



CELOŽIVOTNÁ HODNOTA ZÁKAZNÍKA PRE PODNIK A JEJ VÝZNAM V RÁMCI STRATÉGIE DIFERENCOVANÉHO CRM 1. časť

Mariana Strenitzerová ¹

Abstract: The contribution is devoted to the proposal of differentiated strategy of CRM in the particular service company. There are various needs, requests customer behavior taken into consideration as well as their contribution and lifetime added value for the company. The first part of paper is founded on the current CRM analysis in the particular service company and suggest the new segmentation of customers by their customer lifetime value.

Keywords: Customer Relationship Management, Customer Lifetime Value, Segmentation of Customers

Úvod

Vývoj jednotlivých typov stratégie CRM dospel do štádia, kedy je vhodné aplikovať v jednom odbore podnikania rôzne typy stratégie CRM súčasne (stratégiu masovej personalizácie, stratégiu masovej kastomizácie, stratégiu diferencovanej kastomizácie). Mieru prispôsobenia jednotlivým zákazníkom je nutné rozlišovať podľa aktuálneho a najmä celkového potenciálneho prínosu zákazníkov pre podnik. Túto kombinovanú stratégiu CRM je možné označiť ako **stratégiu diferencovaného CRM**.

Stratégia diferencovaného CRM je v súčasnosti jedným z najvýznamnejších nástrojov, ktorý umožňuje podnikom získať a udržať si svojich zákazníkov. Tento koncept sa objavil v priebehu 90-tych rokov minulého storočia. Predstavuje nový filozofický prístup k podnikaniu, ktorý je zameraný na získanie a zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov, ako aj predĺženie ich životného cyklu (doby zotrvania zákazníkov v podniku), čo má za následok rast tržieb, zvýšenie ziskovosti a taktiež rast trhovej hodnoty podniku [5].

Vďaka CRM môže podnik svojich zákazníkov nielen identifikovať, získať a udržať si ich dlhodobo, ale taktiež ich môže lepšie spoznať a analyzovať, a prostredníctvom diferencovaného riadenia vzťahov s nimi následne aj lepšie uspokojovať ich potreby.

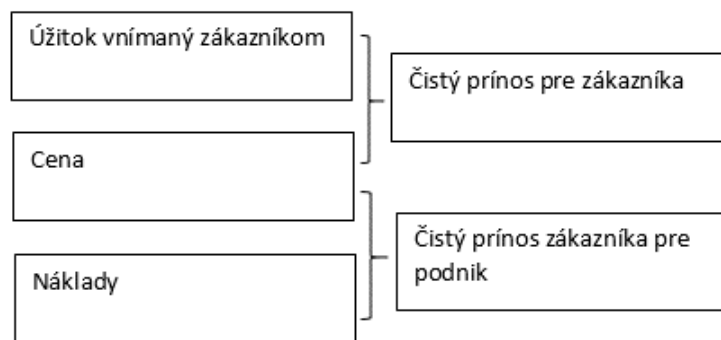
Pri návrhu marketingovej stratégie a takticko-operatívnych marketingových programov sa v rámci uplatnenia stratégie diferencovaného CRM rešpektuje okrem rozdielnych potrieb, požiadaviek a nákupného a spotrebného správania sa jednotlivých zákazníkov, aj ich bežný prínos a najmä celoživotná hodnota pre podnik (Customer Lifetime Value). Je však potrebné sa zamerať nielen na to, čo prináša zákazník podniku pri uplatnení určitej marketingovej stratégie v súčasnosti, ale najmä to, čo mu môže priniesť za celý čas ich budúcej spolupráce [3].

¹ doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel. 041 5133131, e-mail: mariana.strenitzerova@fpedas.uniza.sk

Prvým krokom, ktorý by mal podnik pri nadväzovaní vzťahu so zákazníkmi urobiť, je vedieť ich identifikovať, spoznať a zhodnotiť ich z hľadiska dlhodobých prínosov pre podnik. Následne by mal pre nich individualizovať ponuku, ako aj celkový systém starostlivosti. Je potrebné, aby podnik v rámci diferenciacie svojich zákazníkov uskutočňoval ich kategorizáciu podľa ich hodnoty pre podnik, ale zároveň aj podľa ich potrieb a na základe tejto kategorizácie by mal následne prispôbiť každému zákazníkovi vybrané aspekty svojho správania [3].

Nevyhnutná diferenciacia starostlivosti o zákazníkov, ako dôsledok zmien v trhovom prostredí, vedie k významným zmenám v podnikových procesoch a činnostiach. Všetky musia prispievať k tvorbe hodnoty pre zákazníka, súčasne je ale viac ako kedy v minulosti potreba prepojiť prácu s trhom s jej ekonomickými aspektmi. Na jednej strane stojí nutnosť stále lepšie spoznávať a dokonalejšie uspokojovať potreby a požiadavky zákazníkov, na strane druhej musia pre zachovanie rovnováhy vzťahu zákazníci prinášať podniku primeraný ekonomický efekt.

V centre záujmu marketingu bola zákonite vždy predovšetkým snaha o maximálne uspokojenie zákazníkov. Pokiaľ je ale starostlivosť o zákazníkov v zmenených trhových podmienkach rôzne nákladná, musí byť pre dosiahnutie rovnováhy vzťahu porovnávaný prínos pre zákazníka s jeho prínosom pre podnik (obr. 1).



Obrázok 1 Rovnováha prínosu pre zákazníka a pre podnik

(Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1. s.107.)

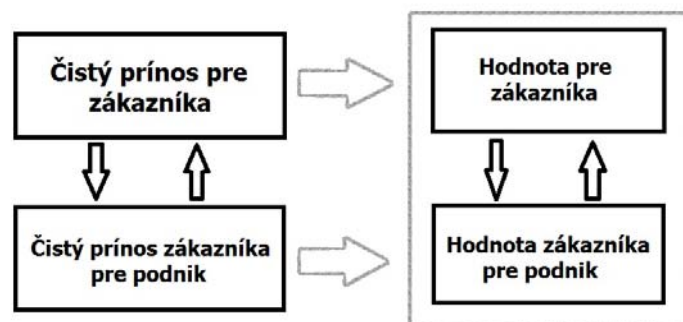
Prínos zákazníka pre podnik je veľmi komplexná kategória. Musí zahrnúť všetky faktory s vplyvom na „úžitok“, ktorý získava podnik zo spolupráce s konkrétnym zákazníkom. Okrem prínosov zachytených v účtovníctve sú významné i tie prínosy, často nefinančnej povahy (image zákazníka, ochota zdieľať informácie a pod.), ktoré nie sú v hodnotovom vyjadrení v podnikových informačných systémoch bežne zaznamenávané a ktorých ocenenie a priradenie konkrétnemu zákazníkovi je veľmi náročné.

1. Hodnota zákazníka pre podnik

Veličina, ktorá komplexne meria nielen to, do akej miery podnik naplňa potreby a požiadavky jednotlivých zákazníkov, ale i ako konkrétny zákazník celkovo prispieva v dlhodobom horizonte k hospodárskym výsledkom firmy, je hodnota zákazníka pre podnik.

Hodnota zákazníka musí mať dve vzájomne podmienené zložky (obr. 2):

- *hodnota pre zákazníka* - čo získa za dobu spolupráce s podnikom vo vzťahu zákazník,
- *hodnota zákazníka pre podnik* - čo prinesie zákazník za dobu spolupráce podniku.



Obrázok 2 Zložky hodnoty zákazníka

(Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1. s.107.)

Zmyslom merania hodnoty zákazníka pre podnik je komplexne posúdiť efekty získané zo vzťahu so zákazníkom, tzn. zo všetkých súčasných aj očakávaných budúcich transakcií za celú dobu predpokladanej spolupráce, a to nielen efekty čisto ekonomické, ale aj ostatné. Základná filozofia stanovenia hodnoty zákazníka pre podnik vychádza zo skutočnosti, že zákazníci sú pre podnik zdrojom súčasných aj potenciálnych ziskov (rovnako ako iné aktíva). K jej odhadu je možno v zásade zvoliť tri prístupy:

- analýzu založenú na odhadoch skupiny jednoduchých premenných (napr. Na B2B trhoch odhady založené na tržbách);
- finančnú analýzu ako kvantitatívnu analýzu založenú na individuálnych tržbách a väčšinou aj nákladoch, ktoré sú zvyčajne diskontované;
- štatistickú analýzu založenú na predchádzajúcich dvoch prístupoch; zahŕňa presnejšie analýzy s využitím pravdepodobnosti a vyúsťuje do modelu celožitovnej hodnoty zákazníka; použiteľná je tam, kde sú k dispozícii veľké objemy dát, ktoré môžu byť štatisticky spracované [4].

Celoživotná hodnota zákazníka (angl. *Customer Life-time Value*) sa určí ako čistá súčasná hodnota toku očakávaných finančných prínosov zo zákazníka. Vychádza zo skutočnosti, že zákazníci sú pre podnik aktívom, rovnako ako zložky majetku, a mali by byť teda aj principiálne rovnako hodnotení.

Pri majetku je pre získanie budúcich prínosov potrebné do aktív investovať, a to pri rešpektovaní rovnováhy výnosnosti, likvidity a rizikovosti. Základnou metódou hodnotenia efektívnosti investícií je čistá súčasná hodnota, ktorá meria čistý prínos z investovania do určitého aktíva za dobu jeho využívania pri rešpektovaní časovej hodnoty peňazí. Celoživotná hodnota zákazníka vychádza z rovnakého princípu, avšak s dvomi rozdielmi:

1. je definovaná na individuálnej úrovni jednotlivých zákazníkov,
2. výslovne zahŕňa možnosť odchodu zákazníka ku konkurencii.

Základný vzťah pre stanovenie celožitovnej hodnoty zákazníka pre podnik môžeme vyjadriť vzorcom [4]:

$$CTLV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

kde

- P_t - prínos zákazníka v období t ,
- n - predpokladaná doba spolupráce so zákazníkom,
- i - diskontní sadzba.

Do prínosov zákazníka p by sa mali v jednotlivých rokoch spolupráce t zahŕňať všetky očakávané efekty, ktoré sa očakávajú, že vzťah so zákazníkom prinesie. Predpokladaná doba spolupráce n sa pritom odhaduje podľa fázy životného cyklu zákazníka a taktiež jeho predpokladanej retencie (zotrvanie zákazníka). Diskontná sadzba i odráža podnikové náklady kapitálu a riziko zákazníka.

Hodnota zákazníka pre podnik je komplexná veličina, ktorá umožňuje merať pravdepodobný dopad individualizácie obsluhy zákazníkov na hospodárske výsledky podniku a modelovať ako sa rôzne marketingové rozhodnutia odrážajú v trhovej a finančnej pozícii podniku. Komplexnosť a orientácia tejto veličiny na budúcnosť je jej veľkou výhodou, ale z hľadiska stanovenia aj problémom. Odhad hodnoty je náročný a mnohými nepresnosťami zaťažený proces. Ako prístup a myšlienkový a metodický rámec pre podnikanie je určite zaujímavý a pre úspešnú implementáciu stratégie diferencovaného CRM nenahraditeľný. Stanovená hodnota zákazníka pre podnik bude vždy odhadom, a to subjektívnym, bez ohľadu na to, ako sofistikované modely sú pre jej výpočet použité.

Vlastná metodika použitá pre odhad hodnoty zákazníka pre podnik je závislá od účelu, pre ktorý slúži. V niektorých prípadoch nie je potrebné zisťovať absolútnu hodnotu zákazníka pre podnik, ale stačí len stanoviť jeho pozíciu (relatívnu hodnotu) vo vzťahu k ostatným zákazníkom. V tomto prípade je možné miesto kvantifikácie celoživotnej hodnoty zákazníka využiť odhad jeho pozície na základe viacriteriálneho rozhodovania, kde pre hodnotenie sú využité veličiny, ktoré charakterizujú tak súčasnú pozíciu zákazníka, ako aj jeho potenciál (napr. bežné a potenciálne príjmy) a najväčšiu váhu majú objektívne kritériá, najmenšiu naopak subjektívne kritériá.

2. Využitie hodnoty zákazníka pre podnik v rámci stratégie diferencovaného CRM

Aplikácia princípu celoživotnej hodnoty umožňuje posudzovať pravdepodobný vplyv uplatnenia určitého spôsobu starostlivosti o zákazníka na hospodárske výsledky podniku. Hodnota zákazníka pre podnik je využiteľná nielen pre voľbu optimálnej marketingovej stratégie obsluhy súčasných zákazníkov, ale aj pri akvizíciách. Koncept hodnoty zákazníka pre podnik je možné využiť napríklad pri segmentácii zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik, pri vymedzení segmentu stratových zákazníkov, pri stanovení maximálnej výšky investičných výdavkov na zákazníka, pri odhade potenciálu zákazníka, pri výbere optimálnej marketingovej stratégie s ohľadom na potenciál zákazníka a pod.

Naším cieľom je navrhnúť stratégiu diferencovaného CRM vo vybranom podniku služieb (spoločnosť Carat Distribution, s.r.o.), ktorá rešpektuje nielen rozdielne potreby, požiadavky a nákupné správanie jednotlivých zákazníkov, ale aj ich prínos a celoživotnú hodnotu pre vybraný podnik služieb. Návrh obsahuje segmentáciu zákazníkov na základe stanovených kritérií a následnú voľbu prístupov riadenia vzťahov s týmito segmentmi.

2.1 Segmentácia zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik z dôvodu voľby vhodnej CRM stratégie

Zákazníkov spoločnosti Carat Distribution, s.r.o. tvoria predovšetkým obchodné spoločnosti a živnostníci, no v rámci maloobchodu aj koneční spotrebitelia. Vzhľadom na skutočnosť, že konečných spotrebiteľov podnik v rámci svojej podnikovej databázy neeviduje, a teda o nich nemá ani žiadne identifikačné údaje, diferencovaný prístup k týmto zákazníkom by bol z finančného hľadiska nákladný a pre spoločnosť neefektívny. V rámci spomínaného segmentu koncových spotrebiteľov spoločnosti sme odporučili stratégiu **masového marketingu**. Pri tejto stratégii by spoločnosť uplatňovala jeden typ ponuky pre celý segment, pričom by sa zamerala na spoločné znaky zákazníkov. V rámci marketingovej

komunikácie by s týmto segmentom komunikovala napríklad prostredníctvom reklamných billboardov, bannerov na internetových stránkach, reklamy v médiách. Cenová ponuka by bola pre všetkých konečných spotrebiteľov jednotná. Cieľom stratégie masového marketingu je maximalizácia predaja [2].

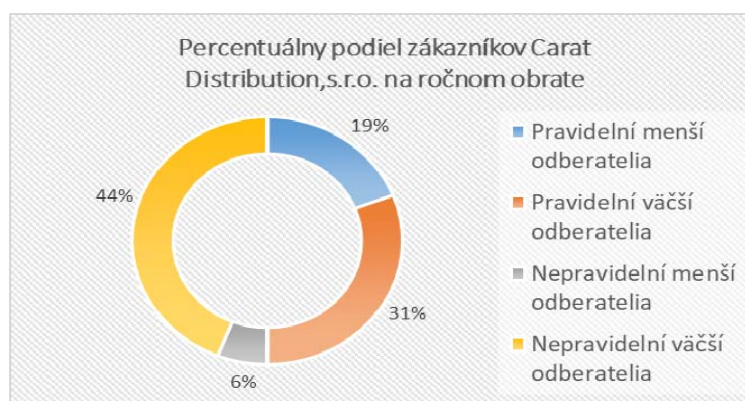
Po vyčlenení tejto skupiny zákazníkov, sa v nasledujúcej časti zameriame výhradne na odberateľov, ktorí sa v podnikovej databáze nachádzajú (tzv. kľúčových zákazníkov). Aj keď podnik v súčasnosti nevyužíva žiadnu efektívnu segmentáciu svojich zákazníkov, vie ich na základe svojich skúseností nasledovne roztriediť (tabuľka 1):

- *Pravidelní menší odberatelia* – nakupujú často, hodnoty objednávok sú nižšie,
- *Pravidelní väčší odberatelia* – nakupujú často, hodnoty objednávok sú vyššie,
- *Nepravidelní menší odberatelia* – nakupujú sporadicky, hodnoty objednávok sú nižšie,
- *Nepravidelní väčší odberatelia* – nakupujú zriedkavejšie, hodnoty objednávok sú vyššie [2],

Tabuľka 1 Rozdelenie zákazníkov spoločnosti Carat Distribution, s.r.o.

Odberatelia	Priemerná výška objednávky v €	Ročný obrat v €	Priemerná frekvencia objednávok	Percentuálne zloženie zákazníkov
Pravidelní menší	do 200	Do 15 000	2 x do týždňa	40%
Pravidelní väčší	do 1000	Do 25 000	1 x do týždňa	20%
Nepravidelní menší	do 100	Do 5 000	1 x za 2 týždne	10%
Nepravidelní väčší	do 2500	Do 35 000	1 x do mesiaca	30%

Zdroj: KOCIANOVÁ, V.: Návrh zefektívnenia práce so zákazníkmi vo vybranom podniku služieb v súlade s koncepciou riadenia vzťahov so zákazníkmi. [magisterská_inžinierska práca]; KS FPEDAS ŽU v Žiline. - Žilina; 2017. - s. 47



Obrázok 3 Percentuálny podiel zákazníkov Carat Distribution, s.r.o. na ročnom obrate

(Zdroj: KOCIANOVÁ, V.: Návrh zefektívnenia práce so zákazníkmi vo vybranom podniku služieb v súlade s koncepciou riadenia vzťahov so zákazníkmi. [magisterská_inžinierska práca]; KS FPEDAS ŽU v Žiline. - Žilina; 2017. - s. 47)

Z údajov uvedených v tabuľke je zrejmé, že najziskovejšími zákazníkmi spoločnosti sú zákazníci, ktorí odoberajú nepravidelne vo väčších množstvách, pričom ich podiel na celkovom ročnom obrate je cca 44%. Za nimi nasledujú zákazníci odoberajúci pravidelne vo väčších množstvách (cca 31%), ďalej zákazníci, ktorí odoberajú pravidelne v menších

množstvách (cca 19%). Najmenej ziskovými zákazníkmi sú tí, ktorí od spoločnosti Carat Distribution odoberajú v menších množstvách nepravidelne. Ich podiel na ročnom obrate spoločnosti tvorí len cca 6%. Obrázok 3 znázorňuje percentuálny podiel jednotlivých segmentov zákazníkov spoločnosti Carat Distribution, s.r.o. na ročnom obrate.

Kritériá segmentácie

Spoločnosť Carat Distribution, s.r.o. v súčasnosti rozlišuje svojich zákazníkov len na základe skúseností zamestnancov, a to podľa veľkosti objednávky, resp. výšky ročného obratu a frekvencie nákupu. I keď sú tieto aspekty pre spoločnosť dôležité, boli rozšírené o ďalšie 2 kritériá, na základe ktorých bude segmentácia zákazníkov realizovaná:

- platobnú disciplínu zákazníkov,
- preferencie zákazníka vzhľadom k jeho výberu skupiny tovaru.

Následne je potrebné definovať váhu každého kritéria, ktorá vyjadruje jeho dôležitosť pre podnik. Samotné hodnotenie zákazníkov v rámci jednotlivých kritérií sa uskutoční pomocou bodovej škály resp. stupnice. Zákazník, tak môže na základe nej, v rámci každého kritéria, získať bodové ohodnotenie od 1 do 3, pričom podmienky, na základe ktorých je možné zákazníkov zatriediť do kategórie v rámci daného kritéria, sú rozdelené v tejto stupnici (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Kritériá segmentácie

Kritérium 1	Váha kritéria	Bodová stupnica
Výška ročného obratu zákazníka v €	40 %	
Nad 25 000		3
Nad 5 000 do 25 000		2
Do 5 000		1

Kritérium 2	Váha kritéria	Bodová stupnica
Frekvencia objednávok	20 %	
Veľmi často		3
Stredne často		2
Občas		1

Kritérium 3	Váha kritéria	Bodová stupnica
Platobná disciplína zákazníka	30 %	
V termíne splatnosti faktúry, príp. pred ním		3
Do 2 týždňov po splatnosti		2
Viac ako 2 týždne po splatnosti		1

Kritérium 4	Váha kritéria	Bodová stupnica
Druh tovaru preferovaný v objednávkach zákazníka	10 %	
Prevažne prémiový tovar		3
Základný aj prémiový tovar v rovnakej miere		2
Prevažne základný tovar		1

Zdroj: Autor

Výpočet a zaradenie zákazníkov do jednotlivých segmentov

Po priradení bodov jednotlivým zákazníkom v rámci daných kritérií, je potrebné vypočítať hodnotu, na základe ktorej bude zákazník následne zaradený do príslušného segmentu respektíve klasifikačnej triedy. Túto hodnotu je možné určiť pomocou vzťahu:

$$HZ_K = K_1 * v_1 + K_2 * v_2 + \dots + K_S * v_S,$$

kde

HZ_K – klasifikačná hodnota zákazníka,

K – bodové hodnotenie segmentačného kritéria,

v – váha segmentačného kritéria.

Tabuľka 3 zobrazuje návrh klasifikačných tried, ktoré zohľadňujú hodnotu zákazníkov, a taktiež popis jednotlivých klasifikačných skupín. Pomocou klasifikačných skupín je ďalej možné zvoliť diferencovaný prístup riadenia vzťahov s týmito zákazníkmi.

Šírku intervalu jednotlivých tried bola stanovená pomocou vzťahu:

$$h = \frac{max - min}{k}$$

kde

h – šírka intervalu,

max – maximálna hodnota súboru,

min – minimálna hodnota súboru,

k – počet tried/skupín súboru.

Tabuľka 3 Návrh klasifikačných tried segmentácie

Klasifikačná hodnota zákazníka		Trieda/Segment	Charakteristika segmentu
horná hranica intervalu	dolná hranica intervalu		
3	2,34	I.	Významní zákazníci produkujúci podniku najvyššie obraty, vyznačujú sa dobrou platobnou disciplínou, nakupujú prevažne prémiový tovar, ich strata by pre podnik predstavovala vážne problémy
2,33	1,67	II.	Zákazníci, ktorí produkujú prevažne priemernú výšku obratu, uspokojivá platobná disciplína; ich strata by mala pre podnik mierne dôsledky
1,66	1	III.	Zákazníci, ktorí spoločnosti tvoria najmenšie obraty, nakupujú len zriedkavo, orientácia prevažne na lacnejší tovar; svoje záväzky voči spoločnosti splácajú neuspokojivo; pre podnik majú nepatrný dôsledok straty.

Zdroj: Autor

Noví zákazníci spoločnosti budú zaradení do príslušného segmentu na základe prvej objednávky, pričom sa ich zaradenie bude pravidelne prehodnocovať spolu s ostatnými zákazníkmi. Toto prehodnotenie sa doporučuje uskutočňovať raz za mesiac.

Záver

Segmentácia zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik nám poslúži ako základ pre návrh vhodnej CRM stratégie vybranej spoločnosti. Stratégia diferencovaného CRM bude

rešpektovať nielen rozdielne potreby, požiadavky a nákupné správanie jednotlivých segmentov zákazníkov, ale aj ich prínos a celoživotnú hodnotu pre vybranú spoločnosť. Voľba optimálneho prístupu riadenia vzťahov s jednotlivými segmentmi zákazníkov sa odlišuje z hľadiska uplatnenia jednotlivých prvkov CRM (ľudia, procesy, technológie, dáta), ako aj z hľadiska realizovaných aktivít a štruktúry nákladov. Súčasťou úspešnej stratégie je aj spätná väzba založená na meraní a vyhodnocovaní funkčnosti a výkonnosti realizovaných aktivít. Navrhnutý systém umožní merať a vyhodnocovať prínosy jednotlivých segmentov zákazníkov pre podnik na základe ukazovateľov, ktoré vychádzajú zo stratégie diferencovaného CRM a konkrétnych cieľov pre jednotlivé segmenty zákazníkov. Návrhu optimálnej stratégie s ohľadom na potenciál zákazníka a hodnoteniu výkonnosti podniku pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM sa budeme venovať nabudúce.

Literatúra

- [1] CHLEBOVSKÝ, V.: CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, a. s., Brno, 2005. ISBN 80-251-0798-1
- [2] KOCIANOVÁ, V.: Návrh zefektívnenia práce so zákazníkmi vo vybranom podniku služieb v súlade s koncepciou riadenia vzťahov so zákazníkmi. [magisterská_inžinierska práca] /; Škol. Mariana Strenitzerová, Katedra spojov Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. - Žilina; 201ý. - 77 s.
- [3] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1
- [4] PEPPERS, D., ROGERS, M.: Managing customer relationships: A strategic framework.[online]. 2004. Dostupné na internete: <https://books.google.sk/books?id=K4AVfoJX6wMC&printsec=frontcover&dq=Peppers+rogers+managing+customer+relationships&hl=sk&cd=1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true>
- [5] VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka v kostce. In Moderní řízení. ISSN 0026-8720, 2004, roč. 39, č. 1, s.31 – 33

Grantová podpora

VEGA 1/0515/15 Endogénne faktory v odvetviach náročných na ochranu duševného vlastníctva v regionálnom podnikateľskom prostredí v SR

VEGA 1/0693/16 Výskum inovatívnych riešení v oblasti manažmentu kvality klastrových zoskupení podnikov