými otázkami a věkem respondenta lze považovat za méně významné. Korelační koeficienty v tomto případě nedosáhli ani hodnoty 0,5.

KORELACE		Skupina	100
50%		Otázka	2
Váš věk při posledních narozeninách byl	2	-	
Váš aktuální rodinný stav	3	34%	
Se svým zdravotním stavem jsem	4	-3%	
Zatrhnete, jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	5	24%	
Na jakém úseku společnosti Freedom pracujete?	8	9%	
Jakou pozici zastáváte ve společnosti	9	8%	
Jak dlouho pracujete u společnosti Freedom?	11	-7%	
Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají	12	-5%	
V jaké oblasti se chcete nadále nejvíce rozvíjet?	13	7%	
Je pro Vás důležité, že svoji práci můžete brát také jako hobby?	14	17%	
Možnost uplatnění vlastní iniciativy je pro Vás	15	11%	
Platové podmínky pro Vás jsou	16	4%	
Přístup nadřízených (styl řízení) považují za	19	8%	
Možnost dalšího vzdělávání je pro mne	20	6%	
Znám možnosti kariérního růstu/postupu ve firmě a jsem s nimi	21	11%	
S pracovním prostředím jsem	22	15%	
Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v současné práci, jsem	23	10%	
Je pro Vás důležité finanční ohodnocení?	25	-1%	
Práce ve společnosti mi pocit uspokojení	28	20%	
Jak hodnotíte Váš vztah s Vaším nadřízeným?	29	10%	
Jste spokojen/a s pracovním prostředím na Vašem pracovišti?	30	17%	
Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby?	31	17%	
Vyhovuje Vám kariéra a možnosti jejího růstu ve společnosti Freedom?	34	18%	
Dává Vám Vaše nynější pracovní pozice možnosti dalšího růstu?	35	14%	
Uvědomuji si, že moje práce ovlivňuje výsledek firmy	36	17%	
Jste spokojen s možností, se účastnit na procesu řízení společnosti Freedom?	37	16%	
Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?	38	6%	
Vnímáte způsob odměňování u společnosti Freedom jako spravedlivý?	39	14%	
Jak Vám vyhovuje styl řízení, který používá Váš nadřízený?	40	14%	
Znáte cíle (obchodní, pracovní) Vašeho nadřízeného?	41	19%	
Myslíte si, že Vaše osobní cíle jsou v souladu nebo se významně přibližují cílům spc	42	16%	
Při své práci si plně uvědomuji svoji odpovědnost za výsledky firmy?	43	15%	
Jste spokojen/a s tím, jak společnost vyjadřuje uznání za Vaši práci?	48	22%	
Jak jste s finanční stimulací, jako jsou možnosti čerpat mimořádné odměny (za prod	50	22%	
Kolikrát jste změnil/a zaměstnavatele či spolupracující společnost za dobu své praco	52	-18%	
Uvažoval/a jste poslední dobou o odchodu ze společnosti?	53	11%	
Potřebujete pro úspěšné zvládnutí Vaší pozice dále studovat?	58	16%	
Se svými budoucími možnostmi výdělků u společnosti jsem	66	10%	
Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a ve společnosti Freedom	69	11%	
Označte Vaši pomyslnou loajalitu, kterou cítíte ke společnosti Freedom na škále 1 a	70	17%	
Kolik hodin v týdnu strávíte prací pro Freedom?	73	4%	
Máte dojem, že Vás Vaše současná pracovní pozice silně vyčerpává?	10	5%	
S atmosférou na pracovišti jsem	17	14%	
Flexibilita pracovní doby je pro mě	18	7%	
Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem	24	12%	
Je pro Vás důležitá vnější motivace za strany společnosti jako např. Incentives (ben	26	16%	
S náplní své práce (zajímavost, rozmanitost, pestrost) jsem celkově	27	15%	
Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávání a rozvojových aktivit u společnosti Freedom	32	15%	
Využíváte možnosti samostatného rozvoje, které Vám nabízí trh dalšího vzdělávání	33	-3%	
Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od Vašeho nadřízeného?	44	19%	
Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od oddělení podpory pr	45	18%	
Cítíte, v rámci pracovních činností, potřebu pomáhat svým méně zkušeným kolegů	46	9%	
Jste spokojen/a se současnou nabídkou výhod, které Vám společnost poskytuje? (k	47	12%	
S úspěchy, které mám v práci u společnosti Freedom, jsem	49	2%	
Dává Vám společnost jistotu dlouhodobé spolupráce?	51	17%	
Jaký aspekt Vaší práce Vám přináší největší pocit nespokojenosti?	54	5%	
Jak hodnotíte Vaše vztahy s kolegy na Vašem pracovišti?	55	0%	
Pokud si myslíte, že vztahy na Vašem pracovišti nejsou ideální, v čem vidíte příčinu	56	5%	
Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a	59	8%	
Jakých výhod, které společnost nabízí, si nejvíce ceníte?	60	12%	
Jaké možné výhody Vám nejvíce chybí?	61	17%	
S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem	62	11%	
Se svými schopnostmi a dovednostmi v oboru, ve kterém pracuji, jsem	63	4%	
Se svým současným životním standardem jsem	64	14%	
S hmotným zajištěním své existence jsem	65	12%	
Se svým budoucím očekávaným finančním zajištěním ve stáří jsem	67	12%	
Označte rozpětí vašeho hrubého měsíčního příjmu.	68	3%	

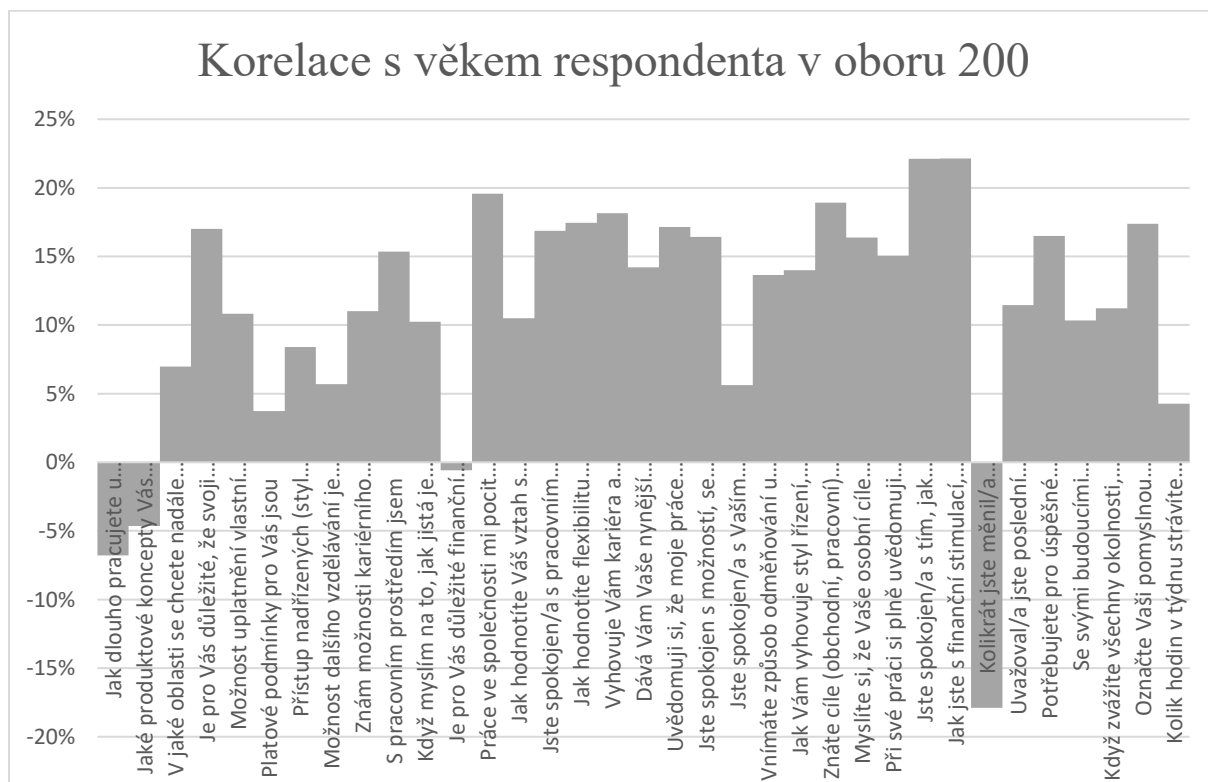
Tab. 29 Korelační koeficienty věku vůči ostatním otázkám v oboru 100, 200 a 300.

Zdroj: autor

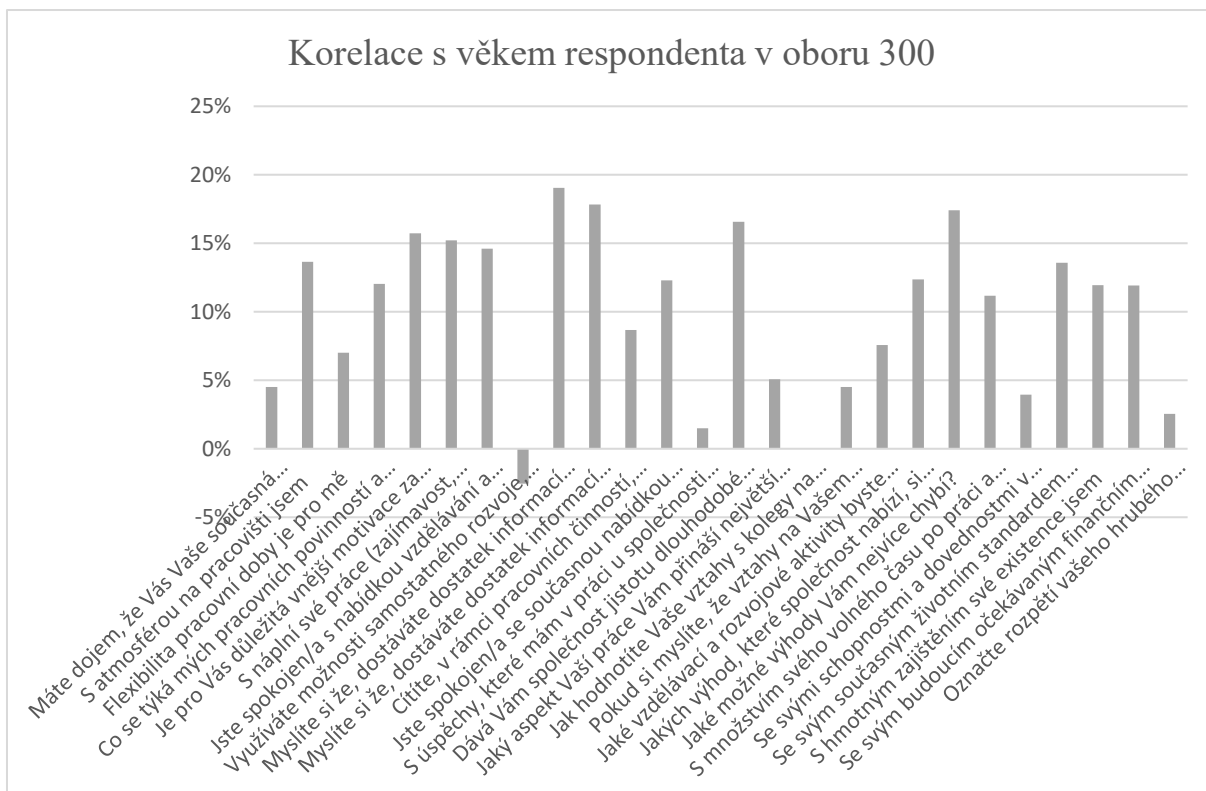
V následujících grafech č. 17, 18, 19 je zobrazena korelační závislost jednotlivých oborů otázek na věku respondenta.



Graf 17 Korelační koeficienty v závislosti na věku respondenta v oboru 100. Zdroj: autor



Graf 18 Korelační koeficienty v závislosti na věku respondenta v oboru 200. Zdroj: autor



Graf 19 Korelační koeficienty v závislosti na věku respondenta v oboru 300. Zdroj: autor

Dle grafu č. 17 bude možné provést, v dalším budoucím vyhodnocení výzkumu, zjištění CLV\_IN v segmentech muži a ženy a z hlediska dosaženého vzdělání respondenta.

Z grafu č. 18 je zřejmé, že některé otázky z oboru loajalita více s věkem korelují než ty ostatní. Nejvýznamější korelace byla zaznamenána u následujících dvou otázek:

**Iste spokojen/a s tím, jak společnost vyjadřuje uznání za Vaši práci?**

**Jak jste s finanční stimulací, jako jsou možnosti čerpat mimořádné odměny (za produkční soutěže, příspěvky na rozvoj apod.) ze strany společnosti spokojen/a?**

**Z výsledku této korelace je zřejmé, že interní zákazník s rostoucím věkem oceňuje uznání zaměstnavatele a je více citlivý na čerpání tzv. zaměstnaneckých benefitů.**

Z grafu č. 19 je zřejmé, že korelační koeficienty v oboru otázek 300 dosahovaly hodnoty pod 20 %. Tato oblast bude vyžadovat dodatečné zhodnocení a závěry ve vztahu k CLV\_IN.

## 5 ZÍSKANÉ POZNATKY

### 5.1 Shrnutí závěrů výzkumu

### 5.2 Závěry výzkumu a doporučení v dané oblasti

Obecně vede koncept CLV ke zvýšení zákaznické profitability, a to jak na úrovni externích zákazníků, pro které byla metoda vyvinuta a primárně použita, tak na úrovni interních zákazníků, což provedeným výzkumem bylo ověřeno. Základním předpokladem je však přijetí metriky CLV podnikovým managementem jako relevantní metody měření této profitability.

Z analýzy dostupné literatury bylo zjištěno, že se metoda CLV pro externí zákazníky používá výhradně jako marketingová metrika v oblasti externích zákazníků (Kumar, V. 2008). Metrika CLV\_OUT tedy patří do oblasti marketingového controllingu v rámci strategického marketingu, který je součástí strategického řízení firem. V oblasti CLV\_IN jsou dostupné pouze následující publikace:

- Hanzelka, M., Using the concept of customer life – Time value for internal customers of insurance market, 2016, Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference – Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016, 2407, 2417, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84984621739&partnerID=40&md5=04f7e1f0a7542e61e5674e905f7dd89e>, Conference Paper, Scopus, 2-s2.0-84984621739
- Hanzelka, M., Using the concept of customer life – Time value for internal customers, 2015, Proceedings of the 26th International Business Information Management Association Conference – Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth, IBIMA 2015, 2904, 2913 <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84976433438&partnerID=40&md5=8d2a08d5b39a39669068257b2c36edb4>, Conference Paper, Scopus, 2-s2.0-84976433438

Výsledky primárního výzkumu ukázaly potřebu segmentace interních zákazníků ve firmách se zaměřením na finanční trh, dále jen „a financial institution“, které mají segment interních zákazníků na úrovni OSVČ. Definice „a financial instution“ – jedná se o firmy působící na finančním trhu:

- banky,
- pojišťovny,
- investiční společnosti,
- makléřské a brokerské společnosti.

Interní zákazník výše uvedených firem, který pracuje v obchodní službě, má status zaměstnance nebo OSVČ a je nositelem tržeb a tím se podílí na tvorbě zisku. V rámci CLV\_OUT profesor Kumar (Kumar, V. 2002) zavedl definici, že „**CLV je cesta k zákaznické profitabilitě**“. Ve zjednodušené formě jde o to, že firmy musejí dbát na to, co zákazník firmě přináší, oproti tomu, co firma vynakládá na jeho získání a udržení. Některé hypotézy říkají, že až 50 % zákazníků může být neprofitabilních (A., L. Timothy, L. Keiningham a D. Bejou, 2007). Přestože obdobné výzkumy v oblasti interních zákazníků udělány nebyly, lze se však domnívat, že i interní zákazník na obchodní

pozici může být pro firmu neprofitabilní. Dovidit tento závěr můžeme na základě teorie Paretova pravidla (Koch, R. 2015). Pouze následný výzkum v oblasti celoživotní hodnoty interních zákazníků může tyto hypotézy potvrdit.

Firmy by se měly koncentrovat na CLV jak pro oblast externích, tak interních zákazníků. Oblast CLV\_OUT je dostatečně metodicky propracovaná. Oblast CLV\_IN byla zpracována v této disertační práci s těmito výsledky a metodickým doporučením pro její zavedení v rámci oblasti interního marketingu a strategického řízení firmy:

1. Stanovení *ENPV* pomocí CBA analýzy – jedná se o sumu diskontovaných čistých socio-ekonomických toků od počátku projektu po konec jeho životnosti.
2. Stanovení  $-C_i \times \sum_{i=0}^T \left[ \frac{r^t}{(1+d)^t} \right] -_i \times \sum_{i=0}^T \left[ \frac{r^{t-1}}{(1+d)^t} \right]$ , kde  $C_i$  představuje akviziční náklady na získání jednoho interního zákazníka a  $M_i$  představuje udržovací nebo také retenční náklady do vzdělávání, incentives.
3. Stanovit udržitelnost  $r$  (Churn), tzn. kolik interních zákazníků každoročně opustí.
4. Stanovení diskontní sazby  $d$  zahrnující i potenciální tržní rizika, jako jsou ekonomické krize, vládní rozhodnutí, bariéry vstupu do odvětví apod.
5. Stanovit segmenty interních zákazníků na základě výzkumu loajality a provést výpočet CLV\_IN v každém ze segmentů.
6. Podle výpočtu CLV-IN diferencovat náklady na získání a udržení interního zákazníka tak, aby v sumě nebyly vyšší jak *ENPV*.

Výzkum popsany v této práci prokázal, že míru angažovanosti interního zaměstnance v „a financial institution“ v oblasti obchodní služby lze vyjádřit loajalitou.

## 5.3 Přehled naplnění dílčích cílů

### 5.3.1 Dílčí cíl I

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

Ověření tohoto dílčího cíle je popsáno v kapitole 4.8. Formou případové studie zde byly provedeny modelové výpočty CBA analýzy nad tvrdými daty, které vycházely z ověřovacího výzkumu, zkušeností autora disertační práce a jeho kvalifikovaného odhadu.

### 5.3.2 Dílčí cíl II

Ověřit, jaké výnosy a přínosy na zaměstnance firma v segmentu pojišťovnictví a finančního trhu inkasuje po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, v závislosti na jejich loajalitě.

Ověření tohoto dílčího cíle je popsáno v kapitole 3.2, z provedeného ověřovacího výzkumu, který stanovil průměrné tvrdé ukazatele. Dále v kapitolách 4.8, 4.9, 4.10 prostřednictvím formulované případové studie. A dále v kapitolách 4.12 je provedena modelace CLV\_IN a v kapitole 4.13 je provedena segmentace interních zákazníků dle výzkumem zjištěného skóre loajality v závislosti na věku respondentů.

### **5.3.3 Dílčí cíl III**

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

Ověření tohoto dílčího cíle je popsáno v kapitole 4.8 prostřednictvím případové studie, ve které byly posuzovány tři typy personálních projektů v závislosti na předpokládaném vývoji ekonomických cyklů, které mohou mít přímý dopad na mikroekonomického vývoje firem. V úvahu lze i brát tlak na přijetí změn uvnitř podniku např. vlivem konkurence, která přijímá různá opatření v oblasti cenové politiky, v oblasti technologické, v oblasti hledání úspor z rozsahu nebo v oblasti optimalizace vnitřních procesů firmy.

### **5.3.4 Dílčí cíl IV**

Ověřit, zda vynaložené náklady na získání a retenci interních zákazníků v pojišťovnictví a na finančním trhu se firmě vyplácí po celoživotní spojení interního zákazníka s firmou.

Ověření tohoto dílčího cíle je popsáno v kapitole 4.12 formou případové studie vycházející z ověřovacího výzkumu, zkušeností autora disertační práce a jeho kvalifikovaného odhadu.

### **5.3.5 Dílčí cíl V**

Formulovat teoretický model CLV pro interní zákazníky – CLV\_IN.

Ověření tohoto dílčího cíle je popsáno v kapitole 3.2 kde je provedena formulace matematického modelu CLV\_IN a v kapitole 4.12, kde je provedeno ověření CLV\_IN formulovanou případovou studií.

### **5.3.6 Dílčí cíl VI**

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

Ověření tohoto dílčího cíle je popsáno v kapitole 4.12 prostřednictvím případové studie, ve které byl vybrán nejlepší personální projekt, který byl posuzován v závislosti na předpokládaném vývoji ekonomických cyklů a porovnávám s vývojem teoretického CLV\_IN.

### **5.3.7 Dílčí cíl VII**

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

Ověření tohoto dílčího cíle je popsáno v kapitole 4.13, kde je mimo jiné konstatováno, že loajalita interních zákazníků je důležitým parametrem pro segmentaci v závislosti na věku interního zákazníka.

## 5.4 Vědecký přínos výzkumu

Hlavním vědeckým přínosem disertační práce je obohacení současné teorie o nové poznatky, umožnění jejich využití v teorii, praxi a také v oblasti pedagogické.

Přínosem práce je navržení metody/metriky pro měření celoživotní hodnoty interních zákazníků CLV\_IN. Na rozdíl od marketingové metriky pro měření celoživotní hodnoty externích zákazníků CLV\_OUT je v této práci navržena a popsána metrika CLV\_IN, jakožto naprosto nová unikátní metrika, kterou lze zařadit do kategorie měření a metrik, které patří do strategického managementu.

Celoživotní hodnota interních zákazníků firmy není doposud v dostupné literatuře popsána, vyjma publikací autora disertační práce. To lze považovat za zcela zásadní a velmi důležitý přínos této vědecké práce.

Vědecký přínos výzkumu lze rozdělit na tři oblasti:

- Přínosy disertační práce pro oblast teoretickou
- Přínosy disertační práce pro oblast praktickou
- Přínosy disertační práce pro oblast pedagogickou

Takto definované přínosy jsou navzájem výrazně provázány.

### 5.4.1 Přínosy disertační práce pro oblast teoretickou

- Formulace přehledu poznatků z oblasti CLV\_OUT – kapitola 2.6
- Formulace přehledu poznatků z oblasti CLV\_IN – kapitola 2.8 a 3.2
- Evaluace teoretických poznatků v dané oblasti – kapitola 2.
- Návrh metody měření CLV\_IN – kapitola 3.2
- Definice metriky CLV\_IN – kapitola 3.2
- Nalezení vazeb mezi metodami CBA a CLV – kapitola 4.11
- Příspěvek k teorii segmentace interních zákazníků – kapitola 4.12
- Zařazení metriky CLV\_IN do kategorie interní marketing – kapitola 5.4.6
- Kategorizace metriky CLV\_OUT a CLV\_IN v rámci celofiremní strategie – kapitola 5.
- Definování projektu „interní zákazník“ – kapitola 2.1
- Závěry budou podklady pro další výzkum, především v oblasti další segmentace

### 5.4.2 Přínosy disertační práce pro oblast praktickou

- Navržení a ověření metody/metriky CLV\_IN. Podle stanovené metodologie této metriky si firma ověří celoživotní hodnotu svých interních zákazníků v jednotlivých segmentech. Tím lze predikovat, do jaké míry se interní zákazník firmě vyplatí.
- Metoda umožňuje porovnávat vývoj CLV\_IN v jednotlivých obdobích.
- Provedený výzkum ukázal, že metrika CLV\_IN je možné nasadit především v obchodně zaměřených firmách, a to na zákazníky v segmentu Front Office.
- Získání poznatků, že metoda/metrika CLV\_IN se v lokálním ani globálním měřítku zatím nepoužívá.
- Poukázání na pozitivní aspekty vyplývající z metriky CLV\_IN.



- Zařazení metriky CLV\_IN do strategického řízení firem, velmi obdobně jako marketingové metriky CLV\_OUT.

### 5.4.3 Přínosy disertační práce pro oblast pedagogickou

- Uplatnění získaných teoretických i praktických poznatků uvedených v disertační práci ve výuce marketingových předmětů na Fakultě podnikatelské VUT v Brně (Strategický marketing, rozšířený o aplikace metod interního marketingu). Tyto přístupy v oblasti metodologie CLV\_IN mohou být pro budoucí podnikatele či manažery velmi přínosné. Proto je důležité prohlubovat znalosti CLV\_IN a jejich další rozřazení.
- Disertační práce je unikátním zdrojem souhrnných poznatků o CLV\_IN ve strategickém řízení firem v oboru interního marketingu a v jeho vzájemných souvislostech.

### 5.4.4 Limity a doporučení pro další výzkum

Souvislosti mezi CLV\_OUT a CLV\_IN byly potvrzeny. Zatímco metrika CLV\_OUT je popsána v zahraniční literatuře, metrika CLV\_IN je popsána pouze v této disertační práci a dále v publikacích autora této disertační práce.

Závěry jsou rozvedeny v kapitole 5.1. Závěry této práce poskytují příležitosti k dalším výzkumům v oblasti CLV\_IN, zejména v oblasti aplikační použitelnosti v oboru interního marketingu. Využitím CLV\_IN, podobně jako používáním CLV\_OUT, lze zvýšit profitabilitu firem a jejich implementací poskytnout nový pohled na řízení firem, což by mělo vést k trvalému úspěchu. Obecné závěry mohou být učiněny až po porovnání zkušeností mezi jednotlivými odvětvími v globálním měřítku, a to proto, že tato práce a provedený výzkum v oblasti loajality se zaměřily na firmy z oblasti finančního trhu (a financial institution) působící v České republice. Srovnání zkušeností v odlišných odvětvích z různých zemí by mohlo ukázat rozdíly míry aplikovatelnosti metriky CLV\_IN i v jiných oblastech, než jaké byly předmětem výzkumu. Dotazník pro šetření v oboru loajality interních zákazníků vykázal velmi dobrou reliabilitu a validitu a byl nezbytným prostředkem pro segmentaci interních zákazníků.

V příštím výzkumu by bylo možné zvolit jiný způsob dotazování zaměřený výslovně na interní způsob dotazování uvnitř firmy. Takovéto interní dotazování by nemuselo být anonymní a přineslo by přesnější výsledky a informace. V takovémto případě by bylo jednodušší i provázání výsledku interního výzkumu se sekundárním výzkumem tvrdých dat z dalších informačních systémů společnosti, především ze CRM. Nákladové finanční toky konkrétních interních zákazníků (akviziční, retenční, výnosy a k nim přiřazené přímé náklady na jednoho interního zákazníka) by byly použity při výpočtu CLV\_IN v konkrétním zákaznickém segmentu a nebylo by nutné pracovat s odhadovanými výnosovými a nákladovými finančními toky, tak jak to bylo popsáno v této disertační práci.

Přísně definovaný postup a metodika stanovení CLV\_IN předpokládají, že metrika je použitelná pouze v případech, kdy budou k dispozici informace pro parametrizaci jednotlivých proměnných vstupujících do výpočtu CLV\_IN, a bude provedena na základě interního výzkumu loajality a segmentace interních zákazníků.

U firem z oblasti „a financial institution“ může dojít k situaci, že jejich interní zákazníci jsou jednak zaměstnanci s fixní nebo variabilní mzdou a jednak osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ)

s proměnlivou odměnou, která je závislá na obchodním výkonu těchto osob. V této disertační práci byl výzkum zaměřen právě na OSVČ. Obecně nebude rozhodující, zda výzkum a nasazení metriky CLV\_IN bude probíhat ve firmách se zaměřením na B2B, B2C, nebo dokonce B2G (Business-to-government). Vždy bude rozhodující požadovaná dostupnost informací o interním zákazníkovi registrovaná v provozních systémech firem, CRM, účetních systémech apod.

V současném vysoce konkurenčním prostředí se orientace na externího zákazníka stala pro firmy ústředním tématem. Tato disertační práce však dokládá, že z hlediska zvyšování profitability firem a jejich konkurenční výhody je třeba se orientovat i na interní zákazníky jako spoluvůrce firemní hodnoty (zisku). Profitabilita dosahovaná prostřednictvím externích zákazníků je jen jednou z cest zvyšování hodnoty firmy. Sledování a měření profitability interních zákazníků je stejně důležité, ovšem doposud opomíjené.

Další výzvou může být navržení metodiky řízení společnosti založené na současném sledování metrik CLV\_OUT a CLV\_IN. Implementační fáze obou metrik jsou nejkritičtější ve zvolení vhodných teoretických konceptů, které pro praxi nemusejí být vždy vyhovující. Podobně jako CLV\_OUT má využití ve dvou základních oblastech:

- ověření rentability marketingových kampaní,
- oceňovací metoda pro určení hodnoty firmy,

tak i metrika CLV\_IN má využitelnost v těchto oblastech:

- ověření, zda přínosy interního zákazníka nejsou nižší jak náklady na jeho získání a udržení,
- oceňovací metoda pro určení hodnoty firmy.

V rámci výzkumu u „a financial institution“ bylo ověřeno, že lze zjišťovat loajalitu interních zákazníků dotazníkovým šetřením, a na základě tohoto zjištění interní zákazníky segmentovat do několika skupin dle míry zjištěné loajality. Každý takovýto segment interních zákazníků si potom zaslouží diferencovaný přístup v oblasti vynaložených nákladů na motivaci a podporu.

**Zjištěná fakta v oblasti kvantifikace celoživotní hodnoty interních zákazníků by měla být dále rozvíjena především v teoretické oblasti. Ověřování nové metodologie CLV\_IN by mělo probíhat nasazením metriky CLV\_IN do praxe. Výzkum popsáný v této disertační práci se zaměřil na hlavní výzkumný cíl, kterým byla loajalita interního zákazníka v závislosti na jeho věku. Výzvou pro další zpracování výzkumu je hledat korelace úrovně loajality v segmentech mužů a žen, v segmentech dosaženého vzdělání apod. Realizovaný výzkum je dále nutné zpracovat v oboru otázek 400 (psychologické), které by mělo potvrdit či vyvrátit předpoklady, že úroveň loajality interního zákazníka lze ověřovat i psychologickou metodou, jako je barvový test Maxe Lüschera.**

## **5.4.5 Možné problémy s výpočtem celoživotní hodnoty interních zákazníků**

I v případě, že se firma snaží o co nejpřesněji stanovenou celoživotní hodnotu zákazníka, nelze se vyhnout určité míře nepřesnosti. Problémem může být stanovení přímých nákladů a absence

validizačních metod řízení procesů pomocí metody ABC (Activity Based Costing) (Petřík, T. 2009). V oblasti příjmů dochází k největším nedostatkům při určování důsledku těchto příjmů. Jejich odhad je v této práci postaven na subjektivním hodnocení, což může vést k nadhodnocování či podhodnocování skutečné hodnoty. Negativní dopady těchto odhadů závisí na míře absence manažerských znalostí a zkušeností. Manažeři často nevyžadují propojení účetního systému s manažerskými pohledy v rámci manažerského účetnictví.

Další problém představuje obtížnost stanovení přínosů na jednoho interního zákazníka. Za příklad může sloužit nesprávný odhad budoucích přínosů na základě měkkých informací o interním zákazníkovi. Ke zkreslení výsledku může docházet nejen kvůli špatným odhadům, ale také například orientací na finanční zjednodušené vyčíslení přínosů či úplným opomenutím některých nákladových položek.

V neposlední řadě se jedná o problematiku v oblasti získávání informací o interních zákaznících spojeného s technickým a technologickým řešením (Lošťáková, H. 2009). V oblasti nákladů je problematické určení i nepřímých nákladů na jednoho interního zákazníka. K jejich výpočtu lze využívat metody výpočtu používané při sestavování kalkulací. Jedná se například o metodu prostého dělení, dělení s poměrovými čísly nebo metodu přiřazkovou s využitím peněžní či naturální základny. Mezi nejzávažnější nedostatky patří vymezení nákladů na udržení interních zákazníků. Což je v podnicích způsobeno především nedostatečnou evidencí nákladů na interní zákazníky. Tomu lze předcházet založením nových syntetických a analytických účtů, které poskytují detailnější pohled na strukturu nákladů. Zaúčtování dodatečných informací, které dovoluje přiřadit informace k jednotlivým účetním položkám, a na základě nich je třídit. Tato oblast by měla být řešena interními směrnici podniku. Kromě toho dochází k nutnosti rozdělování účetních případů, pokud vznikají položky společné pro více interních zákazníků. Celkové hodnoty je možné rozdělovat na základě procentuálního přiřazení. Všechny tyto skutečnosti kladou požadavky na propracovanost informačního a účetního systému společnosti (Lošťáková, H. 2009).

Problematika stanovení míry retence interních zákazníků se opírá o vhodný výběr a sběr především měkkých informací o interních zákaznících. K pochybení při stanovení míry retence by mohlo dojít i v případě, že by se podnik zaměřil například pouze na interní zákazníky s nejvyšší mírou loajality.

Problém s určením výše diskontní sazby souvisí s náklady na kapitál podniku, jeho rizikovosti a výší zadluženosti podniku. Při stanovení diskontní sazby je nutné minimalizovat subjektivitu. Pro stanovení nákladů na kapitál je možné využít výpočet WACC (Weighted Average Cost of Capital) (25) neboli průměrných nákladů na kapitál, který zohledňuje, nákladovost jak cizího, tak vlastního kapitálu (Lošťáková, H. 2009).

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C} \quad (25)$$

kde:

$r_d$  jsou náklady na cizí kapitál (úrok)

$r_e$  jsou náklady na vlastní kapitál

$t$  je sazba daně z příjmů

D je cizí kapitál

E je vlastní kapitál

C je celkový kapitál, (Kotler, P. 2001)

### 5.4.6 Dopady CLV\_IN na strategický management

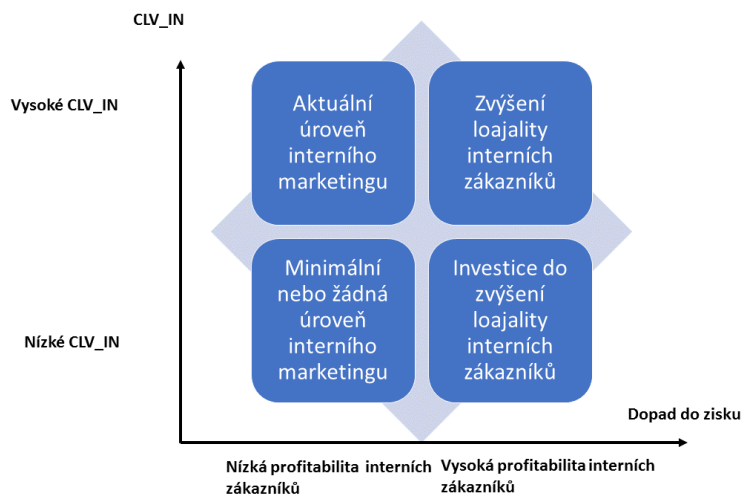
Firmy v oblasti strategických analýz využívají celé řady technik, které se klasifikují podle oblastí. V literatuře je popsáno mnoho výzkumů za účelem tvorby tzv. sad strategických analytických nástrojů, které se neustále rozšiřují a hrají významnou roli ve strategickém řízení (Hussey, D. E. 1997). Například J. Prescott a J. Grant (1988) studovali využití 21 technik: analýza politických a vnějších rizik, analýza marketingových scénářů, modely přitažlivosti, BCG matice, segmentace trhu, vícebodové konkurenční analýzy, kritické faktory úspěchu, analýza strategických skupin, analýzy hodnotového řetězce, terénní mapy, analýzy portfolia, SWOT analýzy, analýzy synergií, analýzy účetních výkazů, hodnotové analýzy. Nejrozsáhlejší seznam strategických nástrojů a technik pro strategické řízení byl předložen (Hussey, D. E. 1997). Jeho glosář představuje stručný popis hlavních technik. Tohoto seznamu nástrojů a technik využil Frost (2003) k analýze využití nástrojů malými a středními podniky v západní Austrálii, Singapuru, Hongkongu a Malajsie. Frost (2003) využil koncept modelu strategického řízení podobně jako (Clark, D. 1997), ale jeho výsledky ukazují jen úzké použití nástrojů. Aldehayyat, Jehad S. a John R. Anchor (2008) zkoumají využití 15 strategických nástrojů a technik řízení. Dle výše uvedeného lze základní nástroje a techniky strategické analýzy vyjádřit dle tabulky č. 30.

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

Tab. 30 Používané metody strategické analýzy

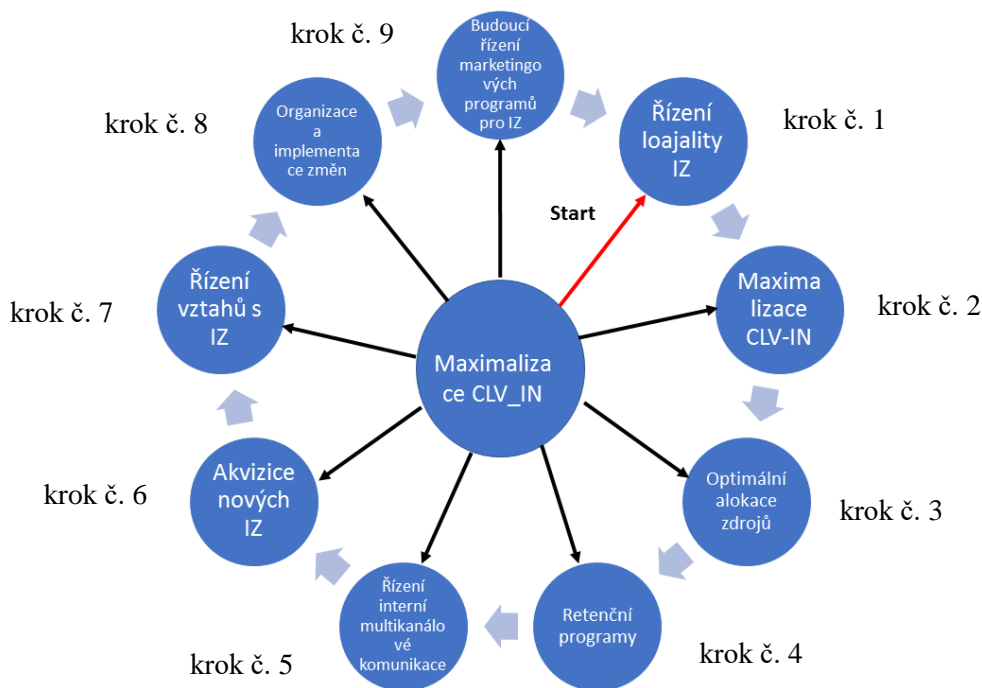
CLV\_IN a CBA analýza s určitostí patří mezi techniky strategické analýzy v oblasti jednak financí a jednak interního marketingu. Vzniká tak nová klasifikační oblast Zákaznická analýza\_IN s dopadem do financí a interního marketingu. Toto zařazení lze považovat za další přínos této disertační práce.

Z výzkumu vyplynuly další důležité aspekty související z profitabilitou interních zákazníků. Na obrázku č. 13 je vyjádřena závislost CLV\_IN na profitabilitě interních zákazníků. Z grafu je zřejmé, že právě investice do loajality interních zákazníků (IZ) může přinést efekty s dopadem do zvýšení zisku společnosti.



Obr. 14 Závislost CLV\_IN na profitabilitě interních zákazníků. Zdroj: autor disertační práce

Na obrázku č. 14 je znázorněn proces zvyšování profitability interních zákazníků, který je postaven na dílčích krocích, které vedou k maximalizaci CLV\_IN. Prvním důležitým úkolem firmy je měření a následné řízení loajality interních zákazníků (IZ). To je základním předpokladem maximalizace CLV-IN v kroku 2, který se ovšem neobejde bez investic a jejich správné alokace v kroku 3. Investice je třeba alokovat do retenčních programů v kroku 4, ale také do multikanálové interní komunikace v kroku 5. Vzhledem k tomu, že část interních zákazníků každoročně firmu opustí, musí firma zajistit akviziční programy pro získání nových interních zákazníků v kroku 6. S novými i stávající interními zákazníky musí firma nastavit nejenom efektivní komunikaci, ale především budovat vztahy v kroku 7. Firma svůj ekonomický růst staví na změnách, především v oblasti technologické. Profitabilita interních zákazníků se týká také změn v oblasti řízení, komunikace a budování vztahů s interními zákazníky v kroku 8. Všechny kroky 1 až 8 vedou k budoucímu řízení a nastolení interních marketingových programů pro interní zákazníky (IZ), tzn. k cíli v podobě roku č. 9. Proces na obrázku č. 15 je analogickým procesem, který vychází z řady výzkumů provedených v oblasti maximalizace CLV\_OUT pro externí zákazníky (Kumar, V. 2008) (Aaker, D. 2013).



Obr. 15 Proces maximalizace CLV\_IN. Zdroj: autor disertační práce

V neposlední řadě je CLV\_IN třeba vnímat jako finanční ukazatel. Investice do zvýšení loajality musí být jednak součástí nákladového budgetu společnosti a jednak musí splňovat podmínky návratnosti investice vyjádřené ukazatelem ROI (Return On Investments) (Sorger, S. 2013).

Pro ROI v případě investic do loajality pro zvýšení CLV\_IN platí:

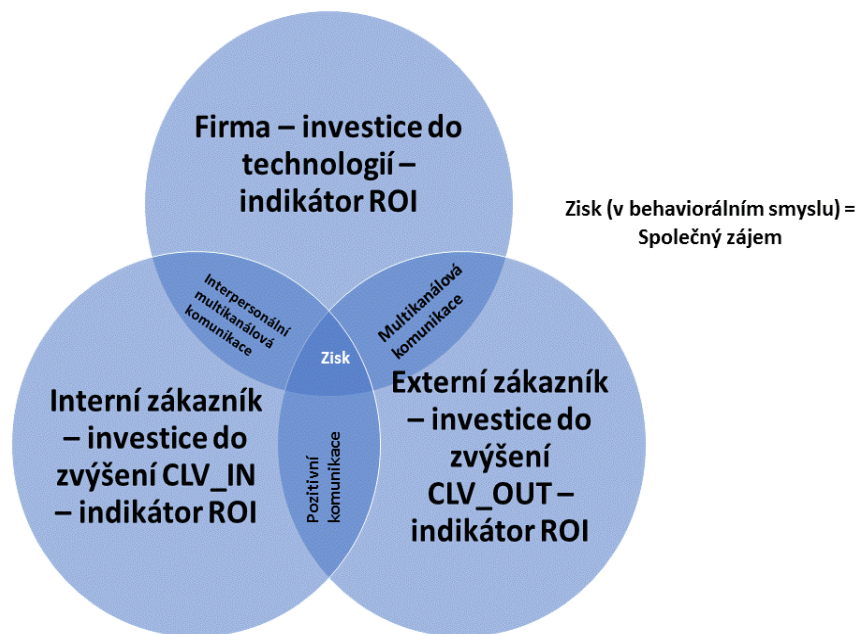
$$ROI = \frac{EBIT(EBITDA)}{I} \quad (26)$$

kde:

EBIT (Earnings before Interest and Taxes) (EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) je provozní hospodářský výsledek – ukazatel profitability CLV\_IN

I je investice alokovaná do nákladů na zvýšení loajality

Z pohledu ROI je investice do zvýšení CLV\_IN řízeným procesem v celém podnikovém kontextu, jak to ukazuje mapa tří segmentů profitability na obrázku č. 16. Mapa tří segmentů profitability ukazuje tři základní oblasti, kde profitabilita podniku vzniká. V (Synek, M. 2001), (Kislingerová, E. 2004), je popsán vliv technologií na růst profitability podniku. V (Kumar, V. 2008) je popsáno, že zvyšování CLV\_OUT vede ke zvyšování profitability podniku, což dokládá i řada studií, které profesor Kumar provedl v high-tech firmách (Venkatesan, D. R., Kumar, V. 2004). **Tato disertační práce a provedený výzkum dokládají, že zvyšování CLV\_IN přes loajalitu interních zákazníků má přímý dopad na profitabilitu firmy v segmentu finančního trhu.**



Obr. 16 Mapa tří segmentů profitability. Zdroj: autor disertační práce

## 6 ZÁVĚR

Cílem této disertační práce především bylo: (i) posoudit existenci analogických souvislostí mezi celoživotní hodnotou zákazníků CLV (Customer Life-time Value) a celoživotní hodnotou interních zákazníků jako zaměstnanců a spolupracujících osob podniku, (ii) předložit komplexní popis vědeckého poznání v oblasti celoživotní hodnoty zákazníků (CLV), (iii) navrhnout způsob měření celoživotní hodnoty interních zákazníků na základě analogie, s již fungujícími modely tohoto výpočtu pro externí zákazníky (CLV), (iv) ověřit navržený způsob měření celoživotní hodnoty interních zákazníků na relevantní skupině interních zákazníků (zaměstnanců a spolupracujících osob) z oblasti finančního trhu, (v) u navrženého způsobu měření celoživotní hodnoty interních zákazníků vydefinovat problémové oblasti a možná omezení zvolené metody měření, (vi) definovat dopady navržené metody měření celoživotní hodnoty interních zákazníků do strategických nástrojů a analýzy firem.

Výše popsané cíle disertační práce byly beze zbytku splněny, čímž vzniklo nové vědecké poznání v oblasti kvantifikace nákladů a přínosů interních zákazníků, tzn. zaměstnanců a spolupracujících osob v konkrétním tržním segmentu (pojišťovnictví a finanční trh). Podobně jako externí zákazníci (trhy), tak také interní zákazníci vyjadřují svým chováním a vystupováním větší či menší náklonnost, v tom prvním případě ke značce a v tom druhém případě k zaměstnavateli. Proto i modelování CLV pro interní zákazníky bude vyžadovat kvalifikované predikce a kvantifikaci celé řady jak tvrdých, tak měkkých položek a jejich převod na ekonomické ukazatele.

Projekt pro určení CLV interních zákazníků v konkrétním tržním segmentu lze rozdělit na dvě části:

1. CBA analýza interních zákazníků pojistného trhu, jinými slovy pojišťovacích poradců konkrétní pojišťovny a makléřské firmy. Data pro tuto CBA analýzu byla získána na základě odborné predikce vývoje finančních toků interních zákazníků jak v oblasti výnosů, tak v oblasti přímých nákladů, nákladů na získání a udržení interního zákazníka se zaměřením na oblast finančního trhu „a financial institution“.

2. Výstupy z CBA analýzy byly použity jako vstupy pro výpočet CLV interních zákazníků pojistného trhu. Metoda výpočtu CLV\_IN byla odvozena z metodologie pro výpočet CLV\_OUT.

3. Výzkumem byla zjištěna úroveň loajality ve dvou vybraných firmách z oblasti finančního trhu. Podle úrovně zjištěné loajality byla provedena segmentace interních zákazníků.

Neocenitelné náklady a přínosy byly kvantifikovány výzkumnou činností, tzn. měkké informace následně převést na tvrdé ukazatele a indexy v oboru loajality. Ty přínosy interních zákazníků, které byly tzv. měkké, byly kvantifikovány primárním dotazníkovým šetřením.

### **Práce dále zahrnuje:**

Analytickou část:

- Analýza dat
- Metody zpracování
- Diskuse výzkumných výsledků

Návrhová část:

- Návrh modelování CLV pro interní zákazníky
- Modelování nad daty z výzkumu



Nulová hypotéza  $H_0$  byla testována v kapitole 4.2 pomocí statistické metody  $\chi^2$  s pozitivním výsledkem, tzn. že byla zamítnuta, čímž byla potvrzena alternativní hypotéza  $H_1$  a od ní odvozené Hypotézy 1 až 4.

**Stanovené alternativní hypotézy byly potvrzeny v následujícím rozsahu:**

Hypotéza 1: Výnosy interního zákazníka a náklady, které jsou vynakládány na interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, jsou vzájemně závislé.

Tato hypotéza byla potvrzena modelací CBA analýzy v kapitole 4.8.

Hypotéza 2: Přínosy interního zákazníka a benefity, které jsou vynakládány na interního zákazníka v pojišťovnictví a na finančním trhu po celoživotní dobu spojení interního zákazníka s firmou, jsou vzájemně závislé.

**Tato hypotéza byla ověřena v kapitole, 3.2, a to z provedeného ověřovacího výzkumu, který stanovil průměrné tvrdé ukazatele. Dále v kapitolách 4.8, 4.9, 4.10 prostřednictvím formulované případové studie a dále v kapitolách 4.12 byla provedena modelace CLV\_IN a v kapitole 4.13 byla provedena segmentace interních zákazníků dle výzkumem zjištěného skóre loajality v závislosti na věku.**

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

**Tato hypotéza byla potvrzena korelační analýzou provedenou v kapitole 4.13.**

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

**Tato hypotéza byla potvrzena korelační analýzou provedenou v kapitole 4.13.**

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aaker, David A., c2013. Marketing research: international student version. 11th ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 9781118321812.

Ahmed, P., K., RAFIQ, M. Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, 2003. Vol. 37, No. 9. pp.1177–1186.

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

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

Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

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

Bednarčík, Z. Marketingový výzkum. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 2008. 176 s. ISBN 9788072484898.

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

Berry, Leonard L. a A. Parasuraman, c1991. Marketing services: competing through quality. New York: Maxwell Macmillan International. ISBN 002903079X.

Bínová, D., Krkošková, Š. Moderní řízení 11/2010.

Borle, S., Siddharth S. Singh, D., Jain, C. Customer Lifetime Value Measurement. Management Science: a journal of the institute for operations research and management sciences. Linthicum: INFORMS, ISSN 0025-1909.

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

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

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

Dan, J. (2010) Teorie osobnosti Maxe Lüschera jako východisko diagnostiky: od teorie k diagnostickému nástroji nebo naopak? In Premeny psychologie v európskom priestore. The Changes

in Psychology all over the European Region. 1. vyd. Bratislava: Slovenská psychologická spoločnosť pri SAV, 2010. od s. 234-237, 4 s. ISBN 978-80-89236-74-9.

Dan, J. (2015). Beziehung zwischen der Sonne-Aktivität und dem psychischen Zustand des Menschen: Überprüfung der Kriterien für die Testqualitäten der Lüscher-Diagnostik. In 1. Vortragstagung Int. Ärztesellschaft für Lüscher-Color-Diagnostik. Schloss Haigerloch 02.05.2015.

Dan, J. (2009), Lüscher – Color – Diagnostik. Tschechische Version. In Lüscher – Color – Diagnostik. Brunnen/Schweiz, 1.–4. 10. 2009.

Dan, J. Edelman, A. Max Lüscher's Color Test. 2013.

Davies, M. B. (2007). Doing a Successful Research Project – Using Qualitative or Quantitative Methods. New York: Palgrave Macmillan, 274 s. ISBN 978-1-4039-9379-3.

Disman, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

Donkers, B., Verhoef, P.C. & de Jong, M.G. Modeling CLV: A test of competing models in the insurance industry. Quant Market Econ (2007) 5: 163. doi:10.1007/s11129-006-9016-y

Ebák, Petr. Statistické myšlení a nástroje analýzy dat. Vyd. 1. Praha: Informatorium, 2013. ISBN 978-80-7333-105-4.

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

Field, Andy P., 2013. Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock 'n' roll. 4th edition. Los Angeles: Sage. ISBN 9781446249178.

Fink, A. How to Ask Survey Questions (The survey kit). Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995. 105 s. ISBN 0803973888.

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

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

Foster, J.R., 2001. Statistical power in forest monitoring. For. Ecol. Manage. 151, 211-222.

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

Furr, R. Michael a Verne R. Bacharach, c2008. Psychometrics: an introduction. Los Angeles: Sage. ISBN 9781412927604.

Glady, N., Bart Baesens, Christophe Croux. Modeling churn using customer lifetime value: European Journal of Operational Research, Volume 197, Issue 1, 16 August 2009, Pages 402-411. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221708004840>

Gompertz, B. (1825). "On the Nature of the Function Expressive of the Law of Human Mortality, and on a New Mode of Determining the Value of Life Contingencies". Philosophical Transactions of the Royal Society. 115: 513–585. doi:10.1098/rstl.1825.0026

Gronroos, Ch. Service management and marketing: customer management in service competition. 3rd ed. Hoboken, NJ: J. Wiley, c2007, 483 s. ISBN 978-047-0028-629.

Grönroos, CH. On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. Marketing Theory, 6/2006. P. 395. DOI 10.1177/1470593106069930.

Hartl, Pavel. Psychologický slovník. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 807178303X.

Hague, P. N. Průzkum trhu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 8072269178.

Hendl, Jan, 2015. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. Páté, rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 9788026209812.

Hendl, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

Hebák, P. a kol. (2007) Vícerozměrné statistické metody 1, 2, 3. Praha: Informatorium).

Hogan, Thomas P., c2007. Psychological testing: a practical introduction. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 9780471738077.

Hussey, D. Glossary of techniques for strategic analysis. Strategic Change Journal, 1997.Vol. 6, pp. 97–115.

Chlebovský, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1

Jablonský, Josef. Operační výzkum: kvantitativní metody pro ekonomické rozhodování. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 323 s. ISBN 978-80-86946-44-3.

Johnson, G., Scholes. K., Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall. ISBN 9780273711926.

Jurášková, Olga a Pavel horňák, 2012. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada. ISBN 9788024743547

Karavidas, M. K., et al. (2007). A pilot study of the efficacy of heart rate variability (HRV) biofeedback in patients with fibromyalgia. Applied Psychophysiology and Biofeedback, 32, 1–10.

Keith A. Richards, Eli Jones. Customer relationship management: Finding value drivers: Industrial Marketing Management, Volume 37, Issue 2, April 2008, Pages 120-130.

Keřkovský, Miloslav. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.

Kislingerová, Eva, 2004. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798029

Kislingerová, Eva, 2001. Oceňování podniku. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071795291.

- Kocmanová, A. Pavlákova Dočekalová, M., Hřebíček, J. ed., 2013. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera. ISBN 9788085763775.
- Koch, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2008, 243 s. ISBN 978-80-7261-175-1.
- Kotler, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- Kotler, P. Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 8024700166.
- Kotler, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.
- Kotler, Philip. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s. ISBN 80-856-0508-2.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1993). Management. EAST PUBLISHING PRAHA, 1993, IBSN 80-7219-014-8.
- Kozel, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X.
- Kozel, R., Mynářová, L., Svobodová, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 9788024735276.
- Kreidl, M. (2004). Metody měření reliability a validity [online]. Sociologický ústav AVČR [cit. 2010-11-01]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=153&lst=103>.
- Kropáč, J. (2009). Statistika B. 2 vyd. Brno: Fakulta podnikatelská, 145 s. ISBN 978-80-214-3295-6.
- Kubanová, J. Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi. Vyd. 3., dopl. Bratislava: Statis, 2008, 247 s. ISBN 978-80-85659-47-4.
- Kumar, V. (2011), Will the frog change into a prince? Predicting future customer profitability. *Jurnal in Research* 28, (2011), 281-294.
- Kumar, V. (2010), A Customer Lifetime Value – Based Approach to Marketing in the Multichannel. *Jurnal of Interactive Marketing* 24, (2010), 71-85. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996810000198>
- Kumar, V. (2008), Customer lifetime value: the path to profitibility. Boston: now Publishers, Inc. ISBN 978-160-1981-561.
- Kumar, V., 2008. Managing customers for profit: strategies to increase profits and build loyalty. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub. ISBN 9780132352215.
- Kumar, V. (2006), Modeling Customer Lifetime Value. *Jurnal of Service Research*, Volume 9, 2, November 2006, 239-155, C 2006, Sage Publikation.
- Kumar, V. (2004), Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Optimal Resource Allocation Strategy. *Jurnal of Marketing*, 68(4), 106-125.

- Kumar, V., Krasnikov, A., Jayachandran S. The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies. *Journal of marketing*. ISSN 1547-7185.
- Kumar, V., L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel a S. Tillmanns. Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*. 2010-08-11, roč. 13, č. 3, s. 297-310. ISSN 1094-6705. DOI: 10.1177/1094670510375602. Dostupné z: <http://jsr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1094670510375602>
- Kumar, V., Girish Ramani a Timothy Bohling. Customer lifetime value approaches and best practice applications. *Journal of Interactive Marketing*. 2004, roč. 18, č. 3, s. 60-72. ISSN 10949968. DOI: 10.1002/dir.20014. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1094996804701115>
- Kumar, V., Krasnikov, A., Jayachandran, S. The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies. *Journal of marketing*. ISSN 1547-7185. 2009
- Kumar, V., Shah, D. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century: *Journal of Retailing*, Volume 80, Issue 4, 2004, Pages 317-329.
- Kumar, V., Ramani, G., Bohling, T. Customer lifetime value approaches and best practice applications. *Journal of Interactive Marketing*. 2004, roč. 18, č. 3, s. 60-72. ISSN 10949968. DOI: 10.1002/dir.20014. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1094996804701115> .
- Kuneš, J., Vavrouch, O., Franta, V. *Základy modelování*. SNTL, Praha 1989.
- Kuruganti, S., Basu, H. *Business Analytics: Applications to Consumer Marketing 1st Edition*, 2015 ISBN: 9789351341598, 9351341593
- Kragh, A., Theil Skovgaard, P. a L. *Regression with linear predictors*. New York: Springer, c2010. *Statistics for biology and health*. ISBN 978-1-4419-7169-2
- Levitt, T. 2006. *Ted Levitt on marketing*. Boston, Mass.: Harvard Business School Pub. Harvard business review paperback series. ISBN 9781422102060.
- Lukášová, R. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 118 s. ISBN 9788021051126.
- Lošťáková, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- Lošťáková, H. 2008. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788073951405.
- Lošťáková, H., Pecinová, Z., Jelínková M.: *How to Measure Customer Value to the Firm? In Logistic-Marketing Aspects of the Enterprise Management*. 1. ed. Czestochowskiej, Poland. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Czestochowskiej, 2007, pp. 260–268, ISBN 978-83-61118-00-8, ISSN 1428-1600.
- Lüscher, M. (1994). *Lüscherova klinická diagnostika. Příručka k testu*. Překlad a úprava: J. Dan. 1. vyd. Luzern: Color-Test-Verlag, Brno: Psychodiagnostika. 106 s.
- Malátek, V. *Metodologie marketingového výzkumu*. Karviná: Slezská univerzita, 2001. 108 s. ISBN 8072481193.

Malhotra, N. K. Marketing research: an applied orientation. 6th ed., Global edition. Boston: Pearson, 2010. 929 s. ISBN 9780136094234.

Malý, V. Marketingový výzkum: teorie a praxe. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. 181 s. ISBN 8024507617.

Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

McDaniel, C., Gates, R. Marketing Research: The Impact of the Internet. South-Western, 2002.

Mcdonald, Malcolm., Peter. MOUNCEY a Stan. MAKLAN, Marketing value metrics: a new metrics model to measure marketing effectiveness. [Second edition]. ISBN 9780749468972.

Miltová, L. (2011), Analýza nýkladů a přínosů. Případová studie. Masarykova universita.

Meloun, M., Militký, J. (2002). Kompendium statistického zpracování dat. Praha: Academia, 766 s. ISBN 80-200-1008-4.

Mišovič, Ján. V hlavní roli otázka: (průvodce přípravou otázek v sociologických a marketingových výzkumech). Hradec Králové: t. ALDIS, 2001. ISBN 978-802-3865-004.

Musgrave, Richard Abel, 1986. Public finance in a democratic society. New York: New York University Press. ISBN 0814754287.

Nenadál, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 8072611100.

Pavlica, Karel. Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-861-1925-4.

Pavlica, K., 2000, Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 161 s.

Parasuraman, A, GREWAL, Dhruv, Krishnan, R. Marketing research. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 2007. 638 s. ISBN 9780618660636.

Petersen, J., Leigh Mcalister, David J. Reibstein, Russell S. Winer, V. Kumar, Geoff Atkinson. Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value: Journal of Retailing, Volume 85, Issue 1, March 2009, Pages 95-111.

Petřík, Tomáš, 2009. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024730240.

Pitaš, Jaromír, 2012. Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 9788026023258.

Pfeifer, Phillip E. Pfeifer. A Note on Willingness to Spend and Customer Lifetime Value for Firms with Limited Capacity: Journal of Interactive Marketing, Volume 25, Issue 3, August 2011, Pages 178-189. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996811000223>

Pike, Richard., 2003. Corporate finance and investment: decisions and strategies. 4th ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall. ISBN 0273651382.

Peterman, R. M., 1990 a. Statistical power analysis can improve fisheries research and management. Can. J. Fish. Aquat. Sci. 47, 2-15.

Porter, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

Prescott, J., Grant, J. A. Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques. Interfaces, 1988. Vol. 18, pp. 10-22.

Příbová, M. Marketingový výzkum v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 238 s. ISBN 8071692999.

Punch, K., 2008, Úspěšný návrh výzkumu. Vyd. 1. Praha: Portál, 230 s.

Punch, Keith. Úspěšný návrh výzkumu. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7.

Putnová, Anna. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

Rais, K., Dostál, P., Doskočil, R. (2007). Operační a systémová analýza II: studijní text pro kombinovanou formu studia. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. 95-153. ISBN 978-80-214-3371-7.

ReicheL, J., 2009, Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. Sociologie (Grada).

Riegel, Karel, 2007. Ekonomická psychologie. Praha: Grada. ISBN 9788024711850.

Rosset, S., V., 2003. Customer Lifetime Value for Decision Supprt. Data Mining and Knowledge 7, 321-339, Kluwer Academic Publishers, Manufactured in The Netherlands.

Rosnow, R. L., & Rosenthal, R. (1996). Computing contrasts, effect sizes, and counternulls on other people's published data: General procedures for research consumers. Psychological Methods, 1, 331-340.

Rust, R., V. Kumar, Rajkumar Venkatesan. Will the frog change into a prince? Predicting future customer profitability. International Journal of Research in Marketing, Volume 28, Issue 4, December 2011, Pages 281-294. Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811611000644>

Řezanková, H. Analýza dat z dotazníkových šetření. 3. aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 223 s. ISBN 9788074310621.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2009. Research methods for business students. 5th ed. New York: Prentice Hall, xxi, 614 p.

Saunders, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. Research methods for business students. 5th ed. New York: Prentice Hall, c2009, xxi, 614 p. ISBN 978-027-3716-860.

Sebera, M. (2012). *Sbírka studijních materiálů k předmětu Metodologie* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, Katedra kineziologie [cit. 2013-01-03]. Dostupné z:



[http://is.muni.cz/el/1451/jaro2013/bk2077/um/skripta\\_metodologie\\_bc.docx](http://is.muni.cz/el/1451/jaro2013/bk2077/um/skripta_metodologie_bc.docx).

- Sieber, P. (2004), Analýza nákladů a přínosů. Metodická příručka. Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Sewell, Carl a Paul B BROWN. Zákazníci na celý život: jak udělat z náhodného klienta stálého zákazníka. 1. vyd. Překlad Květa Heroldová. Praha: Talpress, 1996, 188 s. ISBN 80-719-7024-7.
- Smejkal, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- Sorger, S. 2013. Marketing Analytics Strategic Models and Metrics. ISBN-13: 978-1481900300. Library of Congress Control Number: 2013900332.
- Storbacka, K. Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-716-9813-X.
- Surynek, A. Kašparová, E. KOMÁRKOVÁ, R. Základy sociologického výzkumu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 8072610384.
- Surynek, Alois. Základy sociologického výzkumu. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4.
- Synek, Miloslav. Manažerská ekonomika. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- Široký, Jan. Tvoříme a publikujeme odborné texty. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
- Škaloudová, A. (2010). Měření reliability [online]. ČR, Universita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, [cit. 2010-11-05]. Dostupné z: [http://userweb.pedf.cuni.cz/~www\\_kpsp/skalouda/pokrocili/reliabi.htm](http://userweb.pedf.cuni.cz/~www_kpsp/skalouda/pokrocili/reliabi.htm).
- Tomášková, E. (2005 a). Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon: doktorská dizertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 149 s. příl. Vedoucí dizertační práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.
- Tomek, G., Vávrová, V. Výkladový slovník Marketingu. A Plus vydavatelství ekonomické literatury. 168 s. ISBN 80-902514-1-2.
- Tull, D.S., Hawklins, D.I. Marketing Research. New York: Macmillian Publishing Company, 1990.
- Urbina, Susana, Essentials of psychological testing. Second edition. ISBN 9781118680483, 2014.
- Vašítková, M., Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 9788024727219.
- Urbánek, Tomáš. Základy psychometrie. Brno : Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2797-5
- Ullmann, B. Hodnotový management a zlepšování procesů, Český komitét pro vědecké řízení, 2004.
- Varey, Richard J. a Barbara R. LEWIS, 2000. Internal marketing: directions for management. New York: Routledge. ISBN 0-415-21318-5.

Vlček, R. 2004. Hodnota pro zákazníka v kostce. Moderní řízení : měsíčník Hospodářských novin. *Economia*: Praha, 39(1), 31-33. ISSN 00268720.

Vlčková, Ilona, 2011. Uplatňování principů interního marketingu v řízení firem poskytujících IT služby v České republice: Assertion of principles of internal marketing by leading firms that provide IT services in Czech Republic: teze disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 9788074540653.

Venkatesan D Rajkumar and V. Kumar (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (4), 106–25.

Villanueva, J. Yoo, S. Hanssens, M. D. The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth Read More: <http://www.journals.marketingpower.com/doi/abs/10.1509/jmkr.45.1.48?journalCode=jmkr>: *Journal of Marketing Research*: Vol. 45, No. 1, pp. 48-59. Dostupné z: <http://www.journals.marketingpower.com/doi/abs/10.1509/jmkr.45.1.48?journalCode=jmkr>

Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 9788024736518.

Vysekalová, Jitka. Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

Vysekalová, J. Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 294 s. ISBN 9788024721965.

Wöhe, G. a E. Kislingerová, 2007. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798972.

Zbořil, K. Marketingový výzkum: metodologie a aplikace. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 171 s. ISBN 8070793945.

### **Publikace autora**

Hanzelka, M., Using the concept of customer life - Time value for internal customers of insurance market ,2016, Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016, 2407, 2417, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84984621739&partnerID=40&md5=04f7e1f0a7542e61e5674e905f7dd89e>, Conference Paper, Scopus, 2-s2.0-84984621739

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

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

Hanzelka, M., Chalupský, V., Using the concept of customer life-Time value in strategic management companies, 2014, Proceedings of the 24th International Business Information Management Association Conference - Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning and Smart Implementation, 235, 240, 4, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84926156410&partnerID=40&md5=07e0736f90f547aa2dee1984ca999474>, Conference Paper, Scopus, 2-s2.0-84926156410

# SEZNAM ZKRATEK

B/C -Benefit cost ratio

CBA – Cost Benefit Analysis

CE – Capital Equity

CLV – Customer Life-time Value

CLV\_OUT - Customer Life-time Value pro externí zákazníci

CLV\_IN - Customer Life-time Value pro interní zákazníci

CF – Cash Flow

CRM – Customer Relationship Management

EBIT - Earnings before Interest and Taxes

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ERR - Economic Rate of Return

ENPV - Expected net present value

FRR - Financial Rate of Return,

IRR - Internal Rate of Return

IZ – interní zákazník

NPV - Net Present Value

PCV – Past Customer Value

PV (B) Čistá hodnota výnosů

PV (C) Čistá hodnota nákladů

RFM - Recency – Frequency – Monetary Value

ROI - Return On Investments

SOW – Share of Wallet

SPSS - Statistical Package for the Social Science

VHV – Vícekriteriální hodnocení variant

WACC - Weighted Average Cost of Capital

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Význam segmentace zákazníků pro CLV (Kumar, V. 2006) .....	13
Obr. 2 Multikanálová marketingová komunikace s její vazba na CLV (Kumar, V. 2008) .....	15
Obr. 3 Princip přímé identifikace modelu a jeho simulace. Zdroj: (Kuneš, J., Vavrouch, O., Franta, V. 1989).....	19
Obr. 4 Hlavní vazby cílů, hypotéz a metod. Zdroj: autor disertační práce .....	20
Obr. 5 Přehled provedených výzkumů. Zdroj: autor disertační práce .....	22
Obr. 6 Schéma metody triangulace. Zdroj: autor disertační práce .....	23
Obr. 7 Integrované prozákaznické centrum CRM (Čábela, M. 2002) .....	30
Obr. 8 Křivka dle vztahu (7) .....	35
Obr. 9 Stanovení hodnoty CLV (Kumar, V. 2006), CE = Capital Equity .....	37
Obr. 10 Hodnota firmy v behaviorálním smyslu (Hanzelka, M., Chalupský, V. 2014) .....	51
Obr. 11 Segmentace zákazníků v CLV a okrajový vliv marketingových komunikací (Kumar, V. 2010).....	53
Obr. 12 Segmentace interních zákazníků v CLV-IN v závislosti na okrajových vlivech interních marketingových komunikací. Zdroj: (Hanzelka, M., Chalupský, V. 2014).....	54
Obr. 13 Úvodní stránka výzkumného dotazníku. Zdroj: Aconte, s.r.o. ....	59
Obr. 14 Závislost CLV_IN na profitabilitě interních zákazníků. Zdroj: autor disertační práce .....	101
Obr. 15 Proces maximalizace CLV_IN. Zdroj: autor disertační práce .....	102
Obr. 16 Mapa tří segmentů profitability. Zdroj: autor disertační práce .....	103

# SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Tabulka kvantifikace korelačních indexů dle Pearsona. Zdroj: xls .....	49
Tab. 2 Rozložení Cost v čase. Zdroj <a href="http://engineeringsolutions.homestead.com/">http://engineeringsolutions.homestead.com/</a> (SW pro výpočet CBA).....	56
Tab. 3 Rozložení Cost v čase. Zdroj: <a href="http://engineeringsolutions.homestead.com/">http://engineeringsolutions.homestead.com/</a> (SW pro výpočet CBA).....	56
Tab. 4 Výpočet NPV a IRR. Zdroj: <a href="http://engineeringsolutions.homestead.com/">http://engineeringsolutions.homestead.com/</a> (SW pro výpočet CBA).....	56
Tab. 5 Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 1. Zdroj: autor.....	63
Tabulka č. 6: Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 2. Zdroj: autor .....	63
Tab. 7 Hodnota Cronbach alfa koeficientu u navržené metody pro firmu 1 a 2. Zdroj: autor.	63
Tab. 8 Skutečné četnosti naměřené u otázky 68 .....	66
Tab. 9 Očekávané četnosti vypočítané u otázky 68 .....	66
Tab. 10 Skutečné četnosti naměřené u otázky 20, 32, 33, 59 .....	67
Tab. 11 Očekávané četnosti vypočítané u otázky 20, 32, 33, 59 .....	68
Tab. 12 Tabulka specifických indexů – firma 1 .....	73
Tab. 13 Tabulka specifických indexů – firma 2.....	73
Tab. 14 Predikce vývoje Cost – projekt Finanční poradce .....	74
Tab. 15 Predikce vývoje Benefit – projekt Finanční poradce .....	74
Tab. 16 Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce.....	75
Tab. 17 Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce snížení Income na 600 000 Kč....	75
Tab. 18 Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce snížení Income na 1 800 000 Kč. 75	
Tab. 19 Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce při optimální hodnotě Income na 864 000 Kč .....	76
Tab. 20 Predikce vývoje CBA – projekt Finanční poradce při optimální hodnotě výnosů na 300 000 Kč, hranice rentability .....	76
Tab. 21 Výpočet Benefit-cost ratio (B/C) pro výběr optimálního projektu .....	77
Tab. 22 Vstupní proměnné pro výpočet CLV_IN.....	79
Tab. 23 Výpočet teoretického CLV_IN .....	79
Tab. 24 Výpočet predikovaného CLV_IN .....	80
Tab. 25 Korelační koeficienty otázek oboru 100 .....	86
Tab. 26 Korelační koeficienty otázek oboru 200 .....	87
Tab. 27 Korelační koeficienty otázek oboru 300 .....	88

Tab. 28 Korelační koeficienty otázek oboru 400 .....	89
Tab. 29 Korelační koeficienty věku vůči ostatním otázkám v oboru 100, 200 a 300.....	90
Tab. 30 Používané metody strategické analýzy .....	100
Tab. 31 Rozložení kategorizovaných a spojitých dat oboru Osobní.....	134
Tab. 32 Rozložení kategorizovaných a spojitých dat oboru Loajalita .....	134
Tab. 33 Rozložení kategorizovaných a spojitých dat oboru Loajalita .....	134
Tab. 34 Rozložení kategorizovaných a spojitých dat oboru Loajalita .....	135
Tab. 35 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Firma .....	136
Tab. 36 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Pohlaví.....	136
Tab. 37 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Rodinný stav.....	137
Tab. 38 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Nejvyšší dosažené vzdělání.....	137
Tab. 39 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Úsek společnosti.....	137
Tab. 40 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Pozice ve společnosti.....	138
Tab. 41 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Doba zaměstnání u společnosti .....	138
Tab. 42 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají .....	139
Tab. 43 Tabulka četnosti odpovědí v oboru V jaké oblasti se chcete nadále rozvíjet?.....	139
Tab. 44 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Zdroj nespokojenosti .....	140
Tab. 45 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Vztahy s kolegy na pracovišti .....	140
Tab. 46 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Příčina problémových vztahů na pracovišti .....	141
Tab. 47 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Přání zlepšit na pracovišti a ve společnosti .....	141
Tab. 48 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a? .....	142
Tab. 49 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Jakých výhod, které společnost nabízí, si nejvíce ceníte?.....	142
Tab. 50 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Jaké výhody Vám nejvíce chybí?.....	143
Tab. 51 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Hlavní vnitřní motivace.....	143
Tab. 52 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Nabídka konkurenční společnosti .....	144
Tab. 53 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Hodiny v týdnu strávené pro společnost .....	144
Tab. 54 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Hodiny v týdnu strávené pro společnost .....	145
Tab. 55 Statistika spojitých proměnných 1 .....	145
Tab. 56 Statistika spojitých proměnných 2 .....	146
Tab. 57 Statistika spojitých proměnných 3 .....	146
Tab. 58 Statistika spojitých proměnných 4 .....	147
Tab. 59 Statistika spojitých proměnných 5 .....	147
Tab. 60 Statistika spojitých proměnných 6 .....	148

Tab. 61 Statistika spojitých proměnných 7 .....	148
Tab. 62 Statistika spojitých proměnných 8 .....	148
Tab. 63 Statistika spojitých proměnných 9 .....	149
Tab. 64 Statistika spojitých proměnných 10 .....	149
Tab. 65 Tabulka frekvencí obor Věk .....	151
Tab. 66 Tabulka frekvencí obor Se svým zdravotním stavem jsem .....	152
Tab. 67 Tabulka frekvencí obor Máte dojem, že Vás Vaše současná pracovní pozice silně vyčerpává? .....	152
Tab. 68 Tabulka frekvencí obor Práce jako hobby .....	153
Tab. 69 Tabulka frekvencí obor Možnost uplatnění vlastní iniciativy je.....	153
Tab. 70 Tabulka frekvencí obor Platové podmínky jsou .....	154
Tab. 71 Tabulka frekvencí obor S atmosférou na pracovišti jsem.....	154
Tab. 72 Tabulka frekvencí obor Flexibilita pracovní doby je pro mě.....	154
Tab. 73 Tabulka frekvencí obor Subjektivní důležitost stylu řízení .....	155
Tab. 74 Tabulka frekvencí obor Možnost dalšího vzdělávání .....	155
Tab. 75 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s možností kariérního růstu.....	156
Tab. 76 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s pracovním prostředím .....	156
Tab. 77 Tabulka frekvencí obor Budoucnost v současné práci.....	157
Tab. 78 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s pracovními povinnostmi a zátěží .....	157
Tab. 79 Tabulka frekvencí obor Důležitost finančního ohodnocení .....	158
Tab. 80 Tabulka frekvencí obor Důležitost vnější motivace ze strany společnosti .....	158
Tab. 81 Tabulka frekvencí obor Celková spokojenost s náplní práce .....	159
Tab. 82 Tabulka frekvencí obor Práce ve společnosti mi pocit uspokojení.....	159
Tab. 83 Tabulka frekvencí obor Vztah s nadřízeným .....	160
Tab. 84 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s pracovním prostředím .....	160
Tab. 85 Tabulka frekvencí obor Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby? .....	161
Tab. 86 Tabulka frekvencí obor S nabídkou vzdělávání a rozvojových aktivit u společnosti	161
Tab. 87 Tabulka frekvencí obor Možnosti rozvoje nabízeného na trhu DVD (Dalšího Vzdělávání Dospělých) .....	162
Tab. 88 Tabulka frekvencí obor Kariéra a možnosti jejího růstu ve společnosti.....	162
Tab. 89 Tabulka frekvencí obor Dává Vám Vaše nynější pracovní pozice možnosti dalšího růstu? .....	163
Tab. 90 Tabulka frekvencí obor Uvědomuji si, že moje práce ovlivňuje výsledek firmy .....	163
Tab. 91 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s možností účastnit se na procesu řízení firmy .....	164
Tab. 92 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s finančním ohodnocením.....	164



Tab. 93 Tabulka frekvencí obor Vnímáte způsob odměňování u společnosti jako spravedlivý? .....	165
Tab. 94 Tabulka frekvencí obor Styl řízení nadřízeného .....	165
Tab. 95 Tabulka frekvencí obor Znalost cílů (obchodních, pracovních) nadřízeného.....	166
Tab. 96 Tabulka frekvencí obor Soulad cílů osobních a cílů společnosti .....	166
Tab. 97 Tabulka frekvencí obor Uvědomění si odpovědnosti za výsledky firmy .....	167
Tab. 98 Tabulka frekvencí obor Dostatek informací a zpětné vazby od nadřízeného .....	167
Tab. 99 Tabulka frekvencí obor Dostatek informací a zpětné vazby od Back Office .....	168
Tab. 100 Tabulka frekvencí obor Potřeba pomáhat méně zkušeným kolegům .....	168
Tab. 101 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s nabídkou výhod.....	169
Tab. 102 Tabulka frekvencí obor Spokojenost, jak společnost vyjadřuje své uznání .....	169
Tab. 103 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s úspěchy v práci u společnosti.....	170
Tab. 104 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s finanční stimulací .....	170
Tab. 105 Tabulka frekvencí obor Dává společnost jistotu dlouhodobé spolupráce?.....	171
Tab. 106 Tabulka frekvencí obor Změny zaměstnavatele za dobu pracovní kariéry.....	171
Tab. 107 Tabulka frekvencí obor Uvažování o odchodu ze společnosti .....	172
Tab. 108 Tabulka frekvencí obor Potřeba studovat či vzdělávat se .....	172
Tab. 109 Tabulka frekvencí obor S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem .....	173
Tab. 110 Tabulka frekvencí obor Se svými schopnostmi a dovednostmi v oboru, ve kterém pracuji, jsem .....	173
Tab. 111 Tabulka frekvencí obor Se svým životním standardem jsem .....	174
Tab. 112 Tabulka frekvencí obor S hmotným zajištěním své existence jsem .....	174
Tab. 113 Tabulka frekvencí obor Se svými budoucími možnostmi výdělku jsem .....	175
Tab. 114 Tabulka frekvencí obor Se svým budoucím očekávaným finančním zajištěním ve stáří jsem.....	175
Tab. 115 Tabulka frekvencí obor Rozpětí měsíčního příjmu.....	176
Tab. 116 Tabulka frekvencí obor Celková spokojenost ve společnosti.....	176
Tab. 117 Tabulka frekvencí obor Loajalita .....	177

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Diskontované cash flow .....	57
Graf 2 Vztah mezi velikostí výběru a silou testu pro hodnotu $\alpha = 0,05$ .....	64
Graf 3 Graf frekvencí – obor loajalita. Zdroj: autor .....	69
Graf 4 Celkové skóre loajalita – firma 1. Zdroj: autor .....	69
Graf 5 Celkové skóre loajalita – firma 2. Zdroj: autor .....	70
Graf 6 Četnost odpovědí v oboru loajalita – firma 1. Zdroj: autor .....	71
Graf 7 Četnost odpovědí v oboru loajalita – firma 2. Zdroj: autor .....	71
Graf 8 Celkové skóre loajalita v závislosti na věku respondenta – firma 1. Zdroj: autor .....	72
Graf 9 Celkové skóre loajalita v závislosti na věku respondenta – firma 2. Zdroj: autor .....	72
Graf 10 Průběh teoretického CLV_IN v desetiletém horizontu .....	80
Graf 11 Průběh predikovaného CLV_IN v desetiletém horizontu pro jednoho interního zákazníka .....	81
Graf 12 Srovnání průběhů teoretického a prediktivního CLV_IN pro jednoho interního zákazníka .....	81
Graf 13 Predikované CLV_IN firmy – přepočtené na celkový předpokládaný počet interních zákazníků .....	82
Graf 14 Aproximovaná závislost celkového skóre na věku respondenta, obor otázek loajalita, srovnání obou firem. Zdroj: autor disertační práce .....	83
Graf 15 Segmentace interních zákazníků firmy 1 s úrovní loajality nad benchmarkem. Zdroj: autor disertační práce .....	84
Graf 16 Segmentace interních zákazníků firmy 2 s úrovní loajality nad benchmarkem. Zdroj: autor disertační práce .....	84
Graf 17 Korelační koeficienty v závislosti na věku respondenta v oboru 100 .....	91
Graf 18 Korelační koeficienty v závislosti na věku respondenta v oboru 200 .....	91
Graf 19 Korelační koeficienty v závislosti na věku respondenta v oboru 300 .....	92

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1 Výzkumný dotazník**

**Příloha č. 2 Tabulky spojitých proměnných**

**Příloha č. 3 Tabulky četností**

**Příloha č. 4 Tabulky četností spojitých proměnných**

**Příloha č. 5 Tabulky frekvencí**

**Příloha č. 6 Tabulky výsledků v oboru psychologických otázek**

**Příloha č. 7 Dotazník z ověřovacího výzkumu u společnosti Allianz Pojišťovna, a.s.**

**Příloha č. 8 Číselník otázek**

**Příloha č. 9 Životopis autora**

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA Č. 1

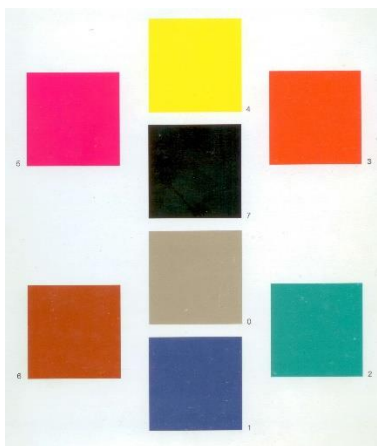
Dotazník k výzkumu Celoživotní hodnotě interních zákazníků (zdroj: autor disertační práce)

### Otázky oboru 100 - osobní

1. Jste muž nebo žena?
  - a) muž
  - b) žena
2. Váš věk při posledních narozeninách byl \_\_\_\_
3. Váš aktuální rodinný stav
  - a) svobodný/svobodná
  - b) ženatý/vdaná
  - c) rozvedený/rozvedená
  - d) vdovec/vdova
4. Se svým zdravotním stavem jsem
  - a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) velmi nespokojen/a
5. Zatrhněte, jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání
  - a) základní vzdělání
  - b) střední odborné vzdělání
  - c) střední odborné vzdělání s maturitou
  - d) vysokoškolské vzdělání

### Otázky oboru 400 - psychologické

6. Podívejte se prosím na tyto barvy - která se vám líbí nejvíce? (uved'te číslo barvy)



- a) na prvním místě nejvíce \_\_\_\_
  - b) na druhém místě nejvíce \_\_\_\_
  - c) na třetím místě nejvíce \_\_\_\_
  - d) na čtvrtém místě nejvíce \_\_\_\_
  - e) na pátém místě nejvíce \_\_\_\_
7. Která ze zbývajících tří barev se vám líbí nejméně? (uved'te číslo barvy)
    - a) na prvním místě nejméně \_\_\_\_

- b) na druhém místě nejméně \_\_\_\_
- c) na třetím místě nejméně \_\_\_\_

### Otázky oboru 100 - osobní

**8. Na jakém úseku společnosti pracujete?**

- a) Front Office
- b) Back Office

**9. Jakou zastáváte pozici ve společnosti**

- a) poradce
- b) manažer
- c) pracovník podpory

### Otázky oboru 200 - loajalita

**10. Máte dojem, že Vás Vaše současná pracovní pozice, silně vyčerpává?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**11. Jak dlouho pracujete u společnosti?**

- a) méně jak 1 rok
- b) méně jak 2 roky
- c) více jak 2 roky

**12. Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají \*)**

- a) zajišťování rizik
- b) financování bydlení
- c) zprostředkování investic
- d) poradenství v oblasti investic
- e) placené investiční poradenství
- f) placené poradenství v oblasti penze

**13. V jaké oblasti se chcete nadále nejvíce rozvíjet?**

- a) zajišťování rizik
- b) financování bydlení
- c) zprostředkování investic
- d) poradenství v oblasti investic
- e) placené investiční poradenství
- f) placené poradenství v oblasti penze

**14. Je pro Vás důležité, že svoji práci můžete brát také jako hobby?**

- a) velmi důležité
- b) spíše důležité
- c) neutrální
- d) spíše nedůležité
- e) velmi nedůležité

**15. Možnost uplatnění vlastní iniciativy je pro Vás**

- a) velmi důležitá
- b) spíše důležitá
- c) neutrální
- d) spíše nedůležitá
- e) velmi nedůležitá

**16. Platové podmínky jsou pro Vás**

- a) velmi důležité
- b) spíše důležité
- c) neutrální

- d) spíše nedůležité
  - e) velmi nedůležité
- 17. S atmosférou na pracovišti jsem**
- a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) velmi nespokojen/a
- 18. Flexibilita pracovní doby je pro mě**
- a) velmi důležitá
  - b) spíše důležitá
  - c) neutrální
  - d) spíše nedůležitá
  - e) velmi nedůležitá
- 19. Přístup nadřízených (styl řízení) považuji za**
- a) zcela nedůležitý
  - b) spíše nedůležitý
  - c) neutrální
  - d) spíše důležitý
  - e) velmi důležitý
- 20. Možnost dalšího vzdělávání je pro mě**
- a) velmi důležité
  - b) spíše důležitá
  - c) neutrální
  - d) spíše nedůležitá
  - e) velmi nedůležitá
- 21. Zním možnosti kariérního růstu/postupu ve firmě a jsem**
- a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) velmi nespokojen/a
- 22. S pracovním prostředím jsem**
- a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) velmi nespokojen/a
- 23. Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v současné práci, jsem**
- a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) velmi nespokojen/a
- 24. Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem**
- a) velmi nespokojen/a
  - b) spíše nespokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše spokojen/a
  - e) velmi spokojen/a
- 25. Je pro Vás důležité finanční ohodnocení?**
- a) zcela důležité
  - b) spíše důležité
  - c) neutrální
  - d) spíše nedůležité

- e) velmi nedůležité
- 26. Je pro Vás důležitá vnější motivace za strany společnosti jako např. Incentives**
- a) zcela důležitá
  - b) spíše důležitá
  - c) neutrální
  - d) spíše nedůležité
  - e) velmi nedůležité
- 27. Jste celkově spokojen/a s náplní Vaší práce (zajímavost, rozmanitost, pestrost,)?**
- a) zcela nespokojen/a
  - b) spíše nespokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše spokojen/a
  - e) zcela spokojen/a
- 28. Práce ve společnosti mi pocit uspokojení**
- a) vůbec nepřináší
  - b) spíše nepřináší
  - c) spíše přináší
  - d) přináší ve velké míře
  - e) neumím se vyjádřit
- 29. Jak hodnotíte Váš vztah s Vaším nadřízeným?**
- a) zcela nespokojen/a
  - b) spíše nespokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše spokojen/a
  - e) zcela spokojen/a
- 30. Jste spokojen/a s pracovním prostředím na Vašem pracovišti?**
- a) zcela spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) zcela nespokojen/a
- 31. Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby?**
- a) zcela spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) zcela nespokojen/a

#### **Otázky oboru 300 - ostatní**

- 32. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávání a rozvojových aktivit u společnosti ?**
- a) zcela nespokojen/a
  - b) spíše nespokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše spokojen/a
  - e) zcela spokojen/a
- 33. Využíváte možnostmi samostatného rozvoje, které Vám nabízí trh dalšího vzdělávání dospělých?**
- a) zcela využívám
  - b) spíše využívám
  - c) spíše nevyžívám
  - d) zcela nevyžívám
  - e) nevím

## Otázky oboru 200 - loajalita

- 34. Vyhovuje Vám kariéra a možnosti jejího růstu ve společnosti?**
- a) zcela nevyhovuje
  - b) spíše nevyhovuje
  - c) spíše vyhovuje
  - d) zcela vyhovuje
  - e) nevím
- 35. Dává Vám Vaše nynější pracovní pozice možnosti dalšího růstu?**
- a) mám optimální možnosti dalšího růstu
  - b) možnosti dalšího růstu považuji za spíše dostačující
  - c) možnosti dalšího růstu hodnotím jako spíše omezené
  - d) možnosti dalšího růstu jsou zcela omezené
  - e) neumím posoudit
- 36. Uvědomuji si, že moje práce ovlivňuje výsledek firmy**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  - e) nevím
- 37. Jste spokojen s možností, se účastnit na procesu řízení společnosti?**
- a) zcela spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) zcela nespokojen/a
- 38. Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?**
- a) zcela spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
  - d) spíše nespokojen/a
  - e) zcela nespokojen/a
- 39. Vnímáte způsob odměňování u společnosti jako spravedlivý?**
- a) zcela spravedlivý
  - b) spíše spravedlivý
  - c) spíše nespravedlivý
  - d) zcela nespravedlivý
  - e) nevím
- 40. Jak Vám vyhovuje styl řízení, který používá Váš nadřízený?**
- a) zcela vyhovuje
  - b) spíše vyhovuje
  - c) spíše nevyhovuje
  - d) zcela nevyhovuje
  - e) nevím
- 41. Znáte cíle (obchodní, pracovní) Vašeho nadřízeného?**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 42. Myslíte si, že Vaše osobní cíle jsou v souladu nebo se významně přibližují cílům společnosti?**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne



- e) nevím
- 43. Při své práci si plně uvědomuji svoji odpovědnost za výsledky firmy?**
- a) ne
  - b) spíše ne
  - c) spíše ano
  - d) ano
  - e) nevím

#### **Otázky oboru 300 - ostatní**

- 44. Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od Vašeho nadřízeného?**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  - e) nevím
- 45. Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od oddělení podpory prodeje (Back Office)?**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
  - e) nevím
- 46. Cítíte, v rámci pracovních činností, potřebu pomáhat svým méně zkušeným kolegům?**
- f) ano
  - g) spíše ano
  - h) spíše ne
  - i) ne
  - j) nevím
- 47. Jste spokojen/a se současnou nabídkou výhod, které Vám společnost poskytuje? (kariéra, Incentives, vlastnictví kmene klientů apod.)**
- a) zcela nespokojen/a
  - b) spíše nespokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše spokojen/a
  - e) zcela spokojen/a

#### **Otázky oboru 200 - loajalita**

- 48. Jste spokojen/a s tím, jak společnost vyjadřuje uznání za Vaši práci?**
- a) zcela nespokojen/a
  - b) spíše nespokojen/a
  - c) neutrální
  - d) spíše spokojen/a
  - e) zcela spokojen/a

### Otázky oboru 300 - ostatní

**49. S úspěchy, které mám v práci u společnosti, jsem**

- a) zcela spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) neutrální
- d) spíše nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

### Otázky oboru 200 - loajalita

**50. Jak jste s finanční stimulací, jako jsou možnosti čerpat mimořádné odměny (za produkční soutěže, příspěvky na rozvoj apod.) ze strany společnosti spokojen/a?**

- a) zcela spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) neutrální
- d) spíše nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

**51. Dává Vám společnost jistotu dlouhodobé spolupráce?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

**52. Kolikrát jste změnil/a zaměstnavatele či spolupracující společnost za dobu své pracovní kariéry?**

- a) 1 x
- b) 2 x
- c) 3 x
- d) 4 x
- e) 5 x a více

**53. Uvažoval/a jste poslední dobou, o odchodu ze společnosti?**

- a) ne
- b) spíše ne
- c) spíše ano
- d) ano

### Otázky oboru 300 - ostatní

**54. Jaký aspekt Vaší práce Vám přináší největší pocit nespokojenosti? \*)**

- a) seberealizace
- b) obor
- c) finance
- d) nadšení
- e) motivace
- f) žádný

**55. Jak hodnotíte Vaše vztahy s kolegy na Vašem pracovišti? \*)**

- a) kamarádké
- b) pracovní (kolegiální)
- c) neutrální
- d) nepřátelské

**56. Pokud si myslíte, že vztahy na Vašem pracovišti nejsou ideální, v čem vidíte příčinu? \*)**

- a) špatná komunikace
- b) špatné vedení
- c) špatná organizace práce a podpora

- d) tlak ze strany nadřízených
- e) špatné pracovní podmínky
- f) Jiné

**57. Označte, případně napište, co byste chtěl/a zlepšit na pracovišti a ve společnosti \*)**

- a) systém vzdělávání
- b) způsob komunikaci
- c) vztahy ve společnosti
- d) vedení a řízení
- e) kariéru
- f) uveďte: \_\_\_\_\_

#### **Otázky oboru 200 - loajalita**

**58. Potřebujete pro úspěšné zvládnutí Vaší pozice studovat, či se vzdělávat?**

- a) ne
- b) spíše ne
- c) spíše ano
- d) ano

#### **Otázky oboru 300 - osobní**

**59. Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a \*)**

- a) obchodní dovednosti
- b) odborné kompetence
- c) manažerské dovednosti
- d) osobní rozvoj
- e) nevím

**60. Jakých výhod, které společnost nabízí, si nejvíce ceníte? \*)**

- a) Incentives (motivační setkání s finančními institucemi)
- b) finanční benefity (poukázky Tesco, Benzina)
- c) nefinanční benefity (nabídka firemní Cafeteria)
- d) výplata pečovatelských provizí
- e) vlastnictví kmene klientů

**61. Jaké výhody Vám nejvíce chybí? \*)**

- a) příspěvek na dovolenou
- b) příspěvek na kancelář
- c) služební vozidlo
- d) služební notebook a mobil
- e) nic mi nechybí

**62. S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem**

- a) Zcela spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Zcela nespokojen/a
- f) žádný volný čas nemám

**63. Se svými schopnostmi a dovednostmi v oboru, ve kterém pracuji, jsem**

- a) zcela spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) neutrální
- d) spíše nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

**64. Se svým životním standardem jsem**

- a) zcela spokojen/a
- b) spíše spokojen/a

- c) neutrální
- d) spíše nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

**65. S hmotným zajištěním své existence jsem**

- a) zcela nespokojen/a
- b) spíše nespokojen/a
- c) neutrální
- d) spíše spokojen/a
- e) zcela spokojen/a

#### Otázky oboru 200 - loajalita

**66. Se svými budoucími možnostmi výdělku jsem**

- a) zcela spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) neutrální
- d) spíše nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

#### Otázky oboru 300 - osobní

**67. Se svým budoucím očekávaným finančním zajištěním ve stáří jsem**

- a) zcela spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) neutrální
- d) spíše nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a
- f) ještě jsem o tom nepřemýšlel

**68. Označte rozpětí vašeho měsíčního příjmu.**

- a) <10 000
- b) 10 000 - 12 000
- c) 21 000 - 30 000
- d) 31 000 - 40 000
- e) >41 000

#### Otázky oboru 200 - loajalita

**69. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a ve společnosti?**

- a) zcela spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) neutrální
- d) spíše spokojen/a
- e) zcela spokojen/a

**70. Označte Vaši pomyslnou loajalitu, kterou cítíte ke společnosti na škále 1 až 7 (1 označuje minimum, 10 označuje maximum)**

1	2	3	4	5	6	7			
---	---	---	---	---	---	---	--	--	--

**71. Co je Vaší hlavní vnitřní motivací, proč spolupracujete, právě se společností \*)**

- a) svobodně se rozhodovat
- b) styl řízení
- c) nemám možnost jiného uplatnění
- d) kariérní systém
- e) peníze

**72. Pokud by Vám konkurenční společnost dala ke zvážení pracovní nabídku, co by bylo pro Vás rozhodující? \*)**

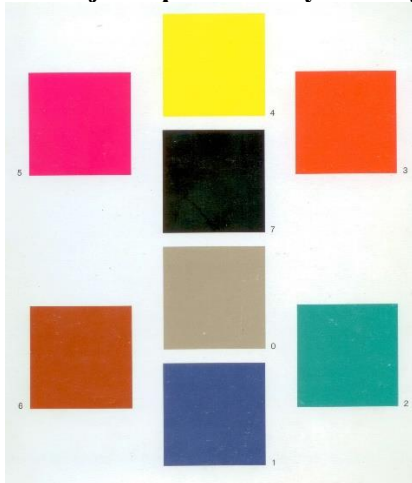
- a) lepší finanční ohodnocení
- b) větší povědomí značky u zákazníků
- c) lepší kariérový růst
- d) větší společnosti co do obratu, zisku a počet spolupracovníků
- e) lepší servisní podpora
- f) lepší styl vedení

**73. Kolik hodin v týdnu strávíte prací pro ?**

- a) <10
- b) 10 - 20
- c) 21 - 30
- d) 31 - 40
- e) >41

### Otázky oboru 400 - psychologické

**74. Podívejte se prosím na tyto barvy - která se vám líbí nejvíce? (uved'te číslo barvy)**



- a) na prvním místě nejvíce \_\_\_
- b) na druhém místě nejvíce \_\_\_
- c) na třetím místě nejvíce \_\_\_
- d) na čtvrtém místě nejvíce \_\_\_
- e) na pátém místě nejvíce \_\_\_

**75. Která ze zbývajících tří barev se vám líbí nejméně? (uved'te číslo barvy)**

- a) na prvním místě nejméně \_\_\_
- b) na druhém místě nejméně \_\_\_
- c) na třetím místě nejméně \_\_\_

\*) označit dvě, pro Vás důležité možnosti

Zdroj výše uvedeného dotazníků: autor disertační práce

**PŘÍLOHA Č. 2**

**Statistics**

		firma	Pohlaví	rodinný stav	nejvyšší dosažené vzdělání	úsek společnosti
N	Valid	81	82	82	82	82
	Missing	96	95	95	95	95

Tab. 31 Rozložení kategorizovaných a spojitých dat oboru Osobní

**Statistics**

		pozice ve společnosti	Doba zaměstnání u společnosti	Odpověď na otázku: "Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají?"	Odpověď na otázku: V jaké oblasti se chcete nadále rozvíjet?"	Zdroj nespokojenosti
N	Valid	82	82	82	82	75
	Missing	95	95	95	95	102

Tab. 32 Rozložení kategorizovaných a spojitých dat oboru Loajalita

**Statistics**

		vztahy s kolegy na pracovišti	Příčina problémových vztahů na pracovišti	Přání zlepšit na pracovišti a ve společnosti	Odpověď na otázku: "Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a?"	Jakých výhod, které společnost nabízí, si nejvíce ceníte?
N	Valid	72	72	55	72	72
	Missing	105	105	122	105	105

Tab. 33 Rozložení kategorizovaných a spojitých dat oboru Loajalita

		<b>Statistics</b>			
		Jaké výhody Vám nejvíce chybí?	Hlavní vnitřní motivace	Nabídka konkureční společnosti	Hodiny v týdnu strávené pro společnost
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	105	105	105	105

Tab. 34 Rozložení kategorizovaných a spojitých dat oboru Loajalita

Zdroj výše uvedených tabulek: autor disertační práce, SPSS

### PŘÍLOHA Č. 3

#### Firma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	"1"	44	24,9	54,3	54,3
	"2"	37	20,9	45,7	100,0
	Total	81	45,8	100,0	
Missing	System	96	54,2		
Total		177	100,0		

Tab. 35 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Firma

#### Pohlaví

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muž	62	35,0	75,6	75,6
	žena	20	11,3	24,4	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 36 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Pohlaví

#### Rodinný stav

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	svobodný/svobodná	14	7,9	17,1	17,1
	ženatý/vdaná	52	29,4	63,4	80,5
	rozvedený/rozvedená	15	8,5	18,3	98,8
	ovdovělý/ovdovělá	1	,6	1,2	100,0



Total		82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 37 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Rodinný stav

#### Nejvyšší dosažené vzdělání

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	střední odborné	4	2,3	4,9	4,9
	střední odborné s maturitou	35	19,8	42,7	47,6
	Vysokoškolské	43	24,3	52,4	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 38 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Nejvyšší dosažené vzdělání

#### Úsek společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Front Office	72	40,7	87,8	87,8
	Back Office	10	5,6	12,2	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 39 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Úsek společnosti

### Pozice ve společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poradce	56	31,6	68,3	68,3
	manažer	18	10,2	22,0	90,2
	pracovník podpory	8	4,5	9,8	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 40 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Pozice ve společnosti

### Doba zaměstnání u společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	méně než 1 rok	48	27,1	58,5	58,5
	méně než 2 roky	25	14,1	30,5	89,0
	více jak 2 roky	9	5,1	11,0	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 41 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Doba zaměstnání u společnosti

### Odpověď na otázku: "Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají?"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zajišťování rizik	16	9,0	19,5	19,5
	financování bydlení	18	10,2	22,0	41,5
	zprostředkování investic	13	7,3	15,9	57,3

	poradenství v oblasti investic	22	12,4	26,8	84,1
	placené investiční poradenství	7	4,0	8,5	92,7
	placené poradenství v oblasti penze	6	3,4	7,3	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 42 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají

**Odpověď na otázku: V jaké oblasti se chcete nadále rozvíjet?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zajišťování rizik	8	4,5	9,8	9,8
	financování bydlení	14	7,9	17,1	26,8
	zprostředkování investic	3	1,7	3,7	30,5
	poradenství v oblasti investic	28	15,8	34,1	64,6
	placené investiční poradenství	22	12,4	26,8	91,5
	placené poradenství v oblasti penze	7	4,0	8,5	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 43 Tabulka četnosti odpovědí v oboru V jaké oblasti se chcete nadále rozvíjet?

**Zdroj nespokojenosti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	seberealizace	16	9,0	21,3	21,3

	obor	2	1,1	2,7	24,0
	finance	8	4,5	10,7	34,7
	nadšení	2	1,1	2,7	37,3
	motivace	12	6,8	16,0	53,3
	žádný	35	19,8	46,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 44 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Zdroj nespokojenosti

#### Vztahy s kolegy na pracovišti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamarádké	45	25,4	62,5	62,5
	pracovní (kolegiální)	17	9,6	23,6	86,1
	neutrální	8	4,5	11,1	97,2
	soutěživé	2	1,1	2,8	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 45 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Vztahy s kolegy na pracovišti

#### Příčina problémových vztahů na pracovišti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	špatná komunikace	27	15,3	37,5	37,5
	špatné vedení	6	3,4	8,3	45,8

	špatná organizace práce a podpora	8	4,5	11,1	56,9
	tlak ze strany nadřízených	7	4,0	9,7	66,7
	špatné pracovní podmínky	1	,6	1,4	68,1
	jiné	23	13,0	31,9	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 46 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Příčina problémových vztahů na pracovišti

#### Přání zlepšit na pracovišti a ve společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	systém vzdělávání	18	10,2	32,7	32,7
	způsob komunikace	27	15,3	49,1	81,8
	vztahy ve společnosti	5	2,8	9,1	90,9
	vedení a řízení	5	2,8	9,1	100,0
	Total	55	31,1	100,0	
Missing	System	122	68,9		
Total		177	100,0		

Tab. 47 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Přání zlepšit na pracovišti a ve společnosti

#### Odpověď na otázku: "Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a?"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	obchodní dovednosti	24	13,6	33,3	33,3

	odborné kompetence	36	20,3	50,0	83,3
	manažerské dovednosti	9	5,1	12,5	95,8
	jiné	3	1,7	4,2	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 48 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a?

**Jakých výhod, které společnost nabízí, si nejvíce ceníte?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	incentives	10	5,6	13,9	13,9
	finanční benefity	1	,6	1,4	15,3
	výplata pečovatelských provizí	32	18,1	44,4	59,7
	vlastnictví kmene klientů	29	16,4	40,3	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 49 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Jakých výhod, které společnost nabízí, si nejvíce ceníte?

**Jaké výhody Vám nejvíce chybí?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	příspěvek na dovolenou	11	6,2	15,3	15,3
	příspěvek na kancelář	13	7,3	18,1	33,3
	služební vozidlo	13	7,3	18,1	51,4
	služební notebook a mobil	7	4,0	9,7	61,1

	nic mi nechybí	28	15,8	38,9	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 50 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Jaké výhody Vám nejvíce chybí?

#### Hlavní vnitřní motivace

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	svobodně se rozhodovat	49	27,7	68,1	68,1
	styl řízení	8	4,5	11,1	79,2
	nemám možnost jiného uplatnění	3	1,7	4,2	83,3
	kariérní systém	3	1,7	4,2	87,5
	peníze	9	5,1	12,5	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 51 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Hlavní vnitřní motivace

#### Nabídka konkureční společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lepší finanční ohodnocení	40	22,6	55,6	55,6
	větší povědomí značky u zákazníků	6	3,4	8,3	63,9
	lepší kariérový růst	2	1,1	2,8	66,7
	větší společnost v obratu, zisku a počtu pracovníků	2	1,1	2,8	69,4

	lepší servisní podpora	12	6,8	16,7	86,1
	lepší styl vedení	10	5,6	13,9	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 52 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Nabídka konkureční společnosti

### Hodiny v týdnu strávené pro společnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	méně než 10	2	1,1	2,8	2,8
	10 - 20	9	5,1	12,5	15,3
	21 - 30	9	5,1	12,5	27,8
	31 - 40	24	13,6	33,3	61,1
	více než 40	28	15,8	38,9	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 53 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Hodiny v týdnu strávené pro společnost

Zdroj výše uvedených tabulek: autor disertační práce, SPSS



**PŘÍLOHA Č.4**

**Statistics**

		věk	Se svým zdravotním stavem jsem	Odpověď na otázku: "Máte dojem, že Vás Vaše současná pracovní pozice silně vyčerpává?"	Práce jako hobby	Možnost uplatnění vlastní iniciativy je
N	Valid	82	82	82	82	82
	Missing	95	95	95	95	95
Mean		44,16	4,17	2,13	4,33	4,60
Median		45,00	4,00	2,00	4,50	5,00
Std. Deviation		10,585	,814	,886	,802	,585

Tab. 54 Tabulka četnosti odpovědí v oboru Hodiny v týdnu strávené pro společnost

**Statistics**

		Platové podmínky jsou	Odpověď na otázku: "S atmosférou na pracovišti jsem..."	Odpověď na otázku: "Flexibilita pracovní doby je pro mě..."	Subjektivní důležitost stylu řízení	Možnost dalšího vzdělávání
N	Valid	82	79	79	79	79
	Missing	95	98	98	98	98
Mean		4,43	4,22	4,73	4,10	4,67
Median		4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Std. Deviation		,648	,842	,614	1,128	,693

Tab. 55 Statistika spojitých proměnných 1

### Statistics

		Spokojenost s možností kariérního růstu	Spokojenost s pracovním prostředím	Budoucnost v současné práci	Spokojenost s pracovními povinnostmi a zátěží	Důležitost finančního ohodnocení
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	98	98	98	98	98
Mean		3,72	4,11	3,76	3,14	4,39
Median		4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Std. Deviation		,876	,847	1,028	1,047	,687

Tab. 56 Statistika spojitých proměnných 2

### Statistics

		Důležitost vnější motivace ze strany společnosti	Celková spokojenost s náplní práce	Práce ve společnosti mi pocit uspokojení	Vztah s nadřízeným	Spokojenost s pracovním prostředím
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	99	99	99	99	99
Mean		3,29	3,64	4,04	4,05	4,12
Median		3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		1,058	1,329	,780	1,056	,882

Tab. 57 Statistika spojitých proměnných 3

### Statistics

		Odpověď na otázku: "Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby?"	s nabídkou vzdělávání a rozvojových aktivit u společnosti	možnosti rozvoje nabízeného na trhu DVD	Kariéra a možnosti jejího růstu ve společnosti	Dává Vám Vaše nynější pracovní pozice možnosti dalšího růstu?
--	--	--	---	--	---	--

N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	99	99	99	99	99
Mean		4,72	3,46	3,58	3,54	3,81
Median		5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,507	1,203	1,274	1,213	1,082

Tab. 58 Statistika spojitých proměnných 4

**Statistics**

		Uvědomuji si, že moje práce ovlivňuje výsledek firmy	Spokojenost s možností účastnit se na procesu řízení firmy	Spokojenost s finančním ohodnocením	Vnímáte způsob odměňování u společnosti jako spravedlivý?	Styl řízení nadřízeného
N	Valid	75	75	72	75	75
	Missing	102	102	105	102	102
Mean		4,65	3,55	3,71	3,73	3,96
Median		5,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,688	1,094	,879	1,107	1,084

Tab. 59 Statistika spojitých proměnných 5

**Statistics**

		Znalost cílů (obchodních, pracovních) nadřízeného	Soulad cílů osobních a cílů společnosti	Uvědomění si odpovědnosti za výsledky firmy	Dostatek informací a zpětné vazby od nadřízeného	Dostatek informací a zpětné vazby od Back Office
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	102	102	102	102	102
Mean		3,16	3,93	4,17	3,60	3,87

Median	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Std. Deviation	,916	1,044	1,223	1,336	1,277

Tab. 60 Statistika spojitých proměnných 6

		<b>Statistics</b>				
		Potřeba pomáhat méně zkušeným kolegům	Spokojenost s nabídkou výhod	Spokojenost, jak společnost vyjadřuje své uznání	Spokojenost s úspěchy v práci u společnosti	Spokojenost s finanční stimulací
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	102	102	102	102	102
Mean		4,04	3,44	3,32	3,55	3,17
Median		4,00	4,00	3,00	4,00	3,00
Std. Deviation		1,246	1,265	1,105	,977	,964

Tab. 61 Statistika spojitých proměnných 7

		<b>Statistics</b>				
		Dává společnost jistotu dlouhodobé spolupráce?	Změny zaměstnavatele za dobu pracovní kariéry	Uvažování o odchodu ze společnosti	Potřeba studovat či vzdělávat se	S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem
N	Valid	75	75	75	72	72
	Missing	102	102	102	105	105
Mean		4,13	3,16	3,36	3,29	3,90
Median		4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		1,044	1,443	,968	,941	1,177

Tab. 62 Statistika spojitých proměnných 8

### Statistics

		Se svými schopnostmi a dovednostmi v oboru, ve kterém pracuji, jsem	Se svým životním standardem jsem	S hmotným zajištěním své existence jsem	Se svými budoucími možnostmi výdělku jsem	Se svým budoucím očekávaným finančním zajištěním ve stáří jsem
N	Valid	72	72	72	72	72
	Missing	105	105	105	105	105
Mean		3,78	3,67	2,88	3,68	3,33
Median		4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,826	,919	1,221	,962	1,113

Tab. 63 Statistika spojitých proměnných 9

### Statistics

		Rozpětí měsíčního příjmu	Celková spokojenost ve společnosti	loajalita
N	Valid	72	72	71
	Missing	105	105	106
Mean		3,97	4,06	5,61
Median		4,00	4,00	6,00
Std. Deviation		1,113	,820	1,801

Tab. 64 Statistika spojitých proměnných 10

Zdroj výše uvedených tabulek: autor disartheční práce, SPSS

**PŘÍLOHA Č. 5**

		<b>Věk</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	4	2,3	4,9	4,9
	27	1	,6	1,2	6,1
	28	2	1,1	2,4	8,5
	29	1	,6	1,2	9,8
	30	1	,6	1,2	11,0
	32	3	1,7	3,7	14,6
	33	2	1,1	2,4	17,1
	34	4	2,3	4,9	22,0
	35	2	1,1	2,4	24,4
	36	4	2,3	4,9	29,3
	37	2	1,1	2,4	31,7
	38	3	1,7	3,7	35,4
	40	3	1,7	3,7	39,0
	41	3	1,7	3,7	42,7
	42	4	2,3	4,9	47,6
	44	1	,6	1,2	48,8
	45	4	2,3	4,9	53,7
	46	5	2,8	6,1	59,8
	47	1	,6	1,2	61,0
	48	2	1,1	2,4	63,4
49	2	1,1	2,4	65,9	
50	3	1,7	3,7	69,5	

	51	2	1,1	2,4	72,0
	52	1	,6	1,2	73,2
	53	4	2,3	4,9	78,0
	54	1	,6	1,2	79,3
	55	5	2,8	6,1	85,4
	56	1	,6	1,2	86,6
	57	4	2,3	4,9	91,5
	60	2	1,1	2,4	93,9
	62	2	1,1	2,4	96,3
	64	2	1,1	2,4	98,8
	68	1	,6	1,2	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 65 Tabulka frekvencí obor Věk

**Se svým zdravotním stavem jsem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi nespokojen/a	1	,6	1,2	1,2
	spíše nespokojen/a	3	1,7	3,7	4,9
	neutrální	6	3,4	7,3	12,2
	spíše spokojen/a	43	24,3	52,4	64,6

	velmi spokojen/a	29	16,4	35,4	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 66 Tabulka frekvencí obor Se svým zdravotním stavem jsem

**Odpověď na otázku: "Máte dojem, že Vás Vaše současná pracovní pozice silně vyčerpává?"**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	21	11,9	25,6	25,6
	spíše ne	35	19,8	42,7	68,3
	spíše ano	20	11,3	24,4	92,7
	ano	6	3,4	7,3	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 67 Tabulka frekvencí obor Máte dojem, že Vás Vaše současná pracovní pozice silně vyčerpává?

**Práce jako hobby**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše důležité	3	1,7	3,7	3,7
	neutrální	8	4,5	9,8	13,4
	spíše nedůležité	30	16,9	36,6	50,0



	velmi nedůležité	41	23,2	50,0	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 68 Tabulka frekvencí obor Práce jako hobby

**Možnost uplatnění vlastní iniciativy je**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše důležitá	1	,6	1,2	1,2
	neutrální	1	,6	1,2	2,4
	spíše nedůležitá	28	15,8	34,1	36,6
	velmi nedůležitá	52	29,4	63,4	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		
Total		177	100,0		

Tab. 69 Tabulka frekvencí obor Možnost uplatnění vlastní iniciativy je

**Platové podmínky jsou**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše nedůležité	2	1,1	2,4	2,4
	neutrální	1	,6	1,2	3,7
	spíše důležité	39	22,0	47,6	51,2
	velmi důležité	40	22,6	48,8	100,0
	Total	82	46,3	100,0	
Missing	System	95	53,7		

Total	177	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Tab. 70 Tabulka frekvencí obor Platové podmínky jsou

**Odpověď na otázku: "S atmosférou na pracovišti jsem..."**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše nespokojen/a	3	1,7	3,8	3,8
	neutrální	12	6,8	15,2	19,0
	spíše spokojen/a	29	16,4	36,7	55,7
	velmi spokojen/a	35	19,8	44,3	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 71 Tabulka frekvencí obor S atmosférou na pracovišti jsem..

**Odpověď na otázku: "Flexibilita pracovní doby je pro mě..."**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi nedůležitá	1	,6	1,3	1,3
	neutrální	1	,6	1,3	2,5
	spíše důležitá	15	8,5	19,0	21,5
	velmi důležitá	62	35,0	78,5	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 72 Tabulka frekvencí obor Flexibilita pracovní doby je pro mě...

### Subjektivní důležitost stylu řízení

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nedůležitý	3	1,7	3,8	3,8
	spíše nedůležitý	6	3,4	7,6	11,4
	neutrální	10	5,6	12,7	24,1
	spíše důležitý	21	11,9	26,6	50,6
	velmi důležitý	39	22,0	49,4	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 73 Tabulka frekvencí obor Subjektivní důležitost stylu řízení

### Možnost dalšího vzdělávání

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi nedůležitá	1	,6	1,3	1,3
	spíše nedůležitá	1	,6	1,3	2,5
	neutrální	1	,6	1,3	3,8
	spíše důležitá	17	9,6	21,5	25,3
	velmi důležitá	59	33,3	74,7	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 74 Tabulka frekvencí obor Možnost dalšího vzdělávání

### Spokojenost s možností kariérního růstu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi nespokojen/a	2	1,1	2,5	2,5
	spíše nespokojen/a	4	2,3	5,1	7,6
	neutrální	20	11,3	25,3	32,9
	spíše spokojen/a	41	23,2	51,9	84,8
	velmi spokojen/a	12	6,8	15,2	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 75 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s možností kariérního růstu

### Spokojenost s pracovním prostředím

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše nespokojen/a	3	1,7	3,8	3,8
	neutrální	15	8,5	19,0	22,8
	spíše spokojen/a	31	17,5	39,2	62,0
	velmi spokojen/a	30	16,9	38,0	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 76 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s pracovním prostředím

### Budoucnost v současné práci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi nespokojen/a	1	,6	1,3	1,3
	spíše nespokojen/a	10	5,6	12,7	13,9
	neutrální	17	9,6	21,5	35,4
	spíše spokojen/a	30	16,9	38,0	73,4
	velmi spokojen/a	21	11,9	26,6	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 77 Tabulka frekvencí obor Budoucnost v současné práci

### Spokojenost s pracovními povinnostmi a zátěží

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi nespokojen/a	5	2,8	6,3	6,3
	spíše nespokojen/a	19	10,7	24,1	30,4
	neutrální	19	10,7	24,1	54,4
	spíše spokojen/a	32	18,1	40,5	94,9
	velmi spokojen/a	4	2,3	5,1	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 78 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s pracovními povinnostmi a zátěží

### Důležitost finančního ohodnocení

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše nedůležité	2	1,1	2,5	2,5
	neutrální	3	1,7	3,8	6,3
	spíše důležité	36	20,3	45,6	51,9
	velmi důležité	38	21,5	48,1	100,0
	Total	79	44,6	100,0	
Missing	System	98	55,4		
Total		177	100,0		

Tab. 79 Tabulka frekvencí obor Důležitost finančního ohodnocení

### Důležitost vnější motivace ze strany společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi nedůležitá	6	3,4	7,7	7,7
	spíše nedůležitá	10	5,6	12,8	20,5
	neutrální	24	13,6	30,8	51,3
	spíše důležitá	31	17,5	39,7	91,0
	zcela důležitá	7	4,0	9,0	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 80 Tabulka frekvencí obor Důležitost vnější motivace ze strany společnosti

### Celková spokojenost s náplní práce

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	9	5,1	11,5	11,5
	spíše nespokojen/a	9	5,1	11,5	23,1
	neutrální	6	3,4	7,7	30,8
	spíše spokojen/a	31	17,5	39,7	70,5
	zcela spokojen/a	23	13,0	29,5	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 81 Tabulka frekvencí obor Celková spokojenost s náplní práce

### Práce ve společnosti mi pocit uspokojení

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neumím se vyjádřit	2	1,1	2,6	2,6
	vůbec nepřináší	1	,6	1,3	3,8
	spíše nepřináší	7	4,0	9,0	12,8
	spíše přináší	50	28,2	64,1	76,9
	přináší ve velké míře	18	10,2	23,1	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 82 Tabulka frekvencí obor Práce ve společnosti mi pocit uspokojení

### Vztah s nadřízeným

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen	3	1,7	3,8	3,8
	spíše nespokojen	3	1,7	3,8	7,7
	neutrální	14	7,9	17,9	25,6
	spíše spokojen	25	14,1	32,1	57,7
	zcela spokojen	33	18,6	42,3	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 83 Tabulka frekvencí obor Vztah s nadřízeným

### Spokojenost s pracovním prostředím

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	1	,6	1,3	1,3
	spíše nespokojen/a	3	1,7	3,8	5,1
	neutrální	11	6,2	14,1	19,2
	spíše spokojen/a	34	19,2	43,6	62,8
	zcela spokojen/a	29	16,4	37,2	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 84 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s pracovním prostředím



**Odpořed' na otřazku: "Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby?"**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutrřlní	2	1,1	2,6	2,6
	spíře spokojen/a	18	10,2	23,1	25,6
	zcela spokojen/a	58	32,8	74,4	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 85 Tabulka frekvencí obor Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby?

**S nabídkou vzdělavání a rozvojových aktivit u společnosti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	8	4,5	10,3	10,3
	spíře nespokojen/a	7	4,0	9,0	19,2
	neutrřlní	19	10,7	24,4	43,6
	spíře spokojen/a	29	16,4	37,2	80,8
	zcela spokojen/a	15	8,5	19,2	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 86 Tabulka frekvencí obor S nabídkou vzdělavání a rozvojových aktivit u společnosti

### Možnosti rozvoje nabízeného na trhu DVD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nevyužívám	4	2,3	5,1	5,1
	spíše nevyužívám	20	11,3	25,6	30,8
	nevím	2	1,1	2,6	33,3
	spíše využívám	31	17,5	39,7	73,1
	zcela využívám	21	11,9	26,9	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 87 Tabulka frekvencí obor Možnosti rozvoje nabízeného na trhu DVD (Dalšího Vzdělávání Dospělých)

### Kariéra a možnosti jejího růstu ve společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nevyhovuje	7	4,0	9,0	9,0
	spíše nevyhovuje	11	6,2	14,1	23,1
	nevím	8	4,5	10,3	33,3
	spíše vyhovuje	37	20,9	47,4	80,8
	zcela vyhovuje	15	8,5	19,2	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 88 Tabulka frekvencí obor Kariéra a možnosti jejího růstu ve společnosti

**Dává Vám Vaše nynější pracovní pozice možnosti dalšího růstu?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neumím posoudit	4	2,3	5,1	5,1
	možnosti dalšího růstu jsou zcela omezené	4	2,3	5,1	10,3
	možnosti dalšího růstu hodnotím jako spíše omezené	18	10,2	23,1	33,3
	možnosti dalšího růstu považuji za spíše dostačující	29	16,4	37,2	70,5
	mám optimální možnosti dalšího růstu	23	13,0	29,5	100,0
	Total	78	44,1	100,0	
Missing	System	99	55,9		
Total		177	100,0		

Tab. 89 Tabulka frekvencí obor Dává Vám Vaše nynější pracovní pozice možnosti dalšího růstu?

**Uvědomuji si, že moje práce ovlivňuje výsledek firmy**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše ne	3	1,7	4,0	4,0
	spíše ano	17	9,6	22,7	26,7
	ano	55	31,1	73,3	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 90 Tabulka frekvencí obor Uvědomuji si, že moje práce ovlivňuje výsledek firmy

### Spokojenost s možností účastnit se na procesu řízení firmy

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	3	1,7	4,0	4,0
	spíše nespokojen/a	6	3,4	8,0	12,0
	neutrální	33	18,6	44,0	56,0
	spíše spokojen/a	13	7,3	17,3	73,3
	zcela spokojen/a	20	11,3	26,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 91 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s možností účastnit se na procesu řízení firmy

### Spokojenost s finančním ohodnocením

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše nespokojen/a	7	4,0	9,7	9,7
	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	20	11,3	27,8	37,5
	spíše spokojen/a	32	18,1	44,4	81,9
	zcela spokojen/a	13	7,3	18,1	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 92 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s finančním ohodnocením

**Vnímáte způsob odměňování u společnosti jako spravedlivý?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nevím	6	3,4	8,0	8,0
	zcela nespravedlivý	3	1,7	4,0	12,0
	spíše nespravedlivý	13	7,3	17,3	29,3
	spíše spravedlivý	36	20,3	48,0	77,3
	zcela spravedlivý	17	9,6	22,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 93 Tabulka frekvencí obor Vnímáte způsob odměňování u společnosti jako spravedlivý?

**Styl řízení nadřízeného**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nevím	4	2,3	5,3	5,3
	zcela nevyhovuje	4	2,3	5,3	10,7
	spíše nevyhovuje	9	5,1	12,0	22,7
	spíše vyhovuje	32	18,1	42,7	65,3
	zcela vyhovuje	26	14,7	34,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 94 Tabulka frekvencí obor Styl řízení nadřízeného

**Znalost cílů (obchodních, pracovních) nadřízeného**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	6	3,4	8,0	8,0
	spíše ne	8	4,5	10,7	18,7
	spíše ano	29	16,4	38,7	57,3
	ano	32	18,1	42,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 95 Tabulka frekvencí obor Znalost cílů (obchodních, pracovních) nadřízeného

**Soulad cílů osobních a cílů společnosti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	1	,6	1,3	1,3
	spíše ne	9	5,1	12,0	13,3
	nevím	10	5,6	13,3	26,7
	spíše ano	29	16,4	38,7	65,3
	ano	26	14,7	34,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 96 Tabulka frekvencí obor Soulad cílů osobních a cílů společnosti

### Uvědomění si odpovědnosti za výsledky firmy

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	4	2,3	5,3	5,3
	spíše ne	8	4,5	10,7	16,0
	nevím	2	1,1	2,7	18,7
	spíše ano	18	10,2	24,0	42,7
	ano	43	24,3	57,3	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 97 Tabulka frekvencí obor Uvědomění si odpovědnosti za výsledky firmy

### Dostatek informací a zpětné vazby od nadřízeného

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	7	4,0	9,3	9,3
	spíše ne	14	7,9	18,7	28,0
	nevím	3	1,7	4,0	32,0
	spíše ano	29	16,4	38,7	70,7
	ano	22	12,4	29,3	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 98 Tabulka frekvencí obor Dostatek informací a zpětné vazby od nadřízeného

### Dostatek informací a zpětné vazby od Back Office

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	4	2,3	5,3	5,3
	spíše ne	14	7,9	18,7	24,0
	spíše ano	27	15,3	36,0	60,0
	ano	30	16,9	40,0	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 99 Tabulka frekvencí obor Dostatek informací a zpětné vazby od Back Office

### Potřeba pomáhat méně zkušeným kolegům

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	6	3,4	8,0	8,0
	spíše ne	5	2,8	6,7	14,7
	nevím	5	2,8	6,7	21,3
	spíše ano	23	13,0	30,7	52,0
	ano	36	20,3	48,0	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 100 Tabulka frekvencí obor Potřeba pomáhat méně zkušeným kolegům



### Spokojenost s nabídkou výhod

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	8	4,5	10,7	10,7
	spíše nespokojen/a	9	5,1	12,0	22,7
	neutrální	17	9,6	22,7	45,3
	spíše spokojen/a	24	13,6	32,0	77,3
	zcela spokojen	17	9,6	22,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 101 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s nabídkou výhod

### Spokojenost, jak společnost vyjadřuje své uznání

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	4	2,3	5,3	5,3
	spíše nespokojen/a	12	6,8	16,0	21,3
	neutrální	28	15,8	37,3	58,7
	spíše spokojena	18	10,2	24,0	82,7
	zcela spokojen/a	13	7,3	17,3	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 102 Tabulka frekvencí obor Spokojenost, jak společnost vyjadřuje své uznání

### Spokojenost s úspěchy v práci u společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	1	,6	1,3	1,3
	spíše nespokojen/a	14	7,9	18,7	20,0
	neutrální	12	6,8	16,0	36,0
	spíše spokojen/a	39	22,0	52,0	88,0
	zcela spokojen	9	5,1	12,0	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 103 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s úspěchy v práci u společnosti

### Spokojenost s finanční stimulací

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	7	4,0	9,3	9,3
	spíše nespokojen/a	3	1,7	4,0	13,3
	neutrální	40	22,6	53,3	66,7
	spíše spokojen/a	20	11,3	26,7	93,3
	zcela spokojen	5	2,8	6,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 104 Tabulka frekvencí obor Spokojenost s finanční stimulací

### Dává společnost jistotu dlouhodobé spolupráce?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	4	2,3	5,3	5,3
	spíše ne	1	,6	1,3	6,7
	nevím	9	5,1	12,0	18,7
	spíše ano	28	15,8	37,3	56,0
	ano	33	18,6	44,0	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
	Missing	System	102	57,6	
Total		177	100,0		

Tab. 105 Tabulka frekvencí obor Dává společnost jistotu dlouhodobé spolupráce?

### Změny zaměstnavatele za dobu pracovní kariéry

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5x a více	13	7,3	17,3	17,3
	4x	13	7,3	17,3	34,7
	3x	18	10,2	24,0	58,7
	2x	11	6,2	14,7	73,3
	1x	20	11,3	26,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
	Missing	System	102	57,6	
Total		177	100,0		

Tab. 106 Tabulka frekvencí obor Změny zaměstnavatele za dobu pracovní kariéry

### Uvažování o odchodu ze společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	6	3,4	8,0	8,0
	spíše ano	8	4,5	10,7	18,7
	spíše ne	14	7,9	18,7	37,3
	ne	47	26,6	62,7	100,0
	Total	75	42,4	100,0	
Missing	System	102	57,6		
Total		177	100,0		

Tab. 107 Tabulka frekvencí obor Uvažování o odchodu ze společnosti

### Potřeba studovat či vzdělávat se

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	5	2,8	6,9	6,9
	spíše ne	9	5,1	12,5	19,4
	spíše ano	18	10,2	25,0	44,4
	ano	40	22,6	55,6	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 108 Tabulka frekvencí obor Potřeba studovat či vzdělávat se

**S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	žádný volný čas nemám	2	1,1	2,8	2,8
	zcela nespokojen/a	2	1,1	2,8	5,6
	spíše nespokojen/a	5	2,8	6,9	12,5
	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	6	3,4	8,3	20,8
	spíše spokojen/a	34	19,2	47,2	68,1
	zcela spokojen/a	23	13,0	31,9	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 109 Tabulka frekvencí obor S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem

**Se svými schopnostmi a dovednostmi v oboru, ve kterém pracuji, jsem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	1	,6	1,4	1,4
	spíše nespokojen/a	7	4,0	9,7	11,1
	neutrální	7	4,0	9,7	20,8
	spíše spokojen/a	49	27,7	68,1	88,9
	zcela spokojen/a	8	4,5	11,1	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 110 Tabulka frekvencí obor Se svými schopnostmi a dovednostmi v oboru, ve kterém pracuji, jsem

**Se svým životním standardem jsem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	1	,6	1,4	1,4
	spíše nespokojen/a	9	5,1	12,5	13,9
	neutrální	13	7,3	18,1	31,9
	spíše spokojen/a	39	22,0	54,2	86,1
	zcela spokojen/a	10	5,6	13,9	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 111 Tabulka frekvencí obor Se svým životním standardem jsem

**S hmotným zajištěním své existence jsem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	10	5,6	13,9	13,9
	spíše nespokojen/a	22	12,4	30,6	44,4
	neutrální	13	7,3	18,1	62,5
	spíše spokojen/a	21	11,9	29,2	91,7
	zcela spokojen/a	6	3,4	8,3	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 112 Tabulka frekvencí obor S hmotným zajištěním své existence jsem

**Se svými budoucími možnostmi výdělků jsem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše nespokojen/a	11	6,2	15,3	15,3
	neutrální	15	8,5	20,8	36,1
	spíše spokojen/a	32	18,1	44,4	80,6
	zcela spokojen/a	14	7,9	19,4	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 113 Tabulka frekvencí obor Se svými budoucími možnostmi výdělků jsem

**Se svým budoucím očekávaným finančním zajištěním ve stáří jsem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zcela nespokojen/a	5	2,8	6,9	6,9
	spíše nespokojen/a	14	7,9	19,4	26,4
	neutrální	12	6,8	16,7	43,1
	spíše spokojen/a	34	19,2	47,2	90,3
	zcela spokojen/a	7	4,0	9,7	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 114 Tabulka frekvencí obor Se svým budoucím očekávaným finančním zajištěním ve stáří jsem

### Rozpětí měsíčního příjmu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 10 000	2	1,1	2,8	2,8
	10 000 -12 000	5	2,8	6,9	9,7
	21 000 - 30 000	18	10,2	25,0	34,7
	31 000 - 40 000	15	8,5	20,8	55,6
	více než 41 000	32	18,1	44,4	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 115 Tabulka frekvencí obor Rozpětí měsíčního příjmu

### Celková spokojenost ve společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše nespokojen/a	4	2,3	5,6	5,6
	neutrální	10	5,6	13,9	19,4
	spíše spokojen/a	36	20,3	50,0	69,4
	zcela spokojen/a	22	12,4	30,6	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

Tab. 116 Tabulka frekvencí obor Celková spokojenost ve společnosti



		<b>Loajalita</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,8	7,0	7,0
	2	1	,6	1,4	8,5
	3	5	2,8	7,0	15,5
	4	3	1,7	4,2	19,7
	5	9	5,1	12,7	32,4
	6	17	9,6	23,9	56,3
	7	31	17,5	43,7	100,0
	Total	71	40,1	100,0	
Missing	System	106	59,9		
Total		177	100,0		

Tab. 117 Tabulka frekvencí obor Loajalita

Zdroj výše uvedených tabulek: autor disertační práce, SPSS

## PŘÍLOHA Č. 6

### Statistické vyhodnocení Lüscherova barvového testu

#### Statistics

		1. výběr barva na 1. místě	1. výběr barva na 2. místě	1. výběr barva na 3. místě	1. výběr barva na 4. místě	1. výběr barva na 5. místě
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	97	97	97	97	97

#### Statistics

		1. výběr barva na 6. místě	1. výběr barva na 7. místě	1. výběr barva na 8. místě	2. výběr barva na 1. místě	2. výběr barva na 2. místě
N	Valid	80	80	80	72	72
	Missing	97	97	97	105	105

#### Statistics

		2. výběr barva na 3. místě	2. výběr barva na 4. místě	2. výběr barva na 5. místě	2. výběr barva na 8. místě	2. výběr barva na 7. místě
N	Valid	72	72	72	72	72
	Missing	105	105	105	105	105

#### Statistics

2. výběr barva na 6. místě

N	Valid	72
	Missing	105

## Frequency Table

### 1. výběr barva na 1. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,6	1,3	1,3
	2	16	9,0	20,0	21,3
	3	15	8,5	18,8	40,0
	4	18	10,2	22,5	62,5
	5	15	8,5	18,8	81,3
	6	8	4,5	10,0	91,3
	7	3	1,7	3,8	95,0
	8	4	2,3	5,0	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### 1. výběr barva na 2. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,1	2,5	2,5
	2	23	13,0	28,8	31,3
	3	13	7,3	16,3	47,5
	4	13	7,3	16,3	63,8
	5	11	6,2	13,8	77,5
	6	10	5,6	12,5	90,0

	7	5	2,8	6,3	96,3
	8	3	1,7	3,8	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### 1. výběr barva na 3. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	6,2	13,8	13,8
	2	9	5,1	11,3	25,0
	3	12	6,8	15,0	40,0
	4	15	8,5	18,8	58,8
	5	16	9,0	20,0	78,8
	6	5	2,8	6,3	85,0
	7	10	5,6	12,5	97,5
	8	2	1,1	2,5	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### 1. výběr barva na 4. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	5,1	11,3	11,3
	2	13	7,3	16,3	27,5

	3	12	6,8	15,0	42,5
	4	10	5,6	12,5	55,0
	5	9	5,1	11,3	66,3
	6	6	3,4	7,5	73,8
	7	11	6,2	13,8	87,5
	8	10	5,6	12,5	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### 1. výběr barva na 5. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	7,3	16,3	16,3
	2	9	5,1	11,3	27,5
	3	9	5,1	11,3	38,8
	4	8	4,5	10,0	48,8
	5	5	2,8	6,3	55,0
	6	11	6,2	13,8	68,8
	7	13	7,3	16,3	85,0
	8	12	6,8	15,0	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### 1. výběr barva na 6. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	6,2	13,8	13,8
	2	6	3,4	7,5	21,3
	3	3	1,7	3,8	25,0
	4	7	4,0	8,8	33,8
	5	9	5,1	11,3	45,0
	6	11	6,2	13,8	58,8
	7	16	9,0	20,0	78,8
	8	17	9,6	21,3	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
	Missing	System	97	54,8	
Total		177	100,0		

### 1. výběr barva na 7. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	8,5	18,8	18,8
	2	4	2,3	5,0	23,8
	3	9	5,1	11,3	35,0
	4	6	3,4	7,5	42,5
	5	11	6,2	13,8	56,3
	6	14	7,9	17,5	73,8
	7	12	6,8	15,0	88,8
	8	9	5,1	11,3	100,0

	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### 1. výběr barva na 8. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	10,2	22,5	22,5
	3	7	4,0	8,8	31,3
	4	3	1,7	3,8	35,0
	5	4	2,3	5,0	40,0
	6	15	8,5	18,8	58,8
	7	10	5,6	12,5	71,3
	8	23	13,0	28,8	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
	Missing	System	97	54,8	
Total		177	100,0		

### 2. výběr barva na 1. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	méně než 10	2	1,1	2,8	2,8
	10 - 20	15	8,5	20,8	23,6
	21 - 30	13	7,3	18,1	41,7
	31 - 40	12	6,8	16,7	58,3

	více než 41	15	8,5	20,8	79,2
	6	8	4,5	11,1	90,3
	7	3	1,7	4,2	94,4
	8	4	2,3	5,6	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

## 2. výběr barva na 2. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,7	4,2	4,2
	2	19	10,7	26,4	30,6
	3	11	6,2	15,3	45,8
	4	12	6,8	16,7	62,5
	5	12	6,8	16,7	79,2
	6	9	5,1	12,5	91,7
	7	3	1,7	4,2	95,8
	8	3	1,7	4,2	100,0
	Total		72	40,7	100,0
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		



## 2. výběr barva na 3. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	6,2	15,3	15,3
	2	7	4,0	9,7	25,0
	3	10	5,6	13,9	38,9
	4	13	7,3	18,1	56,9
	5	10	5,6	13,9	70,8
	6	6	3,4	8,3	79,2
	7	11	6,2	15,3	94,4
	8	4	2,3	5,6	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
	Missing	System	105	59,3	
Total		177	100,0		

## 2. výběr barva na 4. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	4,5	11,1	11,1
	2	11	6,2	15,3	26,4
	3	13	7,3	18,1	44,4
	4	11	6,2	15,3	59,7
	5	9	5,1	12,5	72,2
	6	6	3,4	8,3	80,6
	7	9	5,1	12,5	93,1
	8	5	2,8	6,9	100,0

	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

## 2. výběr barva na 5. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	7,3	18,1	18,1
	2	8	4,5	11,1	29,2
	3	11	6,2	15,3	44,4
	4	8	4,5	11,1	55,6
	5	3	1,7	4,2	59,7
	6	8	4,5	11,1	70,8
	7	11	6,2	15,3	86,1
	8	10	5,6	13,9	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
	Missing	System	105	59,3	
Total		177	100,0		

## 2. výběr barva na 8. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	7,9	19,4	19,4
	2	1	,6	1,4	20,8
	3	4	2,3	5,6	26,4
	4	3	1,7	4,2	30,6

	5	4	2,3	5,6	36,1
	6	15	8,5	20,8	56,9
	7	10	5,6	13,9	70,8
	8	21	11,9	29,2	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

## 2. výběr barva na 7. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	9,0	22,2	22,2
	2	5	2,8	6,9	29,2
	3	7	4,0	9,7	38,9
	4	5	2,8	6,9	45,8
	5	11	6,2	15,3	61,1
	6	11	6,2	15,3	76,4
	7	10	5,6	13,9	90,3
	8	7	4,0	9,7	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
Missing	System	105	59,3		
Total		177	100,0		

## 2. výběr barva na 6. místě

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	7,9	19,4	19,4
	2	5	2,8	6,9	26,4
	3	2	1,1	2,8	29,2
	4	8	4,5	11,1	40,3
	5	6	3,4	8,3	48,6
	6	5	2,8	6,9	55,6
	7	15	8,5	20,8	76,4
	8	17	9,6	23,6	100,0
	Total	72	40,7	100,0	
	Missing	System	105	59,3	
Total		177	100,0		

## Statistics

		umístění modré	umístění zelené	umístění červené	umístění žluté	umístění magenty
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	97	97	97	97	97
Mean		5,68	3,14	3,84	3,51	3,86
Median		6,00	3,00	3,50	3,00	3,00
Std. Deviation		1,895	1,777	2,281	2,068	2,243
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		8	7	8	8	8

### Statistics

		umístění hnědé	umístění černé	umístění šedé
N	Valid	80	80	80
	Missing	97	97	97
Mean		5,09	5,11	5,84
Median		5,50	5,00	6,00
Std. Deviation		2,361	1,949	2,015
Minimum		1	1	1
Maximum		8	8	8

### umístění modré

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,6	1,3	1,3
	2	2	1,1	2,5	3,8
	3	11	6,2	13,8	17,5
	4	9	5,1	11,3	28,8
	5	13	7,3	16,3	45,0
	6	11	6,2	13,8	58,8
	7	15	8,5	18,8	77,5
	8	18	10,2	22,5	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### umístění zelené

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	8,5	18,8	18,8
	2	24	13,6	30,0	48,8
	3	9	5,1	11,3	60,0
	4	13	7,3	16,3	76,3
	5	9	5,1	11,3	87,5
	6	6	3,4	7,5	95,0
	7	4	2,3	5,0	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### umístění červené

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	8,5	18,8	18,8
	2	13	7,3	16,3	35,0
	3	12	6,8	15,0	50,0
	4	12	6,8	15,0	65,0
	5	9	5,1	11,3	76,3
	6	3	1,7	3,8	80,0
	7	9	5,1	11,3	91,3
	8	7	4,0	8,8	100,0

	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### umístění žluté

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	9,6	21,3	21,3
	2	13	7,3	16,3	37,5
	3	14	7,9	17,5	55,0
	4	12	6,8	15,0	70,0
	5	8	4,5	10,0	80,0
	6	7	4,0	8,8	88,8
	7	6	3,4	7,5	96,3
	8	3	1,7	3,8	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### umístění magenty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	8,5	18,8	18,8
	2	11	6,2	13,8	32,5
	3	16	9,0	20,0	52,5
	4	9	5,1	11,3	63,8

	5	5	2,8	6,3	70,0
	6	9	5,1	11,3	81,3
	7	11	6,2	13,8	95,0
	8	4	2,3	5,0	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### umístění hnědé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	4,5	10,0	10,0
	2	9	5,1	11,3	21,3
	3	6	3,4	7,5	28,8
	4	6	3,4	7,5	36,3
	5	11	6,2	13,8	50,0
	6	11	6,2	13,8	63,8
	7	14	7,9	17,5	81,3
	8	15	8,5	18,8	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		



### umístění černé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,7	3,8	3,8
	2	5	2,8	6,3	10,0
	3	11	6,2	13,8	23,8
	4	11	6,2	13,8	37,5
	5	13	7,3	16,3	53,8
	6	15	8,5	18,8	72,5
	7	12	6,8	15,0	87,5
	8	10	5,6	12,5	100,0
	Total	80	45,2	100,0	
Missing	System	97	54,8		
Total		177	100,0		

### umístění šedé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2,3	5,0	5,0
	2	3	1,7	3,8	8,8
	3	2	1,1	2,5	11,3
	4	10	5,6	12,5	23,8
	5	12	6,8	15,0	38,8
	6	16	9,0	20,0	58,8
	7	9	5,1	11,3	70,0
	8	24	13,6	30,0	100,0

Total	80	45,2	100,0
Missing System	97	54,8	
Total	177	100,0	

Zdroj výše uvedených tabulek: autor disertační práce, SPSS

**PŘÍLOHA Č. 7: Dotazník ověřovací výzkumu u společnosti Allianz Pojišťovna, a.s.**

Číslo otázky	Otázky I. Zakřížkujte vždy jednu možnost (X)	Zcela nedůležité	Spíše nedůležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše důležité	Velmi důležité
		1	2	3	4	5
1	Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?	X	X	X	X	X
	Práce (zajímavost, rozmanitost, hobby, atd.)					
	Platové podmínky					
	Atmosféra na pracovišti					
	Flexibilita pracovní doby					
	Přístup nadřízených (styl řízení)					
	Možnost dalšího vzdělávání					
	Perspektiva kariérního růstu					
	Pracovní prostředí					
	Jistota zaměstnání					
	Je pro Vás důležitá motivace ze strany zaměstnavatele?					
	Je pro Vás důležitá stimulace ze strany zaměstnavatele?					
	Zaměstnanecké výhody a benefity					
Číslo otázky	Otázky II. Zakřížkujte vždy jednu možnost (X)	Zcela nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Zcela spokojen/a	Nevím
		1	2	3	4	0
2	Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) ve svém současném zaměstnání?					
3	Jste celkově spokojen(a) s náplní Vaší práce (zajímavost, rozmanitost, atd.)?					
4	Přináší vám práce pocit uspokojení?					
5	Jak hodnotíte Váš vztah s Vaším nadřízeným?					
6	Jste spokojen(a) s pracovním prostředím na Vašem pracovišti?					
7	Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby?					
8	Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávání a rozvojových aktivit u této společnosti?					
9	Vyhovuje Vám kariéra a možnosti jejího růstu v této společnosti?					
10	Jste spokojen(a) s Vaším finančním ohodnocením?					
11	Vnímáte způsob odměňování (peněžního) v této společnosti jako spravedlivý?					
12	Jak Vám vyhovuje styl řízení, který používá Váš nadřízený?					
13	Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od Vašeho nadřízeného?					
14	Jste spokojen(a) se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod a benefitů?					
15	Jak jste s motivací ze strany zaměstnavatele spokojen/a?					
16	Jak jste se stimulací ze strany zaměstnavatele spokojen/a?					
17	Dává Vám společnost jistotu zaměstnání?					
Číslo otázky	Otázky III.	<10 000	10 000-15 000	16 000-20 000	21 000-30 000	>30 000
18	Zatrhnete (X) rozpětí vašeho měsíčního příjmu					
19	Uvažoval(a) jste poslední dobou o odchodu ze společnosti?	Ne	Spíše ne	Spíše ano	Ano	Nevím
	Napište důvody:	1	2	3	4	0
		Zakroužkujte jednu z možností				
20	Jaký aspekt Vaší práce Vám přináší největší pocit nespokojenosti?*)	seberealizace	obor	finance	našlení	motivace
21	Jak hodnotíte Vaše vztahy s kolegy na Vašem pracovišti?*) Jiný důvod vyjádřete svými slovy:	kamarádské	kolegální	pracovní	nepřátelské	jiný důvod
22	Pokud si myslíte, že vztahy na Vašem pracovišti nejsou ideální, v čem vidíte příčinu?*) Jiný důvod vyjádřete svými slovy:	špatná komunikace	špatné vedení	špatná organizace práce	tlak ze strany nadřízených	jiný důvod
23	Napište prosím, co byste chtěl(a) zlepšit?*)	vzdělávání	komunikaci	vztahy	vedení	nevím
24	Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal(a)*)	obchodní dovednosti	odborné kompetence	manažerské dovednosti	Kontinuální osobní rozvoj	nevím
25	Jakých zaměstnaneckých výhod, či benefitů si nejvíce ceníte?*)	incentives	finanční benefity	nefinanční benefity	soutěže	nevím
26	Jaké zaměstnanecké výhody nebo benefity Vám nejvíce chybí?*)	stravenky	příspěvek na dovolenou	příspěvek do PP nebo ŽP	služební vozadlo pro soukromé účely	služební mobil a notebook
*) můžete zakroužkovat nebo označit (X) dvě, pro Vás důležité možnosti						

Zdroj: (Hanzelka, M. 2016)

## PŘÍLOHA 8: Číselník otázek

Otázka							
1	Jste muž nebo žena?	a) muž	b) žena				
	Hodnota	1	2				
2	Váš věk při posledních narozeninách byl						
3	Váš aktuální rodinný stav	a) svobodný/svobodná	b) ženatý/vdaná	c) rozvedený/rozvedená	d) vdovec/vdova		
	Hodnota	1	2	3	4		
4	Se svým zdravotním stavem jsem	a) velmi spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) velmi nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
5	Zatrhnete, jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	a)základní vzdělání	b)střední odborné vzdělání	c)střední odborné vzdělání maturitou	d)vysokoškolské vzdělání		
	Hodnota	1	2	3	4		
6	Podívejte se prosím na tyto barvy - která se vám líbí nejvíce? (uveďte číslo barvy)	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď
	Hodnota	0	0	0	0	0	0
601	a) na prvním místě nejvíce	3	8	2	3	5	2
602	b) na druhém místě	5	1	4	2	7	1
603	c) na třetím místě	2	2	7	6	2	5
604	d) na čtvrtém místě	6	3	3	8	4	7
605	e) na pátém místě	8	6	1	5	2	6
7	Která ze zbývajících tří barev se vám líbí nejméně? (uveďte číslo barvy)	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď
	Hodnota	0	0	0	0	0	0
701	a) na prvním místě nejméně	7	7	6	7	8	3

702	b) na druhém místě nejméně	1	4	8	4	1	8
703	c) na třetím místě nejméně	4	5	5	1	3	4
8	Na jakém úseku společnosti Freedom pracujete?	a) Front Office	b) Back Office				
	Hodnota	1	2				
9	Jakou pozici zastáváte ve společnosti	a) poradce	b) manažer	c) pracovník podpory			
	Hodnota	1	2	3			
10	Máte dojem, že Vás Vaše současná pracovní pozice silně vyčerpává?	a) ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) ne		
	Hodnota	4	3	2	1		
11	Jak dlouho pracujete u společnosti Freedom?	a) více jak 2 roky	b) 1 - 2 roky	c) do 1 roku			
	Hodnota	1	2	3			
12	Jaké produktové koncepty Vás nejvíce zajímají	a) zajišťování rizik	b) financování bydlení	c) zprostředkování investic	d) poradenství v oblasti investic	e) placené investiční poradenství	f) placené poradenství v oblasti penze
	Hodnota	1	2	3	4	5	6
13	V jaké oblasti se chcete nadále nejvíce rozvíjet?	a) zajišťování rizik	b) financování bydlení	c) zprostředkování investic	d) poradenství v oblasti investic	e) placené investiční poradenství	f) placené poradenství v oblasti penze
	Hodnota	1	2	3	4	5	6
14	Je pro Vás důležité, že svoji práci můžete brát také jako hobby?	a) velmi důležité	b) spíše důležité	c) neutrální	d) spíše nedůležité	e) velmi nedůležité	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
15	Možnost uplatnění vlastní iniciativy je pro Vás	a) velmi důležité	b) spíše důležité	c) neutrální	d) spíše nedůležité	e) velmi nedůležité	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
16	Platové podmínky pro Vás jsou	a) velmi důležité	b) spíše důležité	c) neutrální	d) spíše nedůležité	e) velmi nedůležité	

	Hodnota	5	4	3	2	1	
17	S atmosférou na pracovišti jsem	a) velmi spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) velmi nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
18	Flexibilita pracovní doby je pro mě	a) velmi důležité	b) spíše důležité	c) neutrální	d) spíše nedůležité	e) velmi nedůležité	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
19	Přístup nadřízených (styl řízení) považuji za	a) zcela nedůležitý	b) spíše nedůležitý	c) neutrální	d) spíše důležitý	e) velmi důležitý	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
20	Možnost dalšího vzdělávání je pro mne	a) velmi důležité	b) spíše důležité	c) neutrální	d) spíše nedůležité	e) velmi nedůležité	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
21	Znám možnosti kariérního růstu/postupu ve firmě a jsem s nimi	a) velmi spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) velmi nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
22	S pracovním prostředím jsem	a) velmi spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) velmi nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
23	Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v současné práci, jsem	a) velmi spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) velmi nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
24	Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem	a) velmi nespokojen/a	b) spíše nespokojen/a	c) neutrální	d) spíše spokojen/a	e) velmi spokojen/a	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
25	Je pro Vás důležité finanční ohodnocení?	a) zcela důležité	b) spíše důležité	c) neutrální	d) spíše nedůležité	e) není důležité	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
26	Je pro Vás důležitá vnější motivace za strany společnosti	a) zcela důležité	b) spíše důležité	c) neutrální	d) spíše nedůležité	e) není důležité	

	jako např. Incentives (benefity)						
	Hodnota	5	4	3	2	1	
27	S náplní své práce (zajímavost, rozmanitost, pestrost) jsem celkově	a) zcela nespokojen/a	b) spíše nespokojen/a	c) neutrální	d) spíše spokojen/a	e) zcela spokojen/a	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
28	Práce ve společnosti mi pocit uspokojení	a) přináší ve velké míře	b) spíše přináší	c) spíše nepřináší	d) vůbec nepřináší	e) neumím se vyjádřit	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
29	Jak hodnotíte Váš vztah s Vaším nadřízeným?	a) zcela nespokojen/a	b) spíše nespokojen/a	c) neutrální	d) spíše spokojen/a	e) zcela spokojen/a	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
30	Jste spokojen/a s pracovním prostředím na Vašem pracovišti?	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
31	Jak hodnotíte flexibilitu pracovní doby?	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
32	Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávání a rozvojových aktivit u společnosti Freedom?	a) zcela nespokojen/a	b) spíše nespokojen/a	c) neutrální	d) spíše spokojen/a	e) zcela spokojen/a	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
33	Využíváte možnosti samostatného rozvoje, které Vám nabízí trh dalšího vzdělávání dospělých?	a) využívám	b) spíše využívám	c) spíše nevyžívám	d) zcela nevyžívám	e) nevím	
	Hodnota	5	4	2	1	3	
34	Vyhovuje Vám kariéra a možnosti jejího růstu ve společnosti Freedom?	a) zcela nevyhovuje	b) spíše nevyhovuje	c) spíše vyhovuje	d) zcela vyhovuje	e) nevím	

	Hodnota	1	2	4	5	3	
35	Dává Vám Vaše nynější pracovní pozice možnosti dalšího růstu?	a) mám optimální možnosti dalšího růstu	b) možnosti dalšího růstu považuji za spíše dostačující	c) možnosti dalšího růstu hodnotím jako spíše omezené	d) možnosti dalšího růstu jsou zcela omezené	e) neumím posoudit	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
36	Uvědomuji si, že moje práce ovlivňuje výsledek firmy	a) ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) ne	e) nevím	
	Hodnota	5	4	2	1	3	
37	Jste spokojen s možností, se účastnit na procesu řízení společnosti Freedom?	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen /a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
38	Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením ?	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen /a	
	Hodnota	5	4	3	2		
39	Vnímáte způsob odměňování u společnosti Freedom jako spravedlivý?	a) zcela spravedlivý	b) spíše spravedlivý	c) spíše nespravedlivý	d) nespravedlivý	e) nevím	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
40	Jak Vám vyhovuje styl řízení, který používá Váš nadřízený?	a) zcela vyhovuje	b) spíše vyhovuje	c) spíše nevyhovuje	d) zcela nevyhovuje	e) nevím	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
41	Znáte cíle (obchodní, pracovní) Vašeho nadřízeného?	a) ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) ne		
	Hodnota	4	3	2	1		
42	Myslíte si, že Vaše osobní cíle jsou v souladu nebo se významně přibližují cílům společnosti Freedom?	a) ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) ne	e) nevím	



	Hodnota	5	4	2	1	3	
43	Při své práci si plně uvědomuji svoji odpovědnost za výsledky firmy?	a) ne	b) spíše ne	c) spíše ano	d) ano	e) nevím	
	Hodnota	1	2	4	5	3	
44	Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od Vašeho nadřízeného?	a) ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) ne	e) nevím	
	Hodnota	5	4	2	1	3	
45	Myslíte si že, dostáváte dostatek informací a zpětné vazby od oddělení podpory prodeje (Back Office)?	a) ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) ne	e) nevím	
	Hodnota	5	4	2	1	3	
46	Cítíte, v rámci pracovních činností, potřebu pomáhat svým méně zkušeným kolegům?	a) ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) ne	e) nevím	
	Hodnota	5	4	2	1	3	
47	Jste spokojen/a se současnou nabídkou výhod, které Vám společnost poskytuje? (kariéra, Incentives, vlastnictví kmene klientů, apod.)	a) zcela nespokojen/a	b) spíše nespokojen/a	c) neutrální	d) spíše spokojen/a	e) zcela spokojen/a	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
48	Jste spokojen/a s tím, jak společnost vyjadřuje uznání za Vaši práci?	a) zcela nespokojen/a	b) spíše nespokojen/a	c) neutrální	d) spíše spokojen/a	e) zcela spokojen/a	
	Hodnota	1	2	3	4	5	

49	S úspěchy, které mám v práci u společnosti Freedom, jsem	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
50	Jak jste s finanční stimulací, jako jsou možnosti čerpat mimořádné odměny (za produkční soutěže, příspěvky na rozvoj, apod.) ze strany společnosti spokojen/a?	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
51	Dává Vám společnost jistotu dlouhodobé spolupráce?	a) ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) ne	e) nevím	
	Hodnota	5	4	2	1	3	
52	Kolikrát jste změnil/a zaměstnavatele či spolupracující společnost za dobu své pracovní kariéry?	a) 1 x	b) 2 x	c) 3 x	d) 4 x	e) 5 x a více	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
53	Uvažoval/a jste poslední dobou o odchodu ze společnosti?	a) ne	b) zatím ne, ale umím si to představit	c) občas	d) ano		
	Hodnota	4	3	2	1		
54	Jaký aspekt Vaší práce Vám přináší největší pocit nespokojenosti?	a) seberealizace	b) obor	c) finance	d) nadšení	e) motivace	f) žádný
	Hodnota	1	2	3	4	5	6
55	Jak hodnotíte Vaše vztahy s kolegy na Vašem pracovišti?	a) kamarádské až přátelské	b) pracovní (kolegiální)	c) neutrální	d) soutěživé až nepřátelské		
	Hodnota	1	2	3	4		
56	Pokud si myslíte, že vztahy	a) špatná komunikace	b) špatné vedení	c) špatná organizace práce	d) tlak ze strany	e) špatné pracovní	f) jiná příčina

	Vašem pracovišti nejsou ideální, v čem vidíte příčinu?			a podpora	nadřazených	podmínky	
	Hodnota	1	2	3	4	5	6
5601	Pokud jste v předchozí otázce odpověděli f) jiná příčina", upřesněte, prosím, svoji odpověď"	a) systém vzdělávání	b) způsob komunikaci	c) vztahy ve společnosti	d) vedení a řízení	e) kariéru	f) jiné
	Hodnota	1	2	3	4	5	
57	Označte, co byste chtěl/a zlepšit na pracovišti a ve společnosti	a) ne	b) spíše ne	c) spíše ano	d) ano		
	Hodnota	1	2	3	4		
5701	Pokud jste v předchozí otázce odpověděli f) jiné", upřesněte, prosím, svoji odpověď"	a) obchodní dovednosti	b) odborné kompetence	c) manažerské dovednosti	d) jiné		
	Hodnota	1	2	3	4		
58	Potřebujete pro úspěšné zvládnutí Vaší pozice dále studovat?	a) ne	b) spíše ne	c) spíše ano	d) ano		
	Hodnota	1	2	3	4		
59	Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a	a) obchodní dovednosti	b) odborné kompetence	c) manažerské dovednosti	d) jiné		
	Hodnota	1	2	3	4		
5901	Pokud jste v předchozí otázce odpověděli d) jiné", upřesněte, prosím, svoji odpověď"	Nezodpovězeno	Nezodpovězeno	Nezodpovězeno	Nezodpovězeno		
	Hodnota	0	0	0	0		
60	Jakých výhod, které společnost nabízí, si nejvíce ceníte?	a) Incentives (motivační setkání s finančními institucemi)	b) finanční benefity (poukázky Tesco, Benzina)	c) nefinanční benefity (nabídka firemní Cafeteria)	d) výplata pečovatelských provizí	e) vlastnictví kmene klientů	

	Hodnota	1	2	3	4	5	
61	Jaké možné výhody Vám nejvíce chybí?	a) příspěvek na dovolenou	b) příspěvek na kancelář	c) služební vozidlo	d) služební notebook a mobil	e) nic mi nechybí	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
62	S množstvím svého volného času po práci a o víkendech jsem	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	f) žádný volný čas nemám
	Hodnota	5	4	3	2	1	0
63	Se svými schopnostmi a dovednostmi v oboru, ve kterém pracuji, jsem	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) nejsem spokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
64	Se svým současným životním standardem jsem	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
65	S hmotným zajištěním své existence jsem	a) zcela nespokojen/a	b) spíše nespokojen/a	c) neutrální	d) spíše spokojen/a	e) zcela spokojen/a	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
66	Se svými budoucími možnostmi výdělků u společnosti jsem	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	
	Hodnota	5	4	3	2	1	
67	Se svým budoucím očekávaným finančním zajištěním ve stáří jsem	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	f) ještě jsem o tom nepřemýšlel
	Hodnota	5	4	3	2	1	0
68	Označte rozpětí vašeho hrubého měsíčního příjmu.	a) <10 000	b) 11 000 - 20 000	c) 21 000 - 30 000	d) 31 000 - 40 000	e) >41 000	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
69	Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a ve	a) zcela spokojen/a	b) spíše spokojen/a	c) neutrální	d) spíše nespokojen/a	e) zcela nespokojen/a	

	společnosti Freedom?						
	Hodnota	5	4	3	2	1	
70	Označte Vaši pomyslnou loajalitu, kterou cítíte ke společnosti Freedom na škále 1 až 7 (1 označuje minimum, 7 označuje maximum)	1	2	3	4	5	6
71	Co je Vaší hlavní vnitřní motivací, proč spolupracujete, právě se společností Freedom?	a) svobodně se rozhodovat	b) styl řízení	c) nemám možnost jiného uplatnění	d) kariérní systém	e) peníze	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
72	Pokud by Vám konkurenční společnost dala ke zvážení pracovní nabídku, co by bylo pro Vás rozhodující?	a) lepší finanční ohodnocení	b) větší povědomí značky u zákazníků	c) lepší kariérový růst	d) větší společnosti co do obratu, zisku a počet spolupracovníků	e) lepší servisní podpora	f) lepší styl vedení
	Hodnota	1	2	3	4	5	6
73	Kolik hodin v týdnu strávíte prací pro Freedom?	a) <10	b) 10 - 20	c) 21 - 30	d) 31 - 40	e) >41	
	Hodnota	1	2	3	4	5	
74	Podívejte se prosím na tyto barvy - která se vám líbí nejvíce? (uveďte číslo barvy)	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď
	Hodnota	0	0	0	0	0	0
7401	a) na prvním místě nejvíce	3	8	2	3	5	2
7402	b) na druhém místě	5	1	4	2	7	1
7403	c) na třetím místě	6	2	7	6	2	5
7404	d) na čtvrtém místě	2	3	3	8	4	7
7405	e) na pátém místě	8	6	1	5	3	6

75	Která ze zbývajících tří barev se vám líbí nejméně? (uveďte číslo barvy)	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď	pomocná odpověď
	Hodnota	0	0	0	0	0	0
7501	a) na prvním místě nejméně	7	7	6	4	8	3
7502	b) na druhém místě nejméně	1	4	8	7	1	8
7503	c) na třetím místě nejméně	4	5	5	1	6	4

Zdroj: autor disertační práce

## **PŘÍLOHA Č 9: Životopis autora**

Jméno a příjmení: Ing. Michael Hanzelka, MBA

Datum narození: 6. 4. 1961 v Brně

### **Vzdělání:**

**2014** - Doplňující pedagogické studium pro zaměstnance VUT

**2011** – Přijat na doktorandské studium na VUT Brno,

**2007 – 2010**

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

**1982 – 1987**

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

**1979 - 1982**

Střední průmyslová škola elektrotechnická v Brně, studijní obor: Telekomunikace

**1976 – 1979**

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

### **Pracovní zkušenosti:**

**12/2013 – dosud**

Lektorská činnost

**2005 – 11/2013**

CEO - DAC CEE a.s.

Mezinárodní makléřská společnost navázána na nadnárodní holding AIG. Odpovědnost za strategie společnosti.

**1999 – 2005**

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

**1999**

Nationale Nederlanden, Pojišťovací poradce

**1993 – 1999**

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

**1991 – 1993**

Odborný asistent VUT v Brně Katedra teoretické a experimentální elektrotechniky

**1987 – 1990**

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