



# Systém podpory obchodní činnosti u vybraného mezinárodního speditéra

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Kateřina Jacinová**

*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Jacinová**  
Osobní číslo: **E13000173**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Systém podpory obchodní činnosti u vybraného mezinárodního speditéra**  
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :

1. Podpora obchodní činnosti
2. Mezinárodně-obchodní činnost v oblasti zasilatelství a její podpora
3. Charakteristika vybraného mezinárodního speditéra
4. Analýza stávajícího systému podpory obchodní činnosti u vybraného mezinárodního speditéra
5. Doporučení obchodníkům pro optimální využití systému podpory obchodní činnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

**65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.**

**ISBN 978-80-247-3237-4.**

**NOVÁK, Radek. Nákladní doprava a zasílatelství. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-735-7086-6.**

**NOVÁK, Radek. Převážní, zásilkové a logistické služby. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.**

**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 11th ed. Upper Saddle River: Pearson Education International, 2003.**

**ISBN 01-304-9715-0.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Martin Bacílek**

Datum zadání diplomové práce:

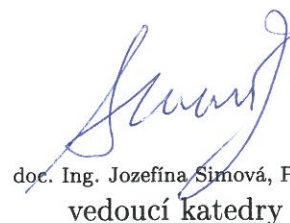
**30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce je věnována systému podpory obchodní činnosti v mezinárodní logistické společnosti DB Schenker Czech Republic. V práci jsou uvedeny teoretické poznatky zaměřené na problematiku podpory obchodní činnosti. Blíže jsou v textu objasněny role hlavních účastníků obchodní činnosti – zákazníků a obchodníků. Dále jsou v práci charakterizovány jednotlivé nástroje, kterých DB Schenker Czech Republic využívá k podpoře své obchodní činnosti. Jedná se především o marketingové nástroje a CRM (Customer Relationship Management). Tyto nástroje jsou v práci analyzovány a prostřednictvím výzkumu provedeného formou dotazníkového šetření je také hodnocena jejich účinnost z hlediska budování či utužování vztahů daného podniku se zákazníky. Na základě hodnocení jednotlivých nástrojů podpory obchodní činnosti jsou v práci uvedeny jak jejich silné, tak slabé stránky. Cílem této práce je prostřednictvím analýzy využívaných nástrojů a následného výzkumu poukázat na možná řešení odhalených nedostatků.

## **Klíčová slova**

Obchod, obchodní činnost, obchodník, nástroj podpory, zákazník.

## **Annotation**

This diploma thesis examines business activity support systems at the international logistics company DB Schenker Czech Republic. The thesis presents an overview of the theoretical knowledge in relation to the issues surrounding support structures for business activities. In particular, the roles of two major stakeholders of business activities – i.e. customers and sales representatives - are examined. Additionally, the thesis describes the specific tools, which DB Schenker Czech Republic uses to promote its business activities, these being primarily marketing tools and CRM (Customer Relationship Management). These tools are analysed and their effectiveness assessed in terms of building and strengthening relationships with customers by means of survey-based research. Specific strengths and weaknesses of the tools are identified. The objective of this thesis is to indicate possible solutions to the identified weaknesses through this analysis and subsequent research.

## **Key Words**

Business, business activity support tools, customer, sales representative, trade.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za jeho rady, pomoc, ochotu a za celkovou podporu při tvorbě práce. Dále bych chtěla vyjádřit své díky Martinu Bacílkovi a jeho spolupracovníkům ze společnosti DB Schenker Czech Republic za poskytnuté informace a za čas strávený konzultacemi. Zároveň velmi děkuji mé rodině za trpělivost a podporu poskytnutou během celého studia.

# Obsah

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Seznam obrázků.....</b>                                                    | <b>11</b> |
| <b>Seznam tabulek .....</b>                                                   | <b>12</b> |
| <b>Seznam zkratek.....</b>                                                    | <b>13</b> |
| <b>Úvod .....</b>                                                             | <b>14</b> |
| <b>1 Obchodní činnost .....</b>                                               | <b>16</b> |
| 1.1 Vymezení pojmů obchod a obchodní činnost.....                             | 16        |
| 1.2 Mezinárodní obchodní činnost .....                                        | 17        |
| 1.3 Mezinárodní obchodní činnost v logistice .....                            | 18        |
| <b>2 Podpora obchodní činnosti .....</b>                                      | <b>20</b> |
| 2.1 Role zákazníka.....                                                       | 20        |
| 2.1.1 Hodnota zákazníka .....                                                 | 20        |
| 2.1.2 Spokojenost zákazníka .....                                             | 21        |
| 2.1.3 Udržení zákazníka .....                                                 | 21        |
| 2.1.4 Klíčový zákazník .....                                                  | 22        |
| 2.1.5 B2B zákazníci.....                                                      | 23        |
| 2.2 Role obchodníka .....                                                     | 24        |
| 2.3 Nástroje podpory obchodní činnosti .....                                  | 25        |
| 2.3.1 Využití public relations v obchodní činnosti.....                       | 26        |
| 2.3.2 Event marketing jako nástroj podpory obchodní činnosti .....            | 28        |
| 2.3.3 Výstavy a veletrhy a jejich využití pro podporu obchodní činnosti ..... | 30        |
| 2.3.4 Dárkové a reklamní předměty jako podpora obchodní činnosti.....         | 31        |
| 2.3.5 Sponzoring a jeho využití v konkrétních podobách .....                  | 31        |
| 2.3.6 Přímý marketing a jeho formy využití k podpoře obchodní činnosti .....  | 32        |
| 2.3.7 CRM a jeho aplikace v obchodní činnosti.....                            | 33        |
| 2.4 Podpora obchodní činnosti mezinárodního logistického podniku .....        | 36        |
| 2.4.1 Specifika mezinárodních trhů .....                                      | 37        |
| 2.4.2 Specifika B2B trhů .....                                                | 40        |
| 2.4.3 Logistika a mezinárodní obchod.....                                     | 41        |
| <b>3 Základní charakteristika DB Schenker.....</b>                            | <b>43</b> |
| 3.1 DB Schenker Czech Republic .....                                          | 45        |

|          |                                                                                                |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2      | Současná situace DB Schenker Czech Republic na mezinárodním trhu .....                         | 48        |
| <b>4</b> | <b>Principy fungování obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic.....</b>                  | <b>50</b> |
| 4.1      | Zákazníci DB Schenker Czech Republic.....                                                      | 50        |
| 4.1.1    | Zákaznické skupiny v DB Schenker Czech Republic .....                                          | 51        |
| 4.1.2    | Spokojenost zákazníků DB Schenker Czech Republic .....                                         | 52        |
| 4.2      | Obchodníci v DB Schenker Czech Republic .....                                                  | 54        |
| 4.2.1    | Key Account Manager (KAM).....                                                                 | 55        |
| 4.2.2    | Field Sales Executive (FSE).....                                                               | 56        |
| 4.2.3    | Sales Internal Staff (SIS) .....                                                               | 57        |
| 4.2.4    | Zákaznická centra (ZC) .....                                                                   | 58        |
| 4.3      | Koncept podpory obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic .....                           | 58        |
| 4.3.1    | Core aktivity .....                                                                            | 59        |
| 4.3.2    | Podpůrné aktivity.....                                                                         | 59        |
| <b>5</b> | <b>Nástroje podpory a jejich uplatnění v obchodní činnosti DB Schenker Czech Republic.....</b> | <b>60</b> |
| 5.1      | Souhrn marketingových činností v DB Schenker Czech Republic .....                              | 62        |
| 5.1.1    | Externí a interní komunikace v DB Schenker Czech Republic.....                                 | 63        |
| 5.1.2    | Podpora prodeje.....                                                                           | 63        |
| 5.1.3    | Corporate Identity & Events.....                                                               | 64        |
| 5.2      | Představení vybraných nástrojů podpory obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic .....    | 65        |
| 5.2.1    | Obchodní kampaně .....                                                                         | 65        |
| 5.2.2    | Direct mail .....                                                                              | 67        |
| 5.2.3    | Využití public relations .....                                                                 | 68        |
| 5.2.4    | Zákaznické akce .....                                                                          | 72        |
| 5.2.5    | Konference, kongresy, výstavy a veletrhy.....                                                  | 74        |
| 5.2.6    | Využití spozoringu a CSR .....                                                                 | 75        |
| 5.2.7    | Propagační dárkové předměty .....                                                              | 77        |
| 5.2.8    | Brožury a letáky.....                                                                          | 78        |
| 5.2.9    | Časopisy a magazíny .....                                                                      | 79        |
| 5.2.10   | Internetové stránky .....                                                                      | 80        |
| 5.2.11   | CRM tWINS.....                                                                                 | 81        |

|          |                                                                                                                                          |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2.12   | Ostatní nástroje podpory obchodní činnosti .....                                                                                         | 82         |
| <b>6</b> | <b>Realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na nástroje podpory obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic .....</b> | <b>83</b>  |
| 6.1      | Metodologický základ pro dotazníkové šetření .....                                                                                       | 83         |
| 6.2      | Koncept dotazníkového šetření realizovaného v DB Schenker Czech Republic ....                                                            | 84         |
| 6.2.1    | Formulace zkoumané problematiky a definování cílů výzkumu.....                                                                           | 85         |
| 6.2.2    | Stanovení reprezentativního vzorku .....                                                                                                 | 85         |
| 6.2.3    | Rozhodnutí o způsobu sběru dat.....                                                                                                      | 86         |
| 6.2.4    | Návrh výzkumného nástroje.....                                                                                                           | 86         |
| 6.2.5    | Průběh dotazníkového šetření.....                                                                                                        | 86         |
| 6.3      | Zpracování a analýza dat dotazníkového šetření v DB Schenker Czech Republic .                                                            | 87         |
| 6.3.1    | Specifikace respondentů .....                                                                                                            | 87         |
| 6.3.2    | Účinnost marketingových nástrojů podpory obchodní činnosti a jejich možné vylepšení.....                                                 | 88         |
| 6.3.3    | CRM tWINS jako nástroj podpory obchodní činnosti .....                                                                                   | 94         |
| 6.4      | Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....                                                                                             | 104        |
| 6.5      | Návrhy a doporučení na vylepšení nástrojů podpory obchodní činnosti v DB Schenker .....                                                  | 105        |
|          | <b>Závěr .....</b>                                                                                                                       | <b>111</b> |
|          | <b>Seznam použité literatury .....</b>                                                                                                   | <b>114</b> |
|          | <b>Seznam příloh .....</b>                                                                                                               | <b>118</b> |
|          | <b>Příloha A Dotazník: Podpora obchodní činnosti v DB Schenker .....</b>                                                                 | <b>119</b> |

## Seznam obrázků

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Obr. 1: Faktory úspěchu CRM .....                                                                                                          | 35  |
| Obr. 2: Hlavní komponenty kultury .....                                                                                                    | 39  |
| Obr. 3: Pobočky a zaměstnanci DB Schenker ve světě (31. 12. 2014) .....                                                                    | 44  |
| Obr. 4: Oddělení a specializace poboček DB Schenker v České republice .....                                                                | 46  |
| Obr. 5: Regionální obchodní centra DB Schenker Czech Republic.....                                                                         | 47  |
| Obr. 6: Zákaznická centra DB Schenker Czech Republic.....                                                                                  | 47  |
| Obr. 7: Podíly jednotlivých druhů přeprav na obratu DB Schenker Czech Republic                                                             | 49  |
| Obr. 8: Podíly jednotlivých skupin zákazníků na celkovém obratu a na počtu všech<br>zákazníků společnosti DB Schenker Czech Republic ..... | 52  |
| Obr. 9: Marketingový plán společnosti DB Schenker pro rok 2016 .....                                                                       | 62  |
| Obr. 10: Typ komunikace DB Schenker s okolím .....                                                                                         | 68  |
| Obr. 11: Prostředky publicity DB Schenker.....                                                                                             | 71  |
| Obr. 12: Kategorie obchodníků DB Schenker.....                                                                                             | 88  |
| Obr. 13: Účinnost nástrojů podpory obchodní činnosti dle získávání nových zákazníků<br>společnosti.....                                    | 89  |
| Obr. 14: Účinnost nástrojů podpory obchodní činnosti dle udržování stávajících zákazníků<br>společnosti.....                               | 91  |
| Obr. 15: Vnímání CRM tWINS všemi obchodníky DB Schenker .....                                                                              | 95  |
| Obr. 16: Vnímání CRM tWINS obchodníky KAM.....                                                                                             | 95  |
| Obr. 17: Vnímání CRM tWINS obchodníky FSE.....                                                                                             | 96  |
| Obr. 18: Vnímání CRM tWINS obchodníky SIS.....                                                                                             | 96  |
| Obr. 19: Názory obchodníků na funkcionality CRM tWINS .....                                                                                | 97  |
| Obr. 20: Hodnocení CRM tWINS obchodníky.....                                                                                               | 102 |

## **Seznam tabulek**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: Klasifikace zákazníků DB Schenker Czech Republic..... | 51 |
|---------------------------------------------------------------|----|

## Seznam zkratek

|     |                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B2B | <i>Business to Business</i> (trhy organizací)                                                  |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> (řízení vztahů se zákazníky)                           |
| CSR | <i>Corporate Social Responsibility</i> (sociální odpovědnost firem)                            |
| ČR  | Česká republika                                                                                |
| DB  | <i>Deutsche Bahn</i>                                                                           |
| FSE | <i>Field Sales Executive</i>                                                                   |
| IPR | <i>The Institute for Public Relations</i> (Institut vztahů s veřejností)                       |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> (Mezinárodní organizace pro normalizaci) |
| IT  | <i>Information Technology</i> (informační technologie)                                         |
| KAM | <i>Key Account Management</i>                                                                  |
| OPP | Oddělení podpory prodeje                                                                       |
| PR  | <i>Public Relations</i> (vztahy s veřejností)                                                  |
| ROC | Regionální obchodní centrum                                                                    |
| SEE | <i>South East Europe</i> (jihovýchodní Evropa)                                                 |
| SIS | <i>Sales Internal Staff</i>                                                                    |
| TUL | Technická univerzita v Liberci                                                                 |
| ZC  | Zákaznické centrum                                                                             |

## Úvod

Systém podpory obchodní činnosti je poměrně široký pojem, který lze chápat a vnímat z více hledisek. Tato diplomová práce sleduje systém podpory obchodní činnosti jako koncept nástrojů, které jsou v podniku využívány jako pomocný prvek při realizaci obchodní činnosti. V obchodní činnosti vystupují jako hlavní aktéři na straně prodávajícího obchodník a na straně kupujícího zákazník. Proto jsou v této práci zkoumány takové nástroje, které tyto dva subjekty spojují dohromady.

V současné době charakterizované všudypřítomnou konkurencí je pro podnik velmi důležité najít způsob, jak se odlišit od ostatních podniků působících na trhu. Tato problematika je pro mnoho firem velmi aktuální a nezbytná k řešení. Východiskem může být diferenciací prostřednictvím kvality, ceny, reklamy, designu, přístupu k zákazníkovi apod. V této diplomové práci bude zkoumána právě ta diferenciací, která se týká přístupu k zákazníkovi. Blíže budou analyzovány nástroje zahrnující především marketingové aktivity, kterých obchodníci využívají k podpoře své činnosti.

Diplomová práce je věnována obchodní činnosti vybraného mezinárodního speditéra působícího i na českém trhu. Společnost realizuje pozemní, námořní a letecké přepravy téměř po celém světě a její zákazníci se generují především z korporátní sféry. Primární oblastí působení tohoto speditéra jsou tudíž zejména B2B trhy. Pozornost je proto věnována i specifikům obchodování na trhu organizací.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků a následné analýzy stávajícího systému podpory obchodní činnosti u daného mezinárodního speditéra vypracovat doporučení, jak by měl obchodní úsek podniku optimálně využívat nástroje podpory obchodní činnosti ke svému úspěšnému působení. Metodami využitými k dosažení zmíněného cíle budou literární rešerše, analýza současného systému podpory obchodní činnosti a následně vlastní výzkum provedený formou dotazníkového šetření.

První dvě kapitoly diplomové práce jsou věnovány již zmíněné literární rešerši. Nejprve je pojednáno o obchodní činnosti a specifikách, kterými se obchod vyznačuje na mezinárodním poli. Blíže je tato problematika také představena v oblasti speditérských

služeb. Dále se teoretická část věnuje podpoře obchodní činnosti. Zde jsou přiblíženi hlavní účastníci obchodu, tedy zákazníci a obchodníci. Také jsou uvedeny konkrétní nástroje podpory obchodní činnosti všeobecně využívané v podnicích.

Dostupných literárních zdrojů podávajících podklady nezbytné pro vypracování teoretických východisek práce je veliké množství. Zvláště problematika nástrojů podpory obchodní činnosti byla v minulosti zpracována mnoha autory. Publikace, věnované tématům mezinárodní obchodní činnosti, marketingovým nástrojů podpory či ostatním nástrojům podpory uvedených v této diplomové práci (např. CRM), často kladou na prvky podpory obchodní činnosti veliký důraz. Nejnovější publikace se zabývají současnými trendy a možnými inovacemi nástrojů podpory obchodní činnosti. V literární rešerši jsou dále také obsažena teoretická východiska, která budou využita ve výzkumné části práce.

Analytická část textu je zaměřena na systém podpory obchodní činnosti konkrétního mezinárodního speditéra. Nejprve je představena vybraná společnost. Dále jsou charakterizovány a analyzovány nástroje podpory obchodní činnosti tohoto mezinárodního speditéra. Na základě analýzy současných nástrojů podpory využívaných v podniku bude realizováno dotazníkové šetření. Podkladem pro tento výzkum budou informace zjištěné v předcházející analýze. V závěrečné kapitole budou na základě výsledků dotazníkového šetření sestaveny návrhy a doporučení, jak by vybraný speditér měl optimálně využívat nástrojů podpory obchodní činnosti ve svém podniku.

# 1 Obchodní činnost

V první kapitole textu je stručně popsána problematika obchodní činnosti. Její význam, vymezení, klasifikace a definice základních pojmů, které se v práci budou objevovat. Obchodní činnost je zde také specifikována z mezinárodního hlediska. Z důvodu zaměření diplomové práce na speditérskou firmu budou rovněž uvedeny některé výrazy z oblasti logistiky.

## 1.1 Vymezení pojmů obchod a obchodní činnost

Výraz *obchodní činnost* nebo také *obchod* bývá používán v mnoha souvislostech a lze jím v současné době významově pokrýt většinu ekonomických vztahů. Je tedy nezbytné pojem blíže specifikovat.

Jak uvádí Zamazalová (2009, s. 12), „*obchod jako činnost znamená uskutečňování nákupu a prodeje zboží.*“ V širším slova smyslu mohou být do obchodu kromě nákupu a prodeje zboží začleněny také služby (Pražská, 2002). Podniky, jejichž hlavní činností je výroba, však také realizují obchodní činnost nezbytnou pro zajištění vstupů a výstupů. Výrobní podniky ve většině případů obchodní činnost vykonávají v rámci specializovaných oddělení (Pražská, 2002).

Obchod je tedy propojení vztahu mezi výrobcem a spotřebitelem. Specializované subjekty fungující jako mezičlánky v obchodních transakcích se nazývají obchodníci. Ti posléze zabezpečují efektivní spojení a vzájemnou komunikaci mezi výrobcem a spotřebitelem. V tomto vztahu působí mnoho tlaků ze stran všech zúčastněných subjektů. Těmto tlakům musí obchod čelit a posléze najít schůdné řešení, které uspokojí všechny zainteresované činitele (Zamazalová, 2009).

Obchodní činnost lze z hlediska funkce, kterou mezi výrobcem a spotřebitelem zastává, rozdělit do dvou hlavních skupin, a to na *obchodní prostředníky* a *obchodní zprostředkovatele*.

Dle Pražské (2002, s. 34) „*Prostředníci představují obchodní firmy (činnosti) v plném slova smyslu obchodní. Jsou prostředníkem směny mezi prodávajícím a kupujícím z hlediska nabídky zboží, jeho dodání, vyúčtování, z hlediska plné odpovědnosti.*“ Z definice vyplývá, že prostředníci mohou zajišťovat spolu se samotnou směnou také veškeré služby s procesem související. Jejich funkcí je tedy překlenutí vzdálenosti mezi místem výroby a místem prodeje – služby související s logistikou (přeprava, skladování, celní záležitosti, pojištění), dále pak záruka kvality nabízeného zboží, ovlivňování objemu výroby v závislosti na velikosti poptávky nebo také zabezpečování plateb mezi kupujícím a prodávajícím. Nejtypičtějšími kategoriemi obchodních prostředníků jsou maloobchod a velkoobchod (Cimlér, 2007).

Druhou obchodní skupinu Pražská (2002, s. 34) definuje takto: „*Zprostředkovatelé vyhledávají trhy pro nákup nebo prodej a konkrétní partnery pro svého obchodního zákazníka, dojednávají podmínky, které by vyhovovaly oběma subjektům pro jednotlivé obchodní případy, organizují informovanost o zboží a podmínkách prodeje či jeho převedení.*“ Jedná se tedy o zabezpečování služeb pro obchodní činnost. Zprostředkovatelé slouží jako pomocná síla pro samotné obchodní firmy. Nejčastější formou zprostředkovatelů v obchodních činnostech jsou obchodní zástupci, makléři, zasilatelé (speditéři), veletrhy, burzy apod. (Pražská, 2002).

Pražská (2002, s. 34) však přiznává, že „*Bohatost a složitost obchodní činnosti vede někdy k prolnutí obou hlavních skupin.*“ I v praxi tak můžeme nalézt mnohé společnosti, které jsou prostředníkem i zprostředkovatelem zároveň a tento pojem příliš nerozlišují.

## **1.2 Mezinárodní obchodní činnost**

Z hlediska geografického rozsahu působnosti obchodní činnosti lze rozdělit trhy na regionální, celostátní a zahraniční neboli mezinárodní. Regionální a celostátní trhy jsou součástí vnitřního obchodu, jedná se o obchodní činnost, která je vykonávána pouze na území daného státu a má tak vliv především na národní hospodářství (Pražská, 2002). Mezinárodní obchodní činnost je v současném obchodním světě naprosto běžným jevem. Lze tvrdit, že nyní je už naprostá většina podniků buď přímo, nebo alespoň zprostředkovaně nějakým způsobem zainteresována do zahraničního obchodu. Příčinou

může být např. nákup surovin od zahraničních dodavatelů, přesouvání výroby do zahraničí z důvodu snížení nákladů na výrobu, montáž výrobků ze součástí pocházejících z různých zemí nebo prodej zboží a služeb zahraničním zákazníkům. Díky současné úrovni globalizace a otevřenosti ekonomik se tak pro obchodní činnost na mezinárodní úrovni postupně snižují bariéry a proces výměny zboží a služeb je tím značně ulehčen. Úkolem obchodu v mezinárodním měřítku je skloubení zájmů domácích i zahraničních trhů. Nadále však zůstávají jistá specifika, která se v obchodě na mezinárodní úrovni vyskytují (Aswathappa, 2008). Tato specifika budou v kapitole 2.4 více přiblížena.

### 1.3 Mezinárodní obchodní činnost v logistice

Machková (2010, s. 143) vysvětluje podstatu logistiky následovně: „*Pro fyzické přemístění zboží, které je obvykle nutné k realizaci každé obchodní operace, se používají prostředky hmotné i nehmotné povahy, souhrnně označované jako logistika. Hmotné prostředky zahrnují pohyb hotových výrobků, obalů a odpadů, nehmotné pak soubor logistických činností a služeb včetně pohybu informací.*“ Aby byly zákaznickovy potřeby uspokojeny, bývá zapotřebí nikoli jednotlivé individuální řešení, ale souhrnný proces, jehož pomocí lze cíle dosáhnout. V podnicích zabývajících se logistikou se proto využívají integrované logistické řetězce, které na sebe navazují tak, aby za co možná nejkratší dobu při nejnižších možných nákladech bylo uspokojeno co největší množství zákazníků.

Zajištění přepravy na mezinárodním poli zabezpečují dva typy podnikatelských subjektů (Novák, 2005):

- a) *zasílatel (speditér)* – subjekt, jenž mezinárodní dopravu nerealizuje, nýbrž ji smluvně obstarává. Zasílatelské služby obvykle představují jakýsi balíček, který zahrnuje také skladování, kontrolu, balení, celní služby, pojištění apod.;
- b) *dopravce* – subjekt, jenž sám dopravu realizuje pomocí vlastních dopravních prostředků.

To, který logistický prostředek bude daným podnikatelským subjektem zvolen, závisí na faktorech, jako je například povaha zboží, způsob balení, přepravní vzdálenost, klimatické podmínky, technické a logistické vybavení partnera apod. V zásadě lze rozlišit tyto základní druhy nákladních přeprav (Novák, 2011):

- železniční přeprava – druh dopravy, jenž bývá většinou v rukou státu, z čehož vyplývá, že na podnikatelské úrovni může vystupovat jako monopol. Z hlediska využití se jedná o oblíbený druh přepravy, který je spolehlivý a relativně ekologický (v porovnání s ostatními druhy přeprav);
- silniční přeprava – velmi rychle se rozvíjející druh pozemní přepravy, která disponuje silnými stránkami jako je dostupnost, operativnost, rychlost či přizpůsobivost. Na druhou stranu s sebou nese vysoké riziko nehodovosti a silný negativní vliv na životní prostředí;
- letecká přeprava – přeprava, jež je využívána především z důvodu rychlosti, spolehlivosti a bezpečnosti. Obecně je poměrně nákladná a neekologická, a tak zaujímá na celkovém počtu světových přeprav pouze malý podíl;
- námořní přeprava – ne příliš ekologický druh přepravy, který celosvětově zaujímá nadpoloviční podíl veškerých realizovaných objemů přeprav;
- kombinovaná přeprava – za kombinovanou přepravu lze považovat takovou přepravu, která využívá k přemístění nákladu alespoň dvou různých dopravních prostředků, ale je zprostředkována pouze jedním dopravcem. Výhody, které kombinovaná přeprava přináší, jsou snížení rizika poškození nebo ztráty zásilky, úspora přepravních a manipulačních nákladů či použití unifikovaných dopravních prostředků.

## 2 Podpora obchodní činnosti

Podpora obchodní činnosti je velice široký pojem, který lze vyložit a interpretovat mnoha způsoby. Je proto nezbytné v začátku blíže určit jeho význam. Tato diplomová práce bude blíže soustředěna na oblasti podpory obchodní činnosti, které napomáhají k realizaci obchodů se zákazníky, a posléze mají vliv na obchodní výsledky obchodních společností. Budou sem spadat především nástroje a prostředky, kterých obchodníci využívají při obchodních jednáních. Tedy to, co obchodníkům usnadňuje a zefektivňuje jejich práci. Než však budou uvedeny vybrané podpůrné metody, je třeba blíže upřesnit informace o zákaznících, díky kterým obchodní činnost vzniká, a také o obchodnících, díky kterým je obchodní činnost realizována.

### 2.1 Role zákazníka

Jak uvádí Zamazalová (2009, s. 67): *„Zákazník je v nejširším slova smyslu ten, kdo projevuje zájem o nabídku produktů a služeb, kdo vstupuje do jednání s firmou, kdo si prohlíží vystavené zboží (fyzicky nebo virtuálně).“* Lze tedy říci, že zákazník je jakýmsi středobodem obchodní činnosti. Je to ten, kdo případně může jevit zájem o výrobky, či služby, které se obchodníci snaží prodat. Veškeré smysluplné jednání obchodníka by se tedy mělo odvíjet od toho, co zákazník potřebuje, chce a očekává. Pro úspěšnou obchodní činnost by zákazník měl být zakomponován do organizační struktury firmy tak, aby si celá společnost byla vědoma faktu, že komunikace se zákazníkem je pro podnik stěžejní činností.

#### 2.1.1 Hodnota zákazníka

Hodnotu zákazníka lze vysvětlit jako poměr mezi zákazníkem vnímanými přínosy (ekonomickými, funkčními a psychologickými) a prostředky (finančními, časovými, výkonovými a psychologickými), které byly zákazníkem vynaloženy pro získání těchto přínosů. Je zřejmé, že hodnota závisí na tom, co který konkrétní zákazník očekává. Údaj je tedy velmi subjektivní a nelze jej obecně určit (Schiffman, 2014).

### 2.1.2 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je ukazatel, který lze vztáhnout k individuálnímu zákazníkovi. To, zda bude pro zákazníka poskytovaný výrobek či služba vyhovující nebo ne, se odvíjí od jeho očekávání. Může tak nastat několik možných situací (Schiffman, 2014):

- zcela spokojený, loajální zákazník, který bude nadále pokračovat v nákupu;
- naprosto spokojený zákazník, který nejen že bude nadále pokračovat v nákupu, ale také bude ve svém okolí šířit pozitivní ohlas na firmu;
- zákazník, který zastává neutrální či mírně negativní postoj a s největší pravděpodobností již nebude nadále s danou společností obchodovat;
- velmi nespokojený zákazník, který svou negativní zkušenost šíří dál;
- nespokojený zákazník, který však z důvodů monopolu nebo nízké ceny nadále pokračuje v obchodu;
- spokojený, ale ne příliš věrný zákazník, který má tendenci například z důvodu nižší ceny přejít ke konkurenci.

Kotler (2001, s. 49) tvrdí, že: *„Pokud je skutečná hodnota produktu vyšší než očekávaná hodnota, pocit uspokojení zákazníka roste a roste i pravděpodobnost opakovaného nákupu.“* Z definice vyplývá, že zákazníkovo očekávání je významným faktorem, který má vliv na zákazníkovo následnou spokojenost.

### 2.1.3 Udržení zákazníka

Pokud firma naplní zákazníkova očekávání, a tím pádem získá spokojeného zákazníka, je pro ni stěžejním úkolem si jej udržet. Ve většině obchodních situací je dražší získat nové zákazníky, než udržet si ty stávající. Pro podnik je tedy efektivnější investovat do svých současných zákazníků a snažit se o prohloubení vzájemného vztahu a navázání dlouhodobé spolupráce (Schiffman, 2014).

#### 2.1.4 Klíčový zákazník

Zásadním krokem pro firmu je určení toho, kdo je pro ni klíčovým zákazníkem. Vymezí-li si firma své klíčové zákazníky, bude se ve své činnosti soustředit primárně na ně. Aby těmto klíčovým zákazníkům byla společnost schopna co nejlépe vyhovět, bude si klást otázky jako např.:

- Jaké výrobky můj zákazník preferuje?
- Dává zákazník přednost značce nebo funkčnosti?
- Volí zákazník raději užší nebo širší sortiment?
- V jakých cenových relacích je můj zákazník ochoten nakupovat?
- Je pro něj rozhodujícím elementem čas, který stráví nákupem?

Na tyto otázky rozhodně neexistuje jednotná odpověď. Chování a rozhodování individuálních zákazníků je velmi odlišné, a nelze tedy generalizovat, co je jednoznačně správné. Inteligentní podnik se důkladně soustředí na monitoring objemu a spotřeby svých zákazníků, a na základě rentability a preferencí, které pro podnik představují, vyvíjí své strategie (Schiffman, 2014).

Podnik tedy musí najít jistý kompromis a na trhu působit takovým způsobem, kterým uspokojí právě stěžejní část svých zákazníků. Firma se může rozhodnout, že se bude úzce soustředit především na své významné klienty, tedy na ty s nejvyšším kupním potenciálem. Díky tomu, že se firma vymezí pouze na určitý okruh zákazníků, má větší šanci naplnit jejich očekávání. Podle Jobbera (2001, s. 119) „*V současné době je běžné, že více než 70 procent prodeje firmy zajišťuje několik významných klientů. Tito významní klienti vyžadují zvláštní péči, protože ztráta i jen jednoho z nich by měla značný dopad na prodej a zisk dodavatele.*“ Jednání s těmito významnými klienty vyžaduje velmi individuální přístup. Péče o významné, respektive klíčové zákazníky vyžaduje zvláštní pozornost a kapacity běžných obchodníků nebývají vždy dostačující. Obecnému postupu, jak takové zákazníky získat, a především si je poté dlouhodobě udržet, se věnuje tzv. *key account management*. Jobber (2001, s. 120) tento pojem definuje jako: „*strategii, kterou se dodavatelé zaměřují na významné klienty s komplexními potřebami, poskytují jim zvláštní*

*péči v oblastech marketingu, administrativy a služeb.*“ Pro efektivní zajištění individuálního přístupu v podniku Jobber (2001) uvádí podmínky, které je třeba splnit:

- péče o klíčové zákazníky jako součást programu společnosti;
- podpora péče o klíčové zákazníky ze strany vedení společnosti;
- funkční, spolehlivé a praktické komunikační kanály mezi obchodníky a ostatními pracovníky;
- určení cílů a poslání daných obchodních případů;
- slučitelné vztahy mezi obchodníky jednajícími se zákazníky a jejich nadřízenými pracovníky;
- vymezení zákazníků se statusem preferovaného klienta.

Při obchodních transakcích s klíčovými zákazníky pak jde především o to, aby zákazník vnímal to, že ve firmě má status preferovaného zákazníka. Kvalitní péčí obchodníci u klienta budují důvěru, na jejímž základě mohou rozvíjet a prohlubovat svůj vzájemný vztah a navázat tak dlouhodobou spolupráci, která se pak může výrazně projevit na hospodaření podniku.

### **2.1.5 B2B zákazníci**

Trhy, na kterých jako koncový zákazník namísto konečných spotřebitelů figuruje další podnik, se nazývají trhy organizací. Často se používá označení B2B z anglického Business to Business. Trh organizací se skládá ze všech organizací, které potřebují zboží a služby pro tvorbu dalších produktů nebo služeb, které pak následně prodávají, pronajímají nebo dodávají ostatním ekonomickým subjektům (Kotler, 2003). Nejčastěji se B2B trhy objevují v oblastech průmyslu, dopravy a financí. B2B zákazníky lze rozdělit do tří skupin, jimiž jsou (Pelsmacker, 2003):

- podnikatelské a obchodní organizace;
- vládní organizace;
- soukromé neziskové organizace.

Typickým znakem, kterým se B2B zákazníci vyznačují, je především jejich četnost a velikost. Společnost, která působí na trhu organizací, má v porovnání se spotřebitelským trhem nižší počet zákazníků. Tato skutečnost je kompenzována tím, že zákazníci jsou větší a realizují mnohonásobně objemnější zakázky než klasičtí spotřebitelé. B2B zákazníci mívají často velmi specifické požadavky na kupovaný výrobek či službu, a to z hlediska vlastností, ceny, platby, způsobu distribuce atd. Další příznačnou vlastností tohoto zákazníka je náročnost a zdlouhavost rozhodovacího procesu, kterým musí každá obchodní operace projít. Neméně podstatnou roli hrají také kulturní faktory, které mají vliv především na mezinárodním poli (Přikrylová, 2010). S ohledem na zaměření této práce bude problematika B2B trhů ještě několikrát v textu zmíněna.

## 2.2 Role obchodníka

Jak již bylo uvedeno v první kapitole, obchodníci ve vztahu výrobce – zákazník slouží jako mezičlánek. Jejich úkolem je efektivní komunikace, která vede k uspokojení obou stran. Jak tvrdí Přikrylová (2010, s. 182), „*Mnoho výzkumů prokázalo a osobní zkušenosti to potvrzují, že potenciální zákazníci považují za nejdůležitější zdroj informací obchodníky.*“ Obchodník má na zákazníkovo rozhodnutí stěžejní vliv, a proto je jeho chování jedním z hlavních atributů v obchodní činnosti. Za účelem úspěšné komunikace by se měl obchodník držet následujících bodů:

- Uvědomovat si, že do procesu obchodu je zainteresováno mnoho dalších lidí, které obchodník může svou činností zasáhnout.
- Jeho činnost nespočívá pouze v samotném prodeji, ale vyvíjí se spolu s aktivitami, jako je poskytování informací zákazníkovi, upřesnění a vyhovění požadavkům ze strany zákazníka apod. Po uzavření obchodu jeho činnost nadále pokračuje dodatečnou podporou, kdy obchodník zákazníkovi poskytuje doplňující servis či případnou údržbu. Tyto činnosti jsou stěžejní pro prohloubení obchodníkovy vztahu se zákazníkem a odvíjí se od nich případné budoucí obchodní aktivity.
- Cena, vlastnosti produktu, dodací a platební podmínky či další služby spojené s uzavřením obchodu jsou atributy, které hrají klíčovou roli. Je tedy nezbytné najít

takový kompromis, který přinese obchodníkovi zisk, zákazníkovi naplnění jeho očekávání a zároveň posílení vzájemného vztahu obou subjektů.

- Úspěšný obchodník si také musí být plně vědom specifík svého zákazníka. V obchodním jednání by tedy měl respektovat jeho postoje, požadavky, ale také kulturu, zvyky a tradice.
- Velmi významnou roli hraje budování důvěry. Té obchodník docílí především spolehlivostí, výkonností a kvalitou. Musí mít dobrý přehled o tom, co nabízí. Zároveň by neměl zákazníkovi slibovat něco, čeho není schopen dostát (Přikrylová, 2010).

Aby obchodník dosáhl svého cíle v podobě úspěšného prodeje, nabízí se mu nepřeberné množství nástrojů, které mu v jeho činnosti napomáhají.

## **2.3 Nástroje podpory obchodní činnosti**

Při určení nástrojů, které firma bude používat jako podporu své obchodní činnosti, je důležité zvolit cíle, jichž chce prostřednictvím těchto nástrojů dosáhnout. Cíle mohou být velmi různorodé, v závislosti na charakteru organizace. Vyjadřují realistické očekávání v oblasti zvýšení poptávky (potažmo prodeje), získání nových zákazníků, posílení věrnosti stávajících zákazníků, usnadnění a zefektivnění činnosti obchodníků dané firmy apod. Všechny cíle by však zprostředkovaně měly vést k hlavnímu cíli obchodního podniku – zvýšení zisku.

Příkladem nástroje podpory obchodní činnosti je reklama, osobní prodej, online marketing, public relations, brožury, letáky, tiskové zprávy, direct marketing, telemarketing, sponzoring, dárkové a reklamní předměty, vzorky a rabaty, event marketing, ale také CRM systémy, manažerské informační systémy a mnoho dalších. Uvedené prostředky v sobě často zahrnují ještě další dílčí nástroje. Pro účely práce budou zmíněny jen ty nástroje, které mají souvislost s analytickou částí práce.

### 2.3.1 Využití public relations v obchodní činnosti

Výraz *public relations*, běžně označovaný jako *PR*, má mnoho definic. Pohled jednotlivých autorů, kteří se snaží tento komplexní subjekt popsat stručně a jasně, ale zároveň vystihnout podstatu, se často liší. Dle definice Institutu Public Relations (IPR) byla roku 1978 oficiálně přijata tato definice public relations: „*Činností PR je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.*“ Významným rysem definice je to, že se jedná o něco, co je plánované – tedy k dosažení cíle musí být stanoveny postupné kroky, které na sebe navazují. Dalším podstatným sdělením je dlouhodobost – nejedná se tedy o jednorázovou činnost, nýbrž o komplexní proces (Institute for Public Relations, 2016).

Pro bližší specifikaci je nutné uvést, že se jedná o řízenou vzájemnou komunikaci mezi daným ekonomickým subjektem a veřejností, jejímž cílem je ovlivnit mínění, získat pochopení, důvěryhodnost a vybudovat kladné postoje veřejnosti k podniku. Veřejností mohou být míněny různé cílové skupiny, jako jsou zákazníci, dodavatelé, média, vláda, akcionáři, ale také vlastní zaměstnanci (Vašítková, 2008). Příkrylová (2010) tvrdí, že znalost cílové skupiny je základním předpokladem úspěchu jakékoli marketingové aktivity. Dále veřejnost dělí do dvou základních skupin - *interní* a *externí veřejnost*.

#### **Interní veřejnost**

Interní veřejností jsou všichni, kdo jsou s podnikem v přímém vztahu. Níže zmíněné subjekty by měly mít pozitivní vliv na budoucí formování společnosti, a tudíž je vzájemná komunikace mezi podnikem a interní veřejností velmi významná. Do této skupiny spadají:

- Zaměstnanci – těm by měly být k dispozici takové informace, které jim usnadní snáze porozumět firemním cílům a zároveň je budou motivovat k práci a zvyšovat jejich pracovní morálku. Příkladným nástrojem je komunikace na intranetu, výroční zprávy, firemní tiskoviny, oběžníky, nástěnky ale také diskuse či semináře.
- Vlastníci – ti zpravidla požadují co nejpřesnější informace o investici, kterou do podniku vložili. Občas bývá dostačujícím zdrojem informací výroční zpráva či setkání valné hromady. V případě, že vlastníky zajímají detailnější informace

o podniku, bývají realizovány návštěvy, prezentace či schůzky, kde se vlastníci mohou dozvědět o hospodaření firmy více.

- Dodavatelé a zákazníci – těmto skupinám by se mělo dostávat takových informací, které uspokojí všechny jejich požadavky. Jedná se o velmi významné subjekty, jejichž loajalita a věrnost je pro podnik stěžejním faktorem. Zprávy určené dodavatelům či zákazníkům mohou být doručeny mnoha způsoby – ať již formou tiskovin, internetu, osobním sdělením či prostřednictvím jiných setkání (Přikrylová 2010).

### **Externí veřejnost**

Do skupiny externí veřejnosti pak spadají níže uvedené subjekty stojící mimo firmu. Jejich povědomí o daném podniku také může hluboce zasáhnout dění a vývoj dané společnosti. Je proto významné apelovat na jejich obousměrnou komunikaci a vzájemné udržování vztahů:

- Média – pro komunikaci s širokou veřejností se jedná bezpochyby o nejsilnější kanál, který má vysokou účinnost a zasáhne snadno a rychle velké množství populace. Pro podnik je tedy důležité dbát na to, které informace a v jaké formě je vhodné médiím interpretovat, a jaké informace je naopak lepší uchovat nezveřejněné. Tato oblast je často nazývána také jako *media relations* nebo *press relations*, tedy vztahy s médii, s tiskem. *Media relations* je založeno na spolupráci s novináři, kdy prostřednictvím tisku, televize, internetu a dalších komunikačních kanálů pronikají na veřejnost zprávy o podniku. Informace poskytované podnikem by v rámci pěstování vzájemné důvěry měly být pravdivé a ověřené. Zavádějící či dokonce lživé informace mohou mít pro firmu negativní charakter a mohou i trvale poškodit její pověst. Nástroji využívanými pro *media relations* jsou tiskové konference, interview, novinářská setkání, briefinky apod.
- Státní správa – činnost státu, která svou činností může ovlivnit chod podniku. Jedná se o úředníky malých správních jednotek i o samotnou vládu státu. Především větší společnosti využívají lobbingu, tedy zastupování při legislativních a zákonodárných jednáních za účelem získání či předání informací, a také k prosazování vlastních firemních zájmů.

- Bankovní a finanční sféra – pro financování z cizích zdrojů je třeba, aby podnik působil jako finančně spolehlivý subjekt. Jeho komunikace a vztahy s bankami a ostatními finančními instituty tak slouží jako rozhodující aspekt případného financování.
- Vzdělávací veřejnost – dobré vztahy se školami, především pak s univerzitami, mohou být pro podnik velkým přínosem. Jejich vzájemná spolupráce, ať už formou přednášek odborníků z praxe, pracovních stáží pro studenty či školních projektů, může přinést výhodu oběma zúčastněným stranám (Příkrylová 2010).

Do veřejnosti spadají zajisté ještě další skupiny, jako např. kluby, sdružení, asociace a jiné organizace, jejichž cílem je zapojení firem do sítí, které jim umožní navazování dalších kontaktů a sdílení dosavadních zkušeností.

Role public relations stále nabývá svého významu. V mnoha firmách je už nezbytnou součástí marketingové komunikace. Působí cíleně na veřejnost a informuje o novinkách, trendech a vývoji podniku. Pomáhá firmu prezentovat navenek, a utváří a posiluje tak reputaci a image firmy. Aby bylo PR úspěšné, musí správně definovat, na koho je cíleno, jakých prostředků, nástrojů a komunikačních kanálů bude využívat a čeho chce svým sdělením dosáhnout. Záleží však na organizaci samotné, kam chce pomocí vlastního PR dospět. Zpravidla platí, že čím větší je organizace, tím detailněji propracované jsou její vztahy s veřejností (Pelsmacker, 2003).

### **2.3.2 Event marketing jako nástroj podpory obchodní činnosti**

Pojem *event marketing* je chápán jako organizace a plánování událostí v rámci firemní komunikace. Tento typ marketingu bývá občas vnímán jako jeden z nástrojů public relations. Zahrnuje kulturní, společenské, sportovní a jiné akce a zážitky, které mají za cíl upoutat zájem, pozornost a probudit psychické a emocionální podněty cílové skupiny (Příkrylová, 2010).

Hlavní myšlenkou event marketingu je vyvolat v účastníkovi eventu nezapomenutelný zážitek, který pro něj bude úzce spojen s daným okamžikem. Z hlediska podnikových potřeb lze dělit akce, události a příležitosti do tří skupin:

- a) Neziskově orientované akce – do této skupiny spadají například oslavy výročí, dny otevřených dveří, konference, semináře, školení či besedy. Jejich cílem je poskytnout informace a rozšířit povědomí o organizaci.
- b) Komerčně orientované akce – nejčteněji realizované události, jako např. koncerty, výstavy, sportovní soutěže, divadelní představení, koncerty, festivaly atd. Eventy mají zpravidla bohatý program a pořadateli je za ně placeno vstupné. Tyto akce bývají ve většině případů pořádány za účelem utužení vztahu s klíčovými partnery (zákazníci, dodavatelé, investoři apod.), posílení vztahu se zaměstnanci, diferenciací od konkurenta, zvýšení prodeje, rozšíření kontaktů atd.
- c) Charitativní akce – jejich cílem je stejně jako u komerčně orientovaných akcí vytěžit co nejvíce finančních prostředků, které jsou v tomto případě určeny na charitativní účely. Příkladem charitativních akcí jsou sbírky směřující do dětských domovů, nemocnic či zvířecích útulků (Vašítková, 2010).

Americký marketingový specialista a novinář Kevin O'Brien (2010) ve svém článku *Key Steps to Event Marketing* popisuje event marketing jako ideální způsob, jak se dostat do povědomí klíčového obchodního partnera. Tvrdí, že prostřednictvím event marketingu, kdy se subjekty setkávají tvář v tvář, lze navázat hlubší vztah a spolupráci. Uvádí několik základních kroků, které by podnik měl zabezpečit, chce-li realizovat úspěšný event. Výchozím bodem je přesné stanovení cílů eventu a vytvoření detailního plánu, jak těchto cílů dosáhnout. Jakýsi harmonogram úkonů, které je třeba zajistit před akcí, v jejím průběhu, ale také po jejím uskutečnění. Dalším bodem je včasné informování všech subjektů, kterých se akce týká. Co možná nejosobnější způsob pozvání a individuální přístup mohou hrát v rozhodování hosta významnou roli. Průběžné informování, aktualizování nejnovějších zpráv a zasílání připomínek jsou další prvky, které by úspěšnému eventu neměly chybět. Po uskutečnění akce je dobré zúčastněným vyjádřit díky za jejich návštěvu a požádat je o zpětnou vazbu. Případné výtky mohou sloužit jako podnět ke zlepšení či ponaučení pro realizaci příštího eventu.

### 2.3.3 Výstavy a veletrhy a jejich využití pro podporu obchodní činnosti

Výstavy a veletrhy jsou dalším z nástrojů komunikačního mixu podporující obchodní činnost podniku. Pelsmacker (2003, s. 443) definuje výstavy a veletrhy jako „*místo, kde se výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví setkávají, aby jednali o obchodu, prezentovali a demonstrovali své výrobky a služby, vyměnili si nápady a názory, navázali kontakty a také svou produkci prodávali nebo nakupovali.*“ Stejně jako u event marketingu se jedná o nástroj, který umožňuje ekonomickým subjektům přímý kontakt a osobní setkání. Účast podniku na výstavě či veletrhu napomáhá k budování či posilování firemní image a značky. Výstavy a veletrhy představují příležitost pro nově vzniklé společnosti, které se chtějí zařadit na trh, ale také mohou být přínosem pro již existující firmy, které se účastní z důvodu získání inovativních nápadů nebo jen za účelem analýzy a srovnání konkurence.

Rozdíl mezi výstavou a veletrhem není příliš jasný a pojmy bývají často zaměňovány. Odlišnost lze najít snad jen v jejich rozsahu – veletrh bývá zpravidla větší, komplexnější a zahrnuje řadu doprovodných aktivit, kterými mohou být např. tisková konference či odborná beseda (Přikrylová, 2010).

Obdobně jako u event marketingu i pro výstavy a veletrhy platí pravidla, jejichž dodržením má firma větší šanci na úspěch. Stežejní je stanovení cílů, kterých chce podnik danou výstavou či veletrhem dosáhnout (např. setkání s novými zákazníky, interakce se stávajícími zákazníky, posílení firemní image, podpora stávajících produktů, udržení kroku s konkurencí, získání náskoku před nezúčastněnými konkurenty, celkový průzkum trhu, setkání s novými distributory, publicita atd.) Významnou roli hraje dostatečná informovanost všech stávajících i potenciálních obchodních partnerů, kterých se událost může týkat (Pelsmacker, 2003).

Znaky dobré výstavy či veletrhu podle Jobbera (2001) jsou:

- široká nabídka zboží a služeb;
- velké množství konkurenčních produktů;
- velké množství nových, inovativních produktů;
- náležité technické zázemí v prostorách, kde výstava probíhá;

- bezpečnost expozice a snadná orientace;
- přehledný časový harmonogram;
- ochotný a kompetentní personál u vystavujících stánků;
- dostatečné množství informačních materiálů (letáky, brožury, katalogy);
- zázemí stánků (posezení, kancelář, drobné dárky, občerstvení).

Využití výstav a veletrhů jako nástroje podpory obchodní činnosti může být pro podnik velkým přínosem. Je to efektivní a ne příliš nákladný způsob, kterým lze společnost značně pozvednout.

#### **2.3.4 Dárkové a reklamní předměty jako podpora obchodní činnosti**

Jako efektivní nástroj podpory obchodní činnosti mohou sloužit také dárkové či reklamní předměty. Maličkost s logem firmy, adresou či kontaktem mohou zaujmout nejen potenciálního zákazníka, ale také utužit vztah se zákazníkem stávajícím. Hodnota dáreků bývá velmi různá.

Problematika dárkových předmětů však může být občas poměrně komplikovaná, a to především z hlediska dodržování etických kodexů daných obchodními partnerů. Názory na to, jaký dárek je pro individuálního zákazníka přijatelný se často mohou lišit. Je tedy třeba v souvislosti s tímto nástrojem podpory obchodní činnosti dobře znát kulturu, zvyky a tradice daného zákazníka (Přikrylová 2010).

#### **2.3.5 Sponzoring a jeho využití v konkrétních podobách**

Pelsmacker (2003, s. 327) o sponzoringu říká, že: *„Sponzorství je nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.“* Pomoc, kterou sponzor sponzorovanému poskytuje, může mít finanční i nefinanční charakter. Za poskytnuté prostředky se sponzorovi nabízí přístup ke komerčnímu využití své investice – k dosažení jeho komunikačního cíle. Komunikačním cílem podniku může být celá škála subjektů, například veřejnost, zákazníci, dodavatelé, akcionáři, pracovní síly (potenciální

zaměstnanci), vláda, distributoři apod. Sponzoringem podnik navenek buduje povědomí o svých aktivitách a vyvolává zájem o svou značku. Sponzoring se nejčastěji pojí s konkrétní osobou, událostí, pořadem, případně akcí a zpravidla vzbuzuje zájem médií. Pozitivní publicita může pro podnik znamenat posílení vlastní značky a diferenciaci od konkurentů (Pelsmacker, 2003).

Přikrylová (2010) sponzorství dělí na několik druhů s ohledem na charakter akce, do které je investice vložena. Základními typy sponzoringu jsou:

- sportovní sponzoring (individuální sportovci, týmy, svazy, spolky);
- kulturní sponzoring (kulturní akce, výstavy, festivaly, divadla, galerie, muzea, knihovny);
- společenský sponzoring (ochrana památek, podpora vzdělání);
- vědecký sponzoring (věda a výzkum, vědecká bádání);
- ekologický sponzoring (projekty ochrany životního prostředí);
- sociální sponzoring (školy, společenské organizace, občanské organizace);
- sponzoring médií a programů (sportovní programy, filmy, pořady);
- profesní sponzoring (investiční projekty, podpora podnikatelských záměrů).

Sponzorství je sofistikovaný nástroj podpory obchodní činnosti, jehož používáním podnik ukazuje jistou úroveň úspěšnosti a profesionality. Svým charakterem je poměrně specifický a jeho efektivní uplatnění nemusí být zcela vhodné k dosažení všech komunikačních cílů a záměrů podniku. Nicméně lze říci, že jeho uplatnění ve firmách postupně roste a v mnoha podnicích zastává klíčové postavení (Pelsmacker, 2003).

### **2.3.6 Přímý marketing a jeho formy využití k podpoře obchodní činnosti**

Přímý marketing je založen na principu, že je zákazník osloven přímo. Zákazník je vybírán účelně z dané databáze a kontaktován poštou, emailem, osobně či telefonicky. Účelem je zákazníka, potažmo klienta zaujmout a vybudovat si s ním co nejužší dlouhodobý vztah.

V současnosti nejvyužívanější formou přímého marketingu je direct mail. Jedná se o ne příliš nákladný, nicméně efektivní nástroj podpory obchodní činnosti. Je velmi flexibilní,

neboť ho lze jednoduše přizpůsobit potřebám a požadavkům individuálního zákazníka. S potenciálním zákazníkem se dá prostřednictvím direct mailu snadno navázat kontakt, a následně případně realizovat obchod. Nezbytnou podmínkou je adresář, obchodní rejstřík, případně internetový zdroj, který bude sloužit jako zdroj, ze kterého podnik adresu potenciálního zákazníka získá (Přikrylová, 2010).

### 2.3.7 CRM a jeho aplikace v obchodní činnosti

Díky technologickému rozvoji, propracované struktuře informačních a komunikačních technologií a rychlému proudění obrovského množství informací se stává nezbytné znát způsob, jak zpracovávat data získaná o zákazníkovi. Záleží zcela na podniku, jakou metodu si pro vyřízení pro sebe relevantních zpráv zvolí. V mnoha podnicích bývá řešením této problematiky CRM systém, který usnadňuje proces zpracování, vyhledávání a šíření důležitých informací. Čím efektivnější řešení firma najde, tím větší má předpoklad zdaru a náskoku před konkurencí. Vzhledem k tomu, že klíčovým faktorem úspěšného hospodaření podniku je spokojený obchodní partner, začaly hojně podniky v posledních desetiletích vyvíjet CRM systémy, které jim slouží jako nástroj ke zvýšení produktivity práce v oblasti prodeje a marketingu (Chlebovský, 2005).

CRM, z anglického *Customer Relationship Management*, do češtiny překládáno jako *Řízení vztahů se zákazníky*, je metoda, která přináší mnoho různorodých nástrojů napomáhajících obchodníkům koordinovat vztah se zákazníkem. Z hlediska významu lze CRM vykládat dvěma způsoby. Jednak může být chápán jako filozofie podniku, která se zaměřuje na vybudování, prohlubování a udržování vztahu se zákazníkem. Dle druhého výkladu je CRM skupina softwarových a hardwarových nástrojů, které podporují celkovou strategii firmy. Hommerová (2012, s. 15) oba tyto výklady specifikuje následovně: „*CRM tedy není pouze informační (sub)systémem ani technologií. Musí být iniciované podnikatelskými potřebami firmy. CRM je podnikatelská strategie vycházející z konceptu firmy zaměřené na zákazníka.*“ Jedná se tedy o technologické nástroje, jež podporují strategii, firemní kulturu a filozofii společnosti a vedou k posilování vztahu se zákazníkem.

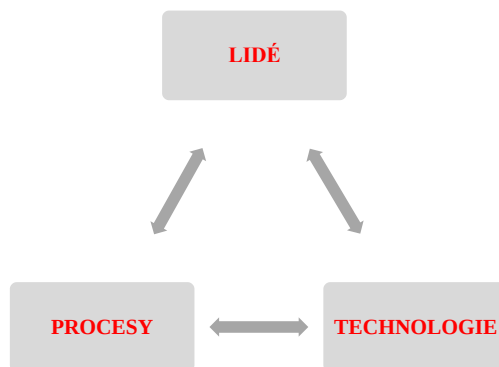
Neexistuje konkrétně stanovený způsob, jak by měl vypadat optimální CRM systém. Lze však říci, že má-li být systém řízení vztahu se zákazníky pro podnik přínosným nástrojem

v oblasti podpory obchodní činnosti, musí být v souladu s celkovými cíli společnosti, a zároveň také s dlouhodobou strategií podniku. Jinými slovy lze říci, že cíl CRM se musí shodovat s cílem dané organizace.

Informace, na které se CRM systémy soustředí, bývají čerpány jak z vnitropodnikových, tak z vnějších zdrojů. Disponují informacemi o produktech a službách, o marketingu, o speciálních akcích a slevách, o hospodaření podniku, a především o zákaznících. Typická data vedená o zákaznících zahrnují dle Hommerové (2012) například:

- spektrum zákazníků;
- preference a speciální požadavky zákazníků;
- nákupní zvyky a obyčeje;
- ziskovost a ztrátovost zákazníků;
- sezónní vlivy;
- typové situace a trendy zákaznickova chování;
- další specifika.

K úspěšné implementaci CRM systému v podniku musí souběžně působit tři faktory. Jak naznačuje Obr. 1 uvedený níže, těmito faktory jsou lidé, procesy a technologie. Lidský faktor je představován zaměstnanci podniku, jejichž aktivní účast a spolupráce je nezbytnou součástí fungujícího CRM. Procesy, jež jsou další nedílnou součástí efektivního CRM systému, představují řízení vztahů se zákazníky, marketing, služby a prodej. Posledním nezbytným faktorem je technologie sloužící jako nástroj snadné a účinné moderní komunikace. Některými autory bývají mezi faktory zahrnována také samotná data – tedy nasbírané informace, které jsou v rámci CRM uchovávány (Hommerová, 2012).



Obr. 1: Faktory úspěchu CRM

Zdroj: HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech, s. 12. Vlastní zpracování.

Aby systém výše uvedených faktorů mohl bezpečně plnit svou funkci, musí zaměstnanci firmy flexibilně přizpůsobit své jednání a myšlení potřebám CRM. Nutnou podmínkou je také maximální využívání dostupné technologie (primárně z oblasti IT), které zjednoduší a zároveň zefektivní celkový proces.

Chlebovský (2005) definuje pět základních kroků, dle kterých by měl podnik obecně postupovat při zavádění CRM:

1. Ujasnit si firemní cíle a stěžejní obchodní činnosti, na jejichž principu má být CRM koncipován.
2. Stanovit si základní priority a klíčové aktivity, kterých chce podnik aplikací CRM společnost dosáhnout.
3. Ověřit a přezkoumat, na jakém principu v podniku funguje sbírání dat o zákaznících.
4. Zvolit optimální technologické nástroje, kterých bude podnik moci využít při zavádění CRM.
5. Po aplikaci systému nepřestávat upravovat, doplňovat a vylepšovat nedostatky.

Okolnosti, které by měly být vzaty v potaz při zavádění nového CRM, jsou velmi různorodé a individuální. Níže jsou uvedeny příklady těch obecnějších doporučení a souvisejících aspektů, které se v podstatě vztahují ke každému podniku, jenž zavádí nový systém řízení vztahů se zákazníky:

- dosavadní praxe s CRM. V případě nulových či velmi malých zkušeností je dobré využít externího subjektu, který bude v průběhu zavádění asistovat;
- velikost podniku má přímo úměrně vliv na délku a složitost implementace CRM;
- objem zákazníků, kterých se CRM má týkat – čím více zákazníků, tím komplikovanější a propracovanější by systém měl být;
- rozpočet, který je na realizaci k dispozici;
- očekávání ohledně návratnosti investice;
- existence vhodného CRM ve stejném odvětví;
- firemní činnosti, jichž se má automatizace týkat (prodej, marketing, servis);
- informační systémy, které budou s novým CRM provázány (Chlebovský, 2005).

Přínos, který pro podnik dobře fungující CRM přináší, spočívá především v ulehčení komunikace mezi subjekty. Zautomatizované činnosti mohou zaměstnancům výrazně ušetřit práci a zákazníkům zjednodušit celý proces obchodu. Efektivita a usnadnění komunikace, kterou zabezpečuje CRM, představuje úsporu času, jenž je pro obě strany důležitým aspektem. Obchodníkovi poskytuje CRM více informací o zákazníkovi, což mu usnadňuje komunikaci se zákazníkem. Znalost zákazníka zároveň zvyšuje pravděpodobnost úspěšného uzavření obchodu (Hommerová, 2012).

## **2.4 Podpora obchodní činnosti mezinárodního logistického podniku**

Vzhledem k zaměření práce je třeba blíže určit, jak se obchodní činnost a její podpora utváří v podniku v mezinárodním prostředí. Na zahraničních trzích totiž existuje velké množství specifických aspektů, které je nutné vzít v potaz, snaží-li se podnik úspěšně působit ve svém oboru.

Další část textu představuje systémem podpory obchodní činnosti na průmyslových trzích, potažmo charakterizuje zvláštnosti, které se vyskytují v B2B podnikání. I tato oblast s sebou totiž přináší určité rysy, které by měly být v obchodní činnosti brány v úvahu.

Logistika je specifický druh služeb, který je nejčastěji využíván právě formou B2B podnikání. Převážná a logistické služby fungují v současné době převážně na mezinárodní úrovni. Podpora obchodní činnosti v logistice proto nese jak znaky mezinárodního prostředí, tak specifika B2B trhů.

#### **2.4.1 Specifika mezinárodních trhů**

Mezinárodní podnikatelské prostředí s sebou přináší odlišné geografické, ekonomické, politické, demografické, technologické, legislativní či politické podmínky. Podnik působící na zahraničním poli musí všechny tyto různorodé okolnosti zohlednit ve způsobu, kterým bude na mezinárodním trhu jednat. Před vstupem na mezinárodní pole by tak podnik měl zanalyzovat svůj cílový trh, aby mohl vyhodnotit možná rizika a připravit nejvhodnější strategii. Často používaným nástrojem makroekonomického prostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického (Machková, 2009).

Podmínky politického a právního prostředí mají stěžejní vliv na rozhodování podniku o vstupu na mezinárodní trh. Stabilní, potažmo nestabilní prostředí je faktorem, jenž působí na investory, vývozce a dovozce, a ovlivňuje proces internacionalizace dané země. Machková (2009) uvádí faktory, které jsou obvykle z hlediska politicky-právního prostředí zkoumány - např. politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, lobbying, postavení odborů ve společnosti, právní úprava podnikání zahraničních subjektů atd. Dle předchozího výčtu je evidentní, že z politického a právního hlediska je uvažováno mnoho faktorů. Významný vliv mají také regulace a direktivy Evropské unie upravující záležitosti týkající se podpory obchodní činnosti (Pelsmacker, 2003).

Na rozhodování podniku o vstupu do mezinárodní oblasti působí také ekonomické vlivy. Jejich seznam je rovněž velmi rozsáhlý, a tak mohou být obecně shrnuty do skupiny pojmů jako: zahraničněobchodní politika, politika ve vztahu k zahraničním investorům, kurzová politika či základní makroekonomické údaje a jejich vývoj (Machková, 2009).

Z hlediska obchodní činnosti a nástrojů její podpory mají pravděpodobně nejsilnější vliv sociálně-kulturní aspekty. Jedná se o důležité činitele figurující na mezinárodním poli. K tomu, aby podnik předešel možným komunikačním problémům, je potřebné pochopit základní prvky mezinárodních trhů a dobře znát své obchodní partnery. Vědět, co je pro zahraničního partnera prioritou, o co se zajímá, jak vnímá kvalitu, cenu, image, značku, ale také jak je daná společnost otevřená mezinárodním trhům a co je pro tamější kulturu přijatelné či naopak zcela nevhodné. Jak znázorňuje Obr. 2, dle Pelsmackera (2003) mezi hlavní komponenty, které vstupují do kultury, lze zařadit následující prvky:

- verbální jazyk – komunikační prostředek, jehož znalost v mezinárodním prostředí usnadňuje celý proces, a naopak jej také značně komplikuje v případě jeho nedostatečného ovládnutí;
- neverbální jazyk – pojem, jenž v obchodním jednání v různých kulturních prostředích zahrnuje odlišné vnímání času (včasnost, dochvilnost), prostoru (osobní zóny), doteků, barev apod.;
- hodnoty a přístupy – postoje, které říkají, co je správné a co je špatné;
- náboženství – odlišné vnímání člověka, společnosti, morálky, zvyklostí a tradic působí taktéž na jednání a rozhodování v obchodní sféře;
- smysl pro humor – kulturně i geograficky se názor společnosti na humor diametrálně liší;
- vliv pohlaví – vnímání postavení mužů a žen ve společnosti je dáno vyspělostí kultury, náboženstvím, tradicemi a dalšími aspekty.



Obr. 2: Hlavní komponenty kultury

Zdroj: PELSMACKER, Patrick. Marketingová komunikace, s. 547. Vlastní zpracování.

Názory a vnímání výše zmíněných komponentů kultury se v jednotlivých oblastech liší. Je tedy nezbytné zabývat se jimi individuálně v závislosti na konkrétním zahraničním trhu. Na základě zvážení a porozumění všem těmto vlivům teprve podnik může rozhodovat o tom, jaké nástroje podpory své obchodní činnosti v dané lokalitě zvolí. Nicméně i přes důkladné prozkoumání individuálních přístupů k těmto prvkům kultury může dojít k nedorozumění. Důvodem je odlišné vnímání a individuální chápání každého člověka.

Úroveň technologie je údaj vypovídající o rozvinutosti dané země. Její nárůst přispívá ke globalizaci podnikání, a tím pádem k růstu zahraničního obchodu. Investice do vědy a výzkumu napomáhá rozvoji moderních technologií, a tím usnadňuje mezinárodní komunikaci a zvyšuje konkurenceschopnost daného podniku. Ukazateli vypovídajícími o technologickém prostředí jsou např. vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků apod. (Machková, 2009).

## **Nástroje podpory obchodní činnosti v mezinárodním prostředí**

Nástroje, které lze využít k podpoře obchodní činnosti v mezinárodním prostředí, fungují ve své podstatě na stejném principu, jako ty již zmíněné v kapitole 2.3. Bývají modifikovány tak, aby vyhovovaly etickým normám a kodexům. Kontroverzními záležitostmi mohou být například nástroje podpory obchodní činnosti specializující se na tabákové výrobky, alkohol, hygienické potřeby či hračky. Problematikou nemusí být pouze samotný produkt, ale také metoda podpory prodeje (TV reklama, rádio, noviny, billboard atd.), umístění reklamy (dálnice, příroda, veřejné prostranství atd.). Rozhodne-li se tedy firma fungovat v nadnárodním měřítku, musí být součástí její strategie globální úhel pohledu na to, jak bude podporovat svou obchodní činnost (Pelsmacker, 2003).

### **2.4.2 Specifika B2B trhů**

Z důvodu zaměření praktické části na konkrétního mezinárodního speditéra, jehož obchodní aktivity se odehrávají z naprosté většiny mezi podniky, je nezbytné zmínit podporu obchodní činnosti na úrovni B2B.

Jak již bylo naznačeno výše v textu, B2B trhy mají jisté odlišnosti od klasických obchodních vztahů firma – zákazník. Figurují zde specifické produkty, jiní zákazníci, liší se způsob získávání informací, postupy rozhodování apod. Proto se těmto zvláštnostem uzpůsobují také nástroje určené k podpoře obchodní činnosti.

Je třeba vzít v potaz obecnou charakteristiku, jež mají B2B společnosti. Lze o nich tvrdit, že trh bývá zpravidla malý a koncentrovaný, zákazník zase naopak velký a pro podnik významný (proto vyžaduje profesionální jednání). Poptávka po produktech je odvozená od konečné spotřeby a podnik snažící se podpořit obchodní činnost se může setkat s nedostatkem sekundárních informací, které by mu napomohly analyzovat a předvídat chování zákazníka. Dalším relativně obecným rysem B2B trhu je cena. Ta bývá často stanovena v návaznosti na složitá vyjednávání a následně porovnávána s konkurenčními nabídkami. Často proto v jednání o cenách vystupují obchodníci, kteří se individuálně s každým zákazníkem snaží vyjednat právě takovou cenu, která by uspokojila obě strany. Krátká a přímá distribuční cesta je dalším znakem B2B trhu. Zde se opět uplatňuje

kvalifikace a vyjednávací schopnosti obchodníka, jenž má možnost přímo ovlivnit rozhodnutí o koupi produktu. Z toho vyplývá, že dalším specifikem je profesionalita prodávajících. V B2B obchodování však na druhé straně vystupuje profesionální kupující, což je fakt, který je také třeba zohlednit (Příkrylová, 2010).

### **Nástroje podpory obchodní činnosti na B2B trzích**

V souvislosti s B2B trhy převládají určité nástroje podpory obchodní činnosti. Velmi významnou roli hrají specializované katalogy či brožury poskytující detailní informace o nabízených produktech a službách. Často používaným nástrojem jsou také výstavy a veletrhy, kde má podnik šanci zaujmout potenciálního zákazníka a posílit svou image. Zákazníkovu přízeň je možné si získat také dárkovým či reklamním předmětem, který nejen zobrazuje dárcovo jméno či logo, ale také přináší zákazníkovi určitý užitek. Poměrně spolehlivým a důvěryhodným nástrojem, který může zákazníka přesvědčit k realizaci obchodu, je direct mail. Dalšími podpůrnými prvky B2B obchodu jsou například vzorky či rabaty. (Příkrylová, 2010).

Hojně využívaným nástrojem v B2B je ale také již zmiňované CRM, které slouží k evidování a následnému čerpání informací o zákaznících firmy.

### **2.4.3 Logistika a mezinárodní obchod**

Obor logistiky se rozvíjí a zdokonaluje velmi rychlým tempem. Logistické služby jsou na trhu díky čím dál intenzivnějšímu tempu globalizace žádaným produktem. Tento fakt pochopitelně znamená neustálý růst ekonomických subjektů, které v oboru podnikají, což pro podnik představuje větší množství konkurentů. Oblast logistiky se v posledních letech vyznačuje značným převisem nabídky nad poptávkou. Pro udržení se na trhu musí tudíž firmy najít možné prostředky, metody, nástroje a cesty, díky nimž se odliší od konkurence a právě oni budou tím speditérem či dopravcem, jehož si zákazník vybere pro uskutečnění své přepravy (Machková, 2002).

Nástroje podpory obchodní činnosti v logistice mají v podstatě obdobné znaky jako ty již zmíněné v souvislosti s B2B. Bývají koncipované tak, aby jejich pomocí daný přepravce získal konkurenční výhodu v podobě osobního vztahu se zákazníkem, který se bude vyznačovat hlubokou důvěrou a loajalitou.

Konkrétní nástroje podpory obchodní činnosti využívané ve zvoleném podniku budou součástí analytické části práce. Pro potřeby analytické části je však třeba nejprve blíže představit vybranou společnost. Této problematice se bude věnovat následující kapitola diplomové práce.

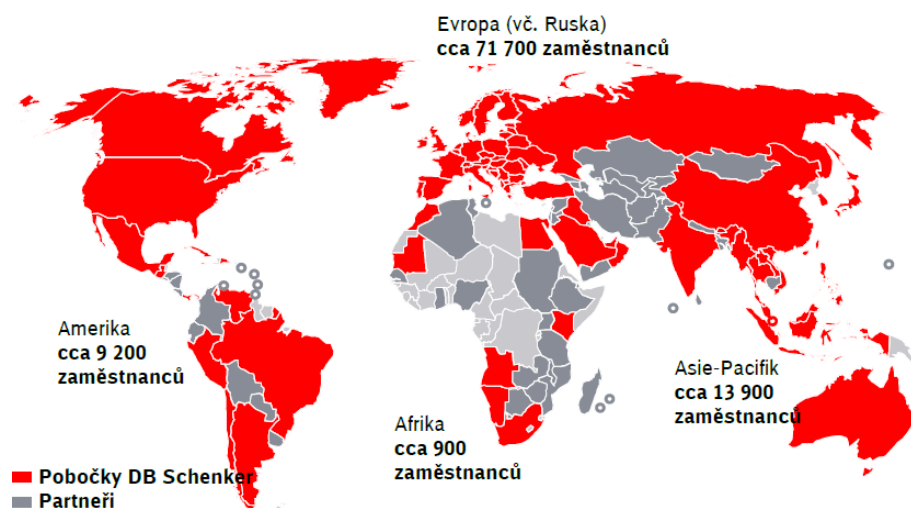
### **3 Základní charakteristika DB Schenker**

Společnost DB Schenker je součástí divize dopravy a logistiky německého koncernu Deutsche Bahn sídlícího v Berlíně. Skupina Deutsche Bahn zaštiťuje více než 80 dceřiných společností poskytujících různorodé služby od osobní dopravy, přes nákladní dopravu až po služby související s budováním infrastruktury.

Kořeny společnosti Schenker sahají až do druhé poloviny 19. století, kdy roku 1872 švýcarský podnikatel Gottfried Schenker založil ve Vídni logistickou a speditérskou společnost Schenker & Co. Austria. Po úspěšné realizaci prvních (především železničních) přeprav se společnost uchytila na evropském trhu a byly založeny pobočky v Londýně, Paříži, Bukurešti a Budapešti. Od 30. let 20. století byly do nabídky služeb postupně zařazovány také letecké přepravy. To umožnilo v roce 1947 společnosti Schenker vstoupit na trh USA, což odstartovalo významný internacionalizační proces. V 70. letech 20. století se Schenker úspěšně dostal také na asijský trh, což vedlo k rozmachu námořních služeb. Postupné rozšiřování nabídky železničních, leteckých, námořních a silničních služeb přispívalo k úspěšnému rozrůstání firmy. Když se roku 2003 stala společnost součástí koncernu Deutsche Bahn (DB), získala tak ještě pevnější uplatnění na světovém trhu (DB Schenker Czech Republic, 2015a).

V současné době je DB Schenker jedním z největších hráčů na světovém logistickém trhu. Mimo realizaci pozemních, leteckých, námořních a železničních přeprav zboží mezi obchodními či výrobními partnery se zabývá také logistickými řešeními nabízejícími distribuční či skladovací služby. Za rok 2014 činily výnosy DB Schenker téměř 20 miliard EUR, což představuje zhruba 50 % výnosů celé skupiny Deutsche Bahn (DB Schenker Czech Republic, 2015b).

Speditérská společnost DB Schenker je dnes aktivní na více než 2 000 pobočkách ve více než 140 zemích světa. Fungování veškerých činností zabezpečuje cca 95 700 stálých zaměstnanců po celém světě. Jak je znázorněno na Obr. 3, v Evropě, kde také pracuje většina zaměstnanců DB Schenker, firma disponuje 100% pokrytím svými službami. Firma je však velmi hojně rozšířena také na ostatních kontinentech a její velikost se ve všech ohledech stále zvětšuje (DB Schenker Czech Republic, 2015c).



Obr. 3: Pobočky a zaměstnanci DB Schenker ve světě (31. 12. 2014)

Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2015c.

Z hlediska úspěšnosti lze DB Schenker přiřadit hned několik významných pozic, či dokonce prvenství, které zaujímá na mezinárodním trhu:

- 1. pozice v Evropě v pozemní přepravě;
- 1. pozice celosvětově v železniční nákladní dopravě;
- 3. pozice celosvětově v letecké přepravě;
- 3. pozice celosvětově v námořní přepravě;
- 5. pozice v globální kontraktační logistice.

DB Schenker obchoduje s partnery z různých průmyslových odvětví. Častými představiteli zákazníků jsou:

- automobilový průmysl (Magna, Škoda Auto, Faurecia, TRW, Ford, Scania atd.);
- spotřební průmysl (ABB, Schrack Technik, Laufen, Viessemann, Carrier atd.);
- chemický průmysl (Synthesia, Gumotex, Deza, Azelis atd.);
- módní průmysl a maloobchod (Nike, IKEA, Nespresso, LEGO, P&G, L'Oréal atd.);
- high-tech průmysl (Asus, Samsung, Siemens, Foxconn, Fujitsu atd.).

Struktura zákazníků a jejich diferenciaci bude ještě dále v práci detailněji rozvinuta.

Z hlediska struktury lze DB Schenker rozdělit do dvou obchodních skupin – *DB Schenker Rail* specializované na železniční přepravy a *DB Schenker Logistics* zabývající se komplexní spediční logistikou (DB Schenker Czech Republic, 2015c).

### **DB Schenker Rail**

V rámci divize DB Schenker Rail poskytuje v Evropě železniční nákladní dopravu v ucelených vlacích nebo separovaných vozech, dále také realizuje kombinovanou dopravu. Díky spolupráci s evropskými železničními sítěmi tak disponuje jednou z největších železničních platforem na světě. V Evropě má zázemí v 15 zemích, kde jsou zákazníkům nabízeny služby v pobočkách DB Schenker Rail.

### **DB Schenker Logistics**

Skupina DB Schenker Logistics nabízí integrované logistické služby po celém světě, konkrétně ve 130 zemích. Řetězce dodavatelů specializujících se na celou škálu různorodých průmyslových odvětví mohou využívat silniční, železniční, letecké, námořní či kombinované přepravy. Tato skupina zaujímá z hlediska ziskovosti, obrátu i počtu zaměstnanců v DB Schenker větší podíl. Na logistickém trhu v České republice působí v rámci celé korporace především skupina DB Schenker Logistics.

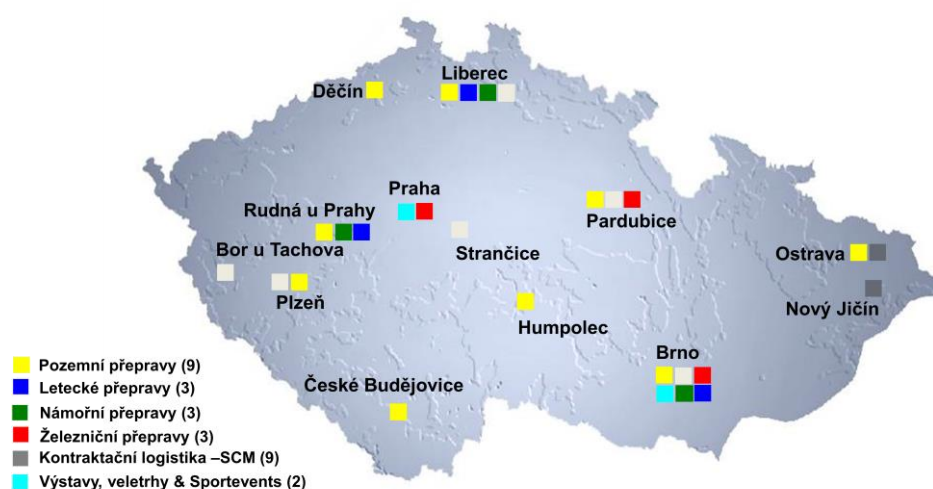
## **3.1 DB Schenker Czech Republic**

Společnost DB Schenker Czech Republic byla na území České republiky oficiálně znovuzaložena roku 1991. Nynější sídlo společnosti se nachází v největší české pobočce v Rudné u Prahy.

V rámci celosvětového členění spadá do regionu South East Europe (SEE) spolu s dalšími 14 státy (Bulharsko, Chorvatsko, Maďarsko, Bosna a Hercegovina, Slovensko, Srbsko, Rumunsko, Turecko, Řecko, Rakousko, Slovinsko, Makedonie a Moldávie).

Na území České republiky DB Schenker v současnosti disponuje 17 pobočkami, napříč kterými pracuje přibližně 850 zaměstnanců. Na Obr. 4 je vidět rozdělení jednotlivých činností společnosti v rámci celé České republiky. Pozemní přepravu obstarává celkem

devět poboček: Liberec, Rudná u Prahy, Děčín, Plzeň, Humpolec, České Budějovice, Pardubice, Brno a Ostrava. Leteckou přepravu zabezpečují pobočky v Liberci, Praze a Brně. Pobočky v Liberci, Brně a Rudné u Prahy mají na starost námořní přepravu. Na železniční přepravy se specializují v Pardubicích, Praze a Brně. Kontrakční logistikou se zabývají pobočky v Liberci, Pardubicích, Brně, Strančicích, Plzni, Boru u Tachova, Ostravě, Novém Jičíně a v Šenově u Nového Jičína. Pobočky v Praze a v Brně se krom jiného také věnují oblasti výstav, veletrhů a sporteventů (DB Schenker Czech Republic, 2015c).



Obr. 4: Oddělení a specializace poboček DB Schenker v České republice

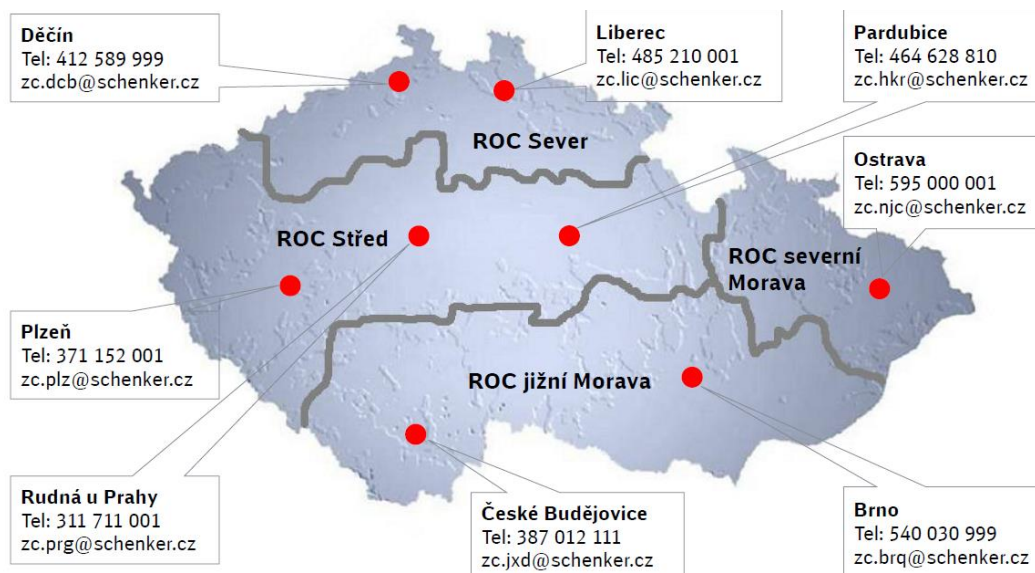
Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2015c.

Z hlediska rozřazení výše zmíněných filiállek do obchodních regionů, byly vytvořeny čtyři geografické oblasti znázorněné na Obr. 5.



Obr. 5: Regionální obchodní centra DB Schenker Czech Republic  
Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2015c.

Jednotlivá ROC (Regionální obchodní centra) zabezpečují zákaznickou podporu a realizují obchodní činnost vždy v příslušící oblasti. Zákaznická centra (ZC), která se nacházejí v příslušných regionech, zachycuje Obr. 6. Právě na tyto pobočky se mohou obrátit zákazníci se svými požadavky. Operátoři zákaznických center DB Schenker se zákazníkům snaží svým servisem vyhovět.



Obr. 6: Zákaznická centra DB Schenker Czech Republic  
Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2015c.

Největším regionálním obchodním centrem je ROC Střed se zákaznickými centry v Praze, v Plzni a v Pardubicích. Oblast ROC jižní Morava má k dispozici zákaznická centra v Brně a v Českých Budějovicích. ROC Sever je obsluhován zákaznickým centrem v Liberci a v Děčíně a ROC severní Morava je spravována Ostravským zákaznickým centrem (DB Schenker Czech Republic, 2015c).

### **3.2 Současná situace DB Schenker Czech Republic na mezinárodním trhu**

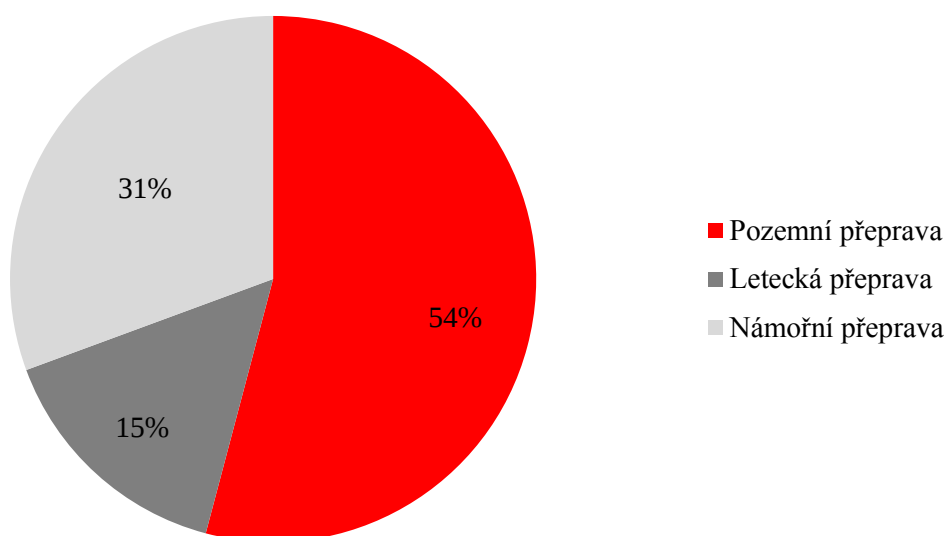
Skupina DB Schenker v současné době prochází úspěšným ekonomickým vývojem na úrovni celé korporace. Situace na českém trhu je rovněž pozitivní. Poměrně silný hospodářský růst, který je ovlivněn především nárůstem soukromé poptávky a zvýšeným objemem veřejných financí přicházejících ze zdrojů Evropské unie, má kladný vliv na vývoj ekonomické situace DB Schenker Czech Republic. Dokladem uvedených informací jsou interní materiály firmy. Na přání společnosti DB Schenker Czech Republic však nebudou konkrétní data ani částky zveřejněny.

Z hlediska postavení DB Schenker na českém trhu v porovnání s konkurencí lze tvrdit, že se firma drží mezi nejsilnějšími speditérskými společnostmi na českém obchodním poli. Hlavními konkurenčními firmami, se kterými se DB Schenker na našem trhu potýká, jsou například společnosti DHL, CS Cargo či Dachser (DB Schenker Czech Republic, 2015d).

Podíl jednotlivých druhů přeprav na celkovém obratu DB Schenker je znázorněn na Obr. 7. Nadpoloviční většina obratu společnosti je tvořena díky pozemní dopravě. Kvůli geografické poloze České republiky a z důvodu bohaté silniční i železniční sítě je tato informace zcela pochopitelná. Dalším předpokladatelným údajem je, že zakázky v oblasti pozemních přeprav (týkající se především automobilového průmyslu) jsou nejčastěji realizovány s obchodními partnery ze zemí jako je Německo, Polsko, Slovensko či Francie.

Námořní přeprava, která se podílí na obrátu DB Schenker téměř třetinou, probíhá se zákazníky z USA, a především potom s asijskými obchodními partnery (Čína, Indie, Japonsko, Indonésie, Korea). Charakter přepravovaného zboží je často z oblasti těžkého průmyslu či automobilového průmyslu, velké množství položek je také zboží určené pro maloobchody (například módní produkty).

Letecká přeprava, která v DB Schenker tvoří 15 % obrátu plynoucího z přeprav, vyniká hlavně v přepravách elektroniky. Destinace, do kterých nebo ze kterých se letecké přepravy uskutečňují nejčastěji, jsou Spojené arabské emiráty, Čína, Indie, Taiwan, USA či Jihoafrická republika (DB Schenker Czech Republic, 2015d).



Obr. 7: Podíly jednotlivých druhů přeprav na obrátu DB Schenker Czech Republic  
Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2015d. Vlastní zpracování.

## **4 Principy fungování obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic**

Do oblasti obchodní činnosti spadá ve společnosti DB Schenker Czech Republic velké množství aktivit, které budou následně v textu přiblíženy. Stejně jako tomu bylo v teoretické části práce, je třeba nejprve přiblížit hlavní aktéry, kteří se obchodní činnosti účastní. Jedná se tedy o zákazníky a obchodníky.

### **4.1 Zákazníci DB Schenker Czech Republic**

Jak již bylo zmíněno v kapitolách 2.1.5 a 2.4.2, na trzích s logistickými službami figurují jako zákazníci především firmy. Ani DB Schenker není výjimkou, protože produkty, které společnost na trhu nabízí, jsou určeny právě B2B zákazníkům. V České republice je několik hlavních průmyslových odvětví, na které se DB Schenker specializuje. Přední průmyslová odvětví již byla zmíněna v obecné charakteristice společnosti, nicméně jejich škála je ještě širší:

- automobilový průmysl;
- spotřební průmysl;
- těžký průmysl;
- chemický průmysl;
- módní průmysl;
- high-tech průmysl;
- sklářský průmysl;
- papírenský průmysl;
- dřevařský průmysl atd. (DB Schenker Czech Republic, 2015c).

Spektrum zákazníků DB Schenker je velmi rozsáhlé a různorodé. Každý zákazník má specifické požadavky, kterým se společnost snaží vyhovět. Snaží se tedy přistupovat k zákazníkovi pokud možno co nejindividuálněji. Z důvodu výše nákladů, které tento osobní přístup pro firmu představuje, jsou zákazníci dle potřeb DB Schenker rozřazeni do několika skupin.

#### 4.1.1 Zákaznické skupiny v DB Schenker Czech Republic

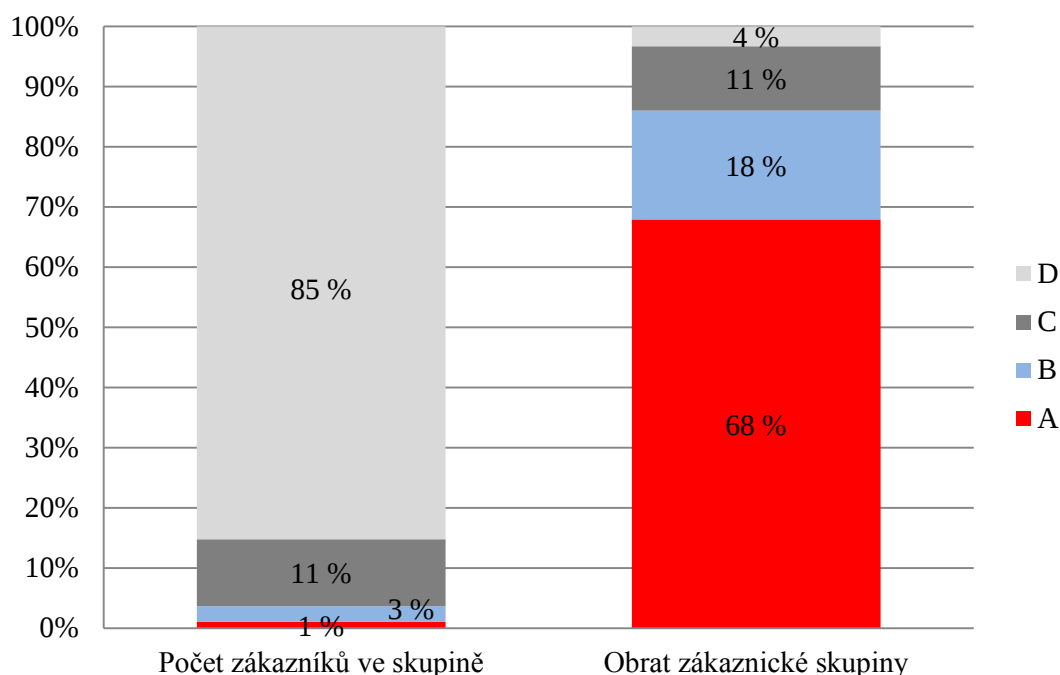
Pro rozřazení do zákaznických skupin je určujícím faktorem velikost ročního obrátu, který se speditérem daný zákazník realizuje. Jak uvádí Tab. 1 s daty z roku 2015, zákazníci jsou dle významnosti sestupně řazeni do čtyř skupin (A, B, C a D). Jako měřítko významnosti má DB Schenker stanovené hraniční částky ročních obrátů, podle kterých zákazníka do dané skupiny přiřazuje. Zákazník se v průběhu času dle objemu realizovaných zakázek může samozřejmě v rámci skupin přesouvat jak do vyšší, tak do nižší kategorie.

*Tab. 1: Klasifikace zákazníků DB Schenker Czech Republic*

| Zákaznická skupina | Klasifikace do skupiny zákazníků dle ročního obrátu (EUR) | Počet zákazníků ve skupině | Obrát zákaznické skupiny (EUR) |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| A                  | > 250 000                                                 | 112                        | 120 544 000                    |
| B                  | 50 000 – 250 000                                          | 281                        | 32 123 000                     |
| C                  | 5 000 – 50 000                                            | 1 196                      | 19 039 000                     |
| D                  | < 5 000                                                   | 9 165                      | 5 782 000                      |

Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2015d. Vlastní zpracování.

Jak je patrné z uvedené tabulky, a především pak z Obr. 8, největší počet zákazníků spadá do skupiny D, tedy zákazníci, kteří realizují roční tržby pod 5 000 EUR. Na druhou stranu nejméně zákazníků je začleněno ve skupině A, která zahrnuje ty zákazníky, kteří uzavřou ročně s DB Schenker zakázky, jejichž celková hodnota přesahuje 250 000 EUR. Podíváme-li se v Obr. 8 na celkový podíl na tržbách DB Schenker Czech Republic, zdaleka neplatí to, že skupina D s nejvíce zákazníky utrží nejvyšší částky. Naopak je nejvyšší obrát právě ve skupině A, a to i přes poměrně malý počet zákazníků. Tato skutečnost je dána významností zákazníků jednotlivých skupin. Skupina A představuje pro firmu klíčové zákazníky, kterým je třeba věnovat tu největší péči. Této problematice se věnuje key account management představený v kapitole 2.1.4 (DB Schenker Czech Republic, 2015d).



Obr. 8: Podíly jednotlivých skupin zákazníků na celkovém obratu a na počtu všech zákazníků společnosti DB Schenker Czech Republic

Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2015d. Vlastní zpracování.

Je tedy zřejmé, že osobní pozornost, která je jednotlivým zákazníkům věnována, se odráží především od objemů zakázek, které zákazník s DB Schenker uskuteční. Postoje a jednání se zákazníky jsou tím specifičtější, čím významnější je zákaznická skupina.

Více informací o konkrétních činnostech a nástrojích podpory obchodní činnosti věnovaných jednotlivým typům zákazníků bude uvedeno v páté kapitole této práce.

#### 4.1.2 Spokojenost zákazníků DB Schenker Czech Republic

Dle průzkumu spokojenosti zákazníků DB Schenker lze usuzovat, jak zákazníci firmu vnímají. Průzkum je realizován dle předpisu ISO 9001:2000 pravidelně každý rok, čímž společnost získává přehled o dopadu svého jednání na zákazníka. Cílem je získat měřitelné hodnocení kvality od velkého počtu zákazníků a dále obdržet informace o aktivitách konkurence u svých zákazníků.

Průzkum je prováděn zákaznický co možná nejpřijatelnější formou, a to pomocí webového formuláře. Z finančních i praktických důvodů je zpravidla zvolena forma vlastního průzkumu bez využití outsourcingu. Zjištěné odpovědi lze posléze vytřídit z několika hledisek, jako například pro určitý region či subregion, podle garanta daného zákazníka, podle významnosti zákazníka či v závislosti na potenciálu, který pro DB Schenker daný zákazník představuje.

Dle dat plynoucích z výsledků poskytnutých společnostmi DB Schenker lze průzkum spokojenosti zákazníků z roku 2015 ve stručnosti zhodnotit následovně:

- informace o službách – zákazníci vnímají komunikaci standardních služeb jako dostatečně srozumitelnou, u méně obvyklých služeb by ocenili více informací. Hlavní zdroje informací pro zákazníky představují obchodní zástupci, zákaznická centra a webové stránky;
- komunikace a přepravní výkonnost – ochota, zákaznický přístup, spolehlivost, dostupnost a profesionální jednání jsou zákazníky velmi kladně hodnoceny. Díky zákaznickým centrům, marketingovým kampaním a elektronickým newsletterům mají zákazníci pocit dostatečné pozornosti. Slabinou přepravní výkonnosti je rezerva u proaktivního informování při vzniku obtíží, dodržování požadovaného času a dostatku informací v průběhu přepravy. Celková spokojenost s kvalitou přeprav roste (více než polovina zákazníků tvrdí, že je s přepravami zcela spokojena). Nejlépe hodnocená je jednoduchost poptání a přehlednost nabídky služeb;
- konkurence a kvalita služeb – DB Schenker je vnímán jako firma kvalitně i cenově srovnatelná s konkurencí. DB Schenker Czech Republic je výhradním dodavatelem pro 6 % celkového počtu svých zákazníků. Zákazníci využívající také konkurenční služby ve většině případů nechtějí uvést konkrétního logistického a přepravního dodavatele;
- reklamace a řešení problémů – nejčastější nepříjemností, kterou zákazníci musí řešit, je poškozená zásilka či zpožděné dodání. V průběhu let významně stoupá podíl respondentů spokojených s poskytnutým řešením. Největšímu počtu zákazníků vadí zdlouhavé řešení reklamací;

- celková spokojenost – indikátor celkové spokojenosti zákazníků se službami DB Schenker je dlouhodobě stabilní (86 % zákazníků je zcela nebo částečně spokojeno). Dle ukazatele *Value for Money* 91 % zákazníků souhlasí s tvrzením, že kvalita poskytovaných služeb odpovídá jejich ceně, a peníze jsou tak vynakládány účelně. Vysoké hodnoty v roce 2015 dosáhl také údaj o doporučení DB Schenker – dokonce až 97 % zákazníků by DB Schenker doporučilo dalším zákazníkům či obchodním partnerům (DB Schenker Czech Republic, 2015e).

Data vypovídající o spokojenosti zákazníků jsou vodítkem pro DB Schenker k tomu, aby společnost věděla, v jakých oblastech má z pohledu zákazníka slabiny či naopak v čem její služby zákazník hodnotí jako vyhovující. Tato zpětná vazba je pro DB Schenker výchozím bodem k dalším aktivitám.

## 4.2 Obchodníci v DB Schenker Czech Republic

V kapitole 2.1.2, věnované spokojenosti zákazníků, bylo uvedeno, že obchodníci jsou pro zákazníky hlavním zdrojem informací a předním komunikačním prostředkem. Role obchodníků má obzvláště na poli mezinárodní logistiky.

Stejně tak, jako DB Schenker dle svých potřeb klasifikuje zákazníky do jednotlivých skupin, tak má nastavena i specifika pro jednotlivé obchodníky v rámci organizační struktury. Nutností všech obchodníků je vždy dobře znát potřeby svého zákazníka a mít perfektní přehled o produktech, které zákazníkovi nabízí. Dále by měl mít obchodník dokonalou znalost obchodních podmínek, na základě kterých může se zákazníkem obchodovat. Ke své činnosti využívají obchodníci různé metody a nástroje, které jim celou aktivitu usnadňují. Jako užitečný zdroj získávání informací a zaznamenávání potřeb a požadavků jednotlivých zákazníků slouží v DB Schenker korporátní CRM, který bude v textu charakterizován v rámci kapitoly 5.2.11.

Náplň činnosti obchodníků se liší především podle typu zákazníka, o kterého pečují. Dále v textu jsou popsány základní skupiny obchodníků, které v DB Schenker Czech Republic figurují.

#### 4.2.1 Key Account Manager (KAM)

Skupina obchodníků zvaná *Key Account Manager*, častěji však zkráceně *KAM*, má v DB Schenker na starosti zpravidla ty největší zákazníky (především skupina A). Jedná se vždy o stávající zákazníky z jedné dané průmyslové oblasti. V České republice to jsou nejčastěji firmy působící v automobilovém průmyslu, výjimkou však také není oblast elektroniky, módního průmyslu či chemického průmyslu. Počet těchto zákazníků není příliš velký, ale jejich obraty bývají velmi vysoké, a proto je jejich udržení pro firmu velmi důležité.

Obchodník KAM pečuje o daného zákazníka v rámci celé České republiky, napříč všemi pobočkami, které se na území ČR nacházejí. Velmi často se jedná o zákazníky, kteří mají svou mateřskou společnost v zahraničí, a tak se mnohdy nabízí možnost navázání zahraniční spolupráce. Pro mezinárodní firmu DB Schenker je samozřejmě snazší navázat vztah se zahraniční divizí v případě, že na území České republiky zastřešuje přepravy pro všechny lokality daného zákazníka s jednotnými smluvními a obchodními podmínkami. Možnost nadnárodní spolupráce je hlavním přínosem této vzájemné komunikace.

Individuální přístup a péče obchodníků napomáhá k profitabilnímu růstu jak nadnárodních, tak i významných českých zákazníků. Obchodníci KAM bývají se svými zákazníky v úzkém vztahu. Jejich schůzky jsou většinou osobní, obchodníci svého zákazníka dobře znají nejen po profesní stránce, ale často také po té soukromé. Jejich obchodní jednání bývají dlouhá a často se probírají i témata, která nemají zcela pracovní charakter. Mnohdy obchodní setkání probíhají i formou různých společenských, kulturních či sportovních setkání (např. divadlo, koncert, golf apod.). Cílem obchodníka je vybudovat si se zákazníkem osobní pouto, a především vypěstovat v zákazníkovi důvěru k obchodníkovi, potažmo k DB Schenker. Takový vztah potom bude představovat pro firmu více uzavřených zakázek a vyšší zisk. Mají-li tyto cíle být udržitelné, je třeba budovat vztahy se zákazníkem tak, aby trvaly dlouhodobě. Nestačí tedy pouze plnit zákazníkovi jeho přání a požadavky. Je třeba také analyzovat jeho potřeby, očekávání a obchodní strategie, aby pak byl právě DB Schenker ten, kdo nabídne jako první takové inovativní řešení, o kterém zákazník doposud neměl tušení a které zcela vyřeší jeho problém. Toto proaktivní chování je stěžejní činností, kterou musejí obchodníci KAM zastat.

#### 4.2.2 Field Sales Executive (FSE)

Obchodníci spadající do skupiny *Field Sales Executive*, pro potřeby DB Schenker označováni zkráceně jako *FSE*, jsou v rámci korporace nejpočetnější skupina obchodníků. Tato skupina se vždy stará o stávající zákazníky v příslušné geografické oblasti. V České republice se jedná o již dříve zmiňovaná regionální obchodní centra (ROC Sever, ROC Střed, ROC jižní Morava a ROC severní Morava).

V každém regionálním obchodním centru jsou ti nejvýznamnější zákazníci daného území přiřazeni jednotlivým FSE obchodníkům. Na rozdíl od obchodníků KAM, kteří mají na starosti zákazníka v rámci daného průmyslového odvětví, pracovníci FSE pečují o zákazníky příslušné geografické oblasti. Struktura zákazníků, o které obchodník FSE pečuje, proto bývá napříč celou produktovou škálou. FSE obchodníci se starají především o zákazníky skupin C a D.

Pracovní aktivita FSE obchodníků je vykonávána většinu času mimo kancelář, pracují tak zvaně „v terénu“. Náplní jejich práce je realizovat osobní schůzky se zákazníky, nejčastěji v místě sídla zákazníka, ale často také mimo pracovní prostředí (restaurace, kavárny apod.). Každý obchodník má firmou stanovené pravidelné okruhy všech svých zákazníků, které musí v určitém časovém intervalu navštívit. Počet zákazníků, o které daný FSE obchodník pečuje, není příliš vysoký, a tak není pro obchodníka problém, aby si každého svého zákazníka dobře pamatoval a aby byl se zákazníkem ve velmi osobním kontaktu. Právě prostřednictvím osobního kontaktu buduje se zákazníkem vztah a důvěru, díky které zákazníka „připoutává“ ke spolupráci s DB Schenker. Cílený rozvoj regionální struktury významných českých zákazníků a adekvátní péče o malé zákazníky vytváří stabilní růstovou základnu pro celou společnost.

V případě, že zákazník opečovávaný obchodníkem FSE dosáhne většího potenciálu z hlediska celé korporace DB Schenker, bývá přerazen do „vyšší úrovně“, kde se o něj bude starat obchodník KAM. Tento princip předávání zákazníků dle významnosti funguje v DB Schenker na všech úrovních obchodu.

### 4.2.3 Sales Internal Staff (SIS)

Další významnou skupinou jsou obchodníci zvaní *Sales Internal Staff* (někdy také *Sales Indoor Staff*), označovaní pracovníě jako *SIS*. Jejich uspořádání v rámci DB Schenker Czech Republic je stejně jako u FSE děleno dle geografického členění na regionální obchodní centra. Zásadním rozdílem mezi obchodníky SIS a obchodníky KAM či FSE spočívá v tom, že pracovníci SIS kromě péče o stávající zákazníky mají také za úkol shánět nové zákazníky.

Obchodníci SIS pracují z kanceláře, a tak jejich jediným prostředkem komunikace se zákazníkem je buď email, nebo telefon. Počet zákazníků, které má každý obchodník SIS na starosti, je mnohonásobně vyšší, než počet zákazníků u předchozích dvou skupin. Není tedy možné věnovat každému zákazníkovi tolik individuální péče a také není možné si každého zákazníka pamatovat. Kategoriemi zákazníků, o které obchodníci SIS pečují, jsou skupiny B, C i D. Naprosto stěžejním nástrojem pro ulehčení této práce je CRM, který obchodníkovi potřebné informace o zákazníkovi poskytne, a tudíž je komunikace se zákazníkem jednodušší.

Obchodníci SIS mají u stávajících zákazníků stanovené seznamy těch, které je třeba v určitém období obtelefonovat (tzv. *call cycle*), a buď jim nabídnout některé produkty, nebo se jich jen zeptat „Jak se daří“, a tím jim jen „připomenout“ existenci DB Schenker. Intenzita hovorů se liší dle významnosti zákazníka, zákazníkům B se zpravidla volá každý čtvrtrok, zákazníkům C pak jednou za půl roku a zákazníkům skupiny D jen jednou do roka.

U potenciálních zákazníků probíhá kontakt odlišně. Jedná se o tzv. *follow up*, který probíhá tak, že v čase cca 14 dní od uskutečnění obchodní kampaně (kampaně v DB Schenker probíhají pravidelně – více informací bude uvedeno později v kapitole věnované nástrojům podpory obchodní činnosti). Follow up funguje tak, že obchodník SIS kontaktuje zákazníka, jenž byl v kampani osloven. Projeví-li zákazník zájem o nabízený produkt, SIS ho požádá o několik primárních informací, na základě kterých jej kontaktuje specialista z logistiky, aby mu připravil cenovou kalkulaci pro srovnání. Ceny bývají velmi flexibilní a prostřednictvím různých slev je tak možné zákazníka přesvědčit obchod uzavřít.

Hlavním cílem obchodníka SIS je přeměnit obchodní příležitost na konkurenční cenovou nabídku a ideálně rozvinout vztah se zákazníkem na takovou úroveň, aby zákazník pokročil do vyšší kategorie významnosti a byl tak přeřazen do skupiny obchodníků FSE.

#### **4.2.4 Zákaznická centra (ZC)**

Poslední skupinou pracovníků, kterou lze zařadit do oblasti obchodu, jsou *zákaznická centra* označována jako ZC. Jak bylo již zmíněno ve třetí kapitole věnované základní charakteristice DB Schenker, jednotlivá zákaznická centra vždy spadají do oblasti konkrétního regionálního obchodního centra. Pracovníci ZC si zákazníky dělí také z geografického hlediska.

Tato skupina pracovníků je v kontaktu se zákazníkem pouze v oblasti provozních záležitostí a náplní jejich práce je především realizovat požadavky, které zákazník má. Vzhledem k velkému množství zákazníků, které jednotlivá ZC obsluhují, není součástí jejich práce vztahy se zákazníky příliš rozvíjet. Vidí-li však v některém zákazníkovi potenciál, předají tuto informaci obchodníkovi SIS, který bude usilovat o prohlubování vzájemného vztahu.

### **4.3 Koncept podpory obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic**

Princip fungování celého systému obchodní činnosti v DB Schenker je velmi složitý a komplikovaný. Skládá se z ohromného množství aktivit, které na sebe navazují nebo se vzájemně prolínají. Cílem obchodní činnosti DB Schenker je nejen budovat vztah (získat nové zákazníky) či prohloubit vztah (udržet si stávající zákazníky), ale také posílit firemní image a značku. Pro objasnění konceptu obchodní činnosti lze rozdělit veškeré obchodní činnosti na *core aktivity* a *podpůrné aktivity*.

#### **4.3.1 Core activity**

*Core*, neboli stěžejní či hlavní aktivity, jsou základem veškeré obchodní činnosti, která v DB Schenker vzniká. Tyto aktivity jsou prováděny přímo za účelem získání určitého objemu zakázek a jsou koncipovány tak, aby tento cíl naplnily. Jejich prostřednictvím firma přímo cíleně oslovuje zákazníky. Odráží v sobě základní otázky, které zákazníka zajímají – „Co?“ a „Za kolik?“.

Na otázku „Co?“ se specializují obchodní kampaně. Tyto kampaně fungují na principu přímého oslovení potenciálního zákazníka, jemuž je nabídnut konkrétní produkt takovou formou, která zákazníka přesvědčí o jeho koupi. Nejčastějším nástrojem využívaným při kampaních je direct mail, osobní schůzka či telefonický rozhovor se zákazníkem. Detailní koncepce obchodních kampaní bude popsána v kapitole 5.2, analyzující jednotlivé nástroje podpory obchodní činnosti.

Otázkou „Za kolik?“ se zabývá OPP (Oddělení podpory prodeje). Pracovníci OPP připravují jednotlivé ceníky a cenové nabídky tak, aby byly pro zákazníka zajímavé, vyhovující a zároveň pro DB Schenker výhodné. Rozhodujícími informacemi pro tvorbu cenových nabídek jsou znalost trhu, informovanost o nabízených produktech a službách, povědomí o cenách konkurenta a především pak vyhodnocení zákaznickových potřeb. OPP ke své činnosti jako podpůrný nástroj používá slevy, díky kterým má větší šanci uspět a získat tak zákazníka.

#### **4.3.2 Podpůrné aktivity**

*Podpůrné*, neboli vedlejší aktivity, které v rámci své obchodní činnosti DB Schenker realizuje, jsou především marketingového charakteru a zaměřují se na cíle jako je budování image, utváření značky, posilování firemní identity, atd.

Dále se podpůrné aktivity soustředí na udržení a utužení vztahů se zákazníky. V podniku jsou nejvíce využívány nástroje jako PR, dárkové předměty, akce pro zákazníky, internetové stránky, sponzoring apod. Všechny tyto aktivity budou charakterizovány v kapitole 5.2 věnované nástrojům podpory obchodní činnosti v DB Schenker.

## 5 Nástroje podpory a jejich uplatnění v obchodní činnosti DB Schenker Czech Republic

V DB Schenker zastává stěžejní část veškeré podpory obchodní činnosti marketing. Ten v sobě zahrnuje nepřehledné množství aktivit a činností, které jsou zaměřeny na dva hlavní cíle: *vztah se zákazníkem* a *značka firmy*. Když se totiž zákazník rozhoduje, zda si za svého přepravce zvolí právě DB Schenker, mají na něj kromě daného produktu a ceny vliv také oba výše zmíněné faktory. To, jaké jsou jeho osobní vztahy, vlastní pocity a citové vazby ke společnosti, může mít u mnohých zákazníků obrovskou roli. Avšak značka firmy, image a to, jak společnost celkově působí navenek, může být také rozhodujícím prvkem. Zákazník často preferuje obchodovat s takovým partnerem, který je úspěšný a je „vidět“ na veřejnosti, a právě proto je nezbytné značku tvořit.

Vzhledem k nepřehlednému množství konkurence, se kterou se DB Schenker na současných logistických trzích potýká, je zcela nezbytné být vždy o krok napřed. Proto DB Schenker vyvíjí strategie a plány, jak se stát právě tím speditérem, kterého si zákazník vybere pro realizaci svých přeprav.

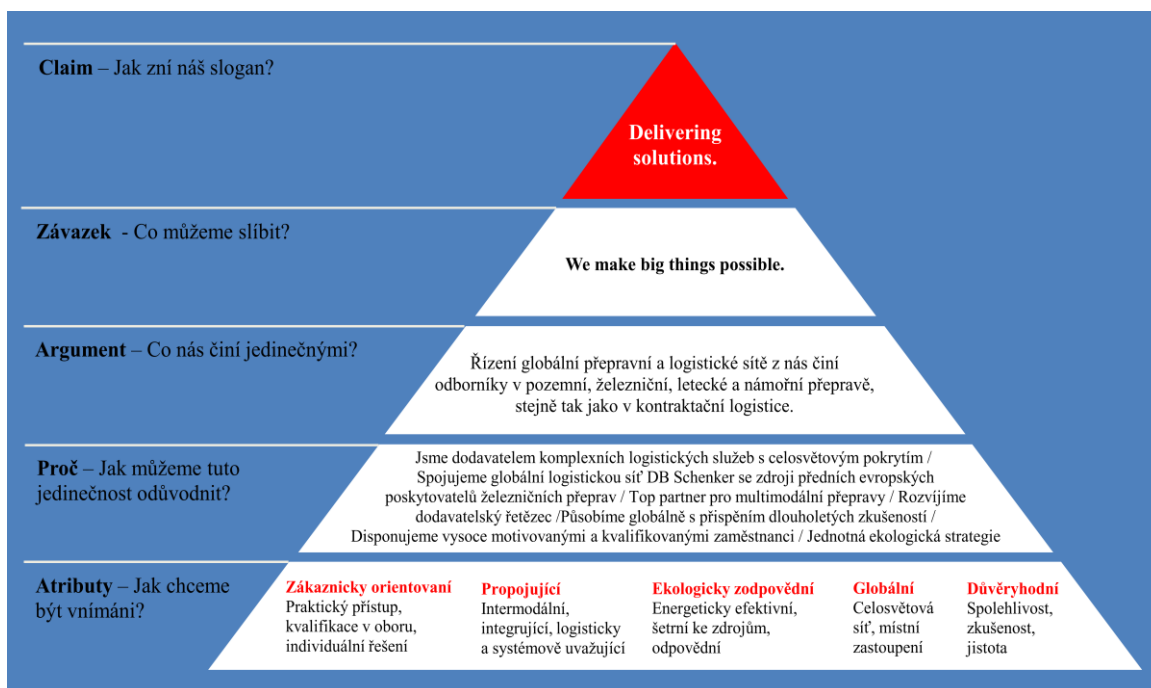
Strategie DB Schenker, jak budovat či udržet vztah se zákazníkem, jsou popsány níže.

- Firma se chce specializovat na cílený prodej služeb u stávajících zákazníků z hlavních průmyslových odvětví. Chce usilovat o navázání těsnějších vztahů a prohloubení kvality servisu, který zákazníkovi přináší.
- DB Schenker hodlá oslovit top zákazníky svých konkurentů v daných průmyslových segmentech, a to přímou argumentačně vyladěnou podporou, na jejímž základě se pokusí zákazníky získat.
- Společnost si přeje zapracovat na zefektivnění jasně vymezené komunikace, která odliší DB Schenker od konkurence. Týká se to nejen PR, ale i zaměstnanců, a to ve všech aktivitách, kdy přijdou do styku s externím zákazníkem.
- Obchodník = Odborník. DB Schenker poskytuje takové školení pro obchodní zástupce a obchodní asistenty, aby byli zákazníkem vnímáni jako opravdoví specialisté, kteří o dané problematice vědí maximum informací.

To, jak se chce DB Schenker prezentovat jako značka na trhu a jakou image hodlá ukazovat svému okolí, vychází z marketingového plánu společnosti. Hlavní body, které se mají odrážet ve značce DB Schenker, jsou uvedeny dále.

- Firma, která se orientuje na zákazníka. Podnik tvrdí, že poskytuje každému jednotlivému zákazníkovi veškeré aktivity, díky kterým zákazník dosahuje snadno, spolehlivě a bezpečně svých vlastních cílů.
- Z hlediska ekonomiky a hospodářství DB Schenker neustále zdokonaluje hodnoty společnosti a zachovává je ve středu pozornosti svého podnikání – zabezpečují tak svou budoucnost.
- V oblasti pokroku firma podporuje flexibilitu, ochotu učit se a odvahu. Zlepšují existenci zpětné vazby a kontinuity díky motivačnímu zaměstnaneckému okolí s perspektivou a účastí na úspěších společnosti.
- DB Schenker se vnímá jako dobrý partner. Tvrdí, že využívá celý svůj potenciál, buduje a obchoduje vždy společnými silami v rámci svého oboru.
- Firma se prezentuje jako odpovědná. Angažuje se z přesvědčení jako sociální společnost a zakládá si na přátelském klimatu a tvorbě ekologicky prospěšné organizované dopravy. Napříč celou korporací je uplatňována jednotná ekologická a energetická strategie.
- Je dodavatelem komplexních logistických služeb s celosvětovým pokrytím. Nabízí různá řešení s možností kombinovat prvky standardní nabídky.
- DB Schenker působí ve 130 zemích světa jako jeden tým.
- Firma je evropská „1“ v kamionových a železničních přepravách. Spojuje globální logistickou síť DB Schenker se zdroji předních evropských poskytovatelů železničních přeprav.
- DB Schenker disponuje vysoce motivovanými a kvalifikovanými zaměstnanci.
- Společnost má bohaté zkušenosti a dlouhou historii – mezinárodní toky zboží úspěšně organizuje už více než 135 let.

Současný marketingový plán společnosti DB Schenker zachycuje Obr. 9. Je to prostředek, kterým chce společnost objasnit kým je, co může nabídnout ostatním, čím a proč je jedinečná a jak by ji měl vnímat vnější svět (DB Schenker Czech Republic, 2016a).



Obr. 9: Marketingový plán společnosti DB Schenker pro rok 2016  
Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2016a. Vlastní zpracování.

K tomu, aby společnost DB Schenker všechny výše uvedené informace předala veřejnosti, a tím následně podpořila svou obchodní činnost, potřebuje různé sdělovací a komunikační prostředky. Nástrojů, které firma využívá na podporu obchodní činnosti, je mnoho. Většina z nich je spíše marketingového charakteru, ale významným prostředkem podpory obchodní činnosti je také CRM tWINS, jenž je ve firmě hojně využíván. Koncept a konkrétní využití jednotlivých nástrojů podpory obchodní činnosti jsou uvedeny v rámci kapitoly 5.2.

## 5.1 Souhrn marketingových činností v DB Schenker Czech Republic

Tým marketingového oddělení v DB Schenker Czech Republic vyvíjí veliké množství marketingových aktivit, kterými přispívá k podpoře obchodní činnosti. Z hlediska struktury a cíle lze všechny tyto aktivity rozdělit do třech hlavních skupin, kterými jsou externí a interní komunikace, podpora prodeje a nástroje zabývající se firemní identitou a eventy. Tyto hlavní skupiny budou stručně charakterizovány pro snadnější porozumění celkové koncepci marketingu v DB Schenker. Individuální nástroje pak budou konkrétně analyzovány v další části textu.

### **5.1.1 Externí a interní komunikace v DB Schenker Czech Republic**

Do oblasti externí a interní komunikace spadá veškerý styk a dorozumívání se jak s vnějšími, tak vnitřními subjekty. Vnější komunikace představuje kontakt se všemi obchodními partnery, ale také s širší veřejností. Naopak vnitřní komunikace zahrnuje primárně komunikaci, která probíhá interně v rámci DB Schenker.

Jako nejpoužívanější nástroj pro externí komunikaci se v DB Schenker často využívá PR, které zahrnuje činnosti jako například komunikace aktuálních témat, mediální monitoring, tiskové zprávy a komunikace s médii, tiskové konference, krizová komunikace, exkurze pro novináře, online marketing, komunikace na sociálních sítích, tištěné katalogy, databáze, placené články, inzerce atd.

Dalším prostředkem, kterým firma komunikuje navenek, jsou periodika. Dvakrát za rok vychází časopis *Zpravodaj* a každý měsíc je pak tištěn časopis *Zpravodaj Express*.

Komunikace na internetu je další podstatnou činností, kterou DB Schenker musí zastat. Marketingoví pracovníci proto pravidelně aktualizují webové stránky, zveřejňují e-katalogy, a také se snaží komunikovat skrz sociální sítě.

Interní komunikace zahrnuje veškerou komunikaci mezi zaměstnanci firmy. Jedná se o jak o horizontální dorozumívání (napříč odděleními v celé korporaci), tak i vertikální dorozumívání (především komunikace s vedením společnosti). Jako nejefektivnější interní komunikační nástroj slouží intranet, kterým lze snadno a rychle předat potřebné sdělení. Spíše zábavním komunikačním prostředkem je v DB Schenker časopis *e-síčko*, které vychází šestkrát do roka a přináší informace z vnitřního dění v podniku.

### **5.1.2 Podpora prodeje**

Druhou sférou, na kterou se marketingoví specialisté v DB Schenker soustředí, je podpora prodeje. Na základě aktivit realizovaných v rámci podpory prodeje se podnik snaží zákazníka přimět ke koupi přepravy realizované právě firmou DB Schenker.

Nejsilnější nástroj, kterým firma stimuluje zákazníky ke koupi svého produktu, jsou v rámci podpory obchodu již zmiňované obchodní kampaně či prodejní materiály (prezentace, letáky, brožury apod.). Hojně využívaný je zejména v obchodních kampaních také direct mail. Korporátní materiály, které jsou většinou pro uživatelské potřeby domácích zákazníků překládány do češtiny, jsou rovněž přínosným materiálem podpory obchodu a prodeje.

V současné době poměrně diskutované téma CSR (Corporate Social Responsibility) je dalším účinným nástrojem, kterým DB Schenker Czech Republic podporuje svou obchodní činnost. Z hlediska sociální odpovědnosti zastřešuje tato firma velké množství projektů. Příkladem mohou být pomoc zdravotně postiženým, příspěvky do dětských domovů, podpora humanitárních a charitativních organizací, sponzorské přepravy či firemní ekologické projekty. Sponzorství a partnerství jsou dalšími významnými aktivitami, na kterých se DB Schenker podílí.

Nástrojem, který je v rámci podpory prodeje spíše zpětnou vazbou a ukazuje tak, jak jsou aktivity vykonávané firmou DB Schenker efektivní, jsou analýzy a sběr informací. Do tohoto okruhu lze zařadit analýzy trhu, sběr ekonomických informací či průzkum spokojenosti zákazníků.

### **5.1.3 Corporate Identity & Events**

Do poslední skupiny marketingových aktivit spadají takové činnosti, které se podílejí na tvorbě firemní identity. Příkladem, jak DB Schenker tvoří svou firemní identitu, je například úprava vozového parku. Na některých vozidlech využívaných společností jsou k vidění speciální reklamní plachty. Pronájem reklamních ploch je také často užívaným nástrojem podpory obchodní činnosti. Dále se na corporate identity podílí také standardizovaná výzdoba a design poboček, vlajky, bannery, samolepky apod.

Propagační předměty jsou dalším výrazným nástrojem. DB Schenker je distribuuje nejen svým současným zákazníkům, ale také těm potenciálním. Dárkových předmětů má DB Schenker širokou škálu a liší se dle příležitosti a typu zákazníka.

Do bližšího kontaktu se zákazníkem se DB Schenker dostává prostřednictvím zákaznických akcí. Eventy, které bývají kulturního, společenského i sportovního rázu, jsou v DB Schenker pravidelně organizovány a účastní se jich velký počet obchodních partnerů.

Neméně významné jsou také tematické akce organizované pro zaměstnance DB Schenker. Zaměstnanecké akce jsou mezi pracovníky velmi populární a napomáhají utužovat jejich vzájemné vztahy. Mimo jiné si prostřednictvím těchto eventů firma získává sympatie svých zaměstnanců a je pro ni pak snazší pracovníky motivovat k lepším výkonům (DB Schenker Czech Republic, 2016a).

## **5.2 Představení vybraných nástrojů podpory obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic**

Nástrojů, kterých DB Schenker využívá k podpoře obchodní činnosti, je opravdu veliké množství. Stěžejním z nich jsou obchodní kampaně, ale významný vliv má také PR, propagační materiály, zákaznické akce, sponzoring a další. CRM systém lze rovněž vnímat jako nástroj podpory obchodní činnosti, a tak bude mezi vybrané prvky také zařazen.

### **5.2.1 Obchodní kampaně**

Obchodní kampaně jsou v DB Schenker jedním z nejvýznamnějších nástrojů obchodního vztahu. Často bývají tím prvním kontaktem, který firma se zákazníkem naváže. Cílem kampaní je v určitém časovém úseku (většinou 5 - 10 týdnů) zaujmout vybraného zákazníka svým produktem natolik, že jej přesvědčí ke spolupráci.

Kampaně fungují tak, že DB Schenker nejprve pečlivě vybere cílové zákazníky, které hodlá v rámci již předem naplánované kampaně oslovit. Zdrojem pro výběr potenciálních zákazníků mohou být buď externí placené databáze, které DB Schenker každý rok kupuje od specializovaných firem, nebo interní databáze, která je pravidelně doplňována o informace týkající se nově vznikajících firem na trhu. Cílené oslovení zákazníků probíhá většinou prostřednictvím direct mailu nebo také formou tištěného dopisu. DB Schenker své kampaně koncipuje tak, že potenciálním zákazníkům kromě sdělení základních informací

o produktu posílá také něco navíc. Ideálně se jedná o drobnost, která zákazníka zaujme a upoutá jej natolik, aby probíhající kampani věnoval svou pozornost. Na základě sdělení, které zákazník obdrží, pak buď sám zákazník kontaktuje obchodní oddělení firmy (tzv. *dobrovolný follow up*), nebo jej po určité době kontaktují obchodníci SIS (tzv. *follow up*). Obchodníci telefonují všem zbývajícím osloveným zákazníkům a snaží se poskytnout ještě bližší informace o produktu, vysvětlit eventuální nejasnosti, zaujmout, připravit cenovou nabídku a případně domluvit schůzku s pracovníkem obchodu. Po proběhnutí obchodní kampaně se vyhodnocují výsledky, které projekt přinesl. Kampaně mají vždy předem stanovený finanční cíl, kterého chtějí dosáhnout. Návratnost v podobě nových zákazníků, respektive získaných zakázek, se očekává v závislosti na výši nákladů, které do kampaně DB Schenker investoval. Nelze jednoznačně vyčíslit, jakou kampaň lze považovat za úspěšnou či naopak, ale v případě, že po kampani následuje dobrovolný follow up alespoň u 10 % oslovených zákazníků, lze usuzovat, že byla kampaň úspěšná.

DB Schenker realizuje několik obchodních kampaní do roka. Příkladem z roku 2013 je kampaň s názvem *Logistika není žádný hlavolam*. Kontaktní program oslovoval 520 potenciálních zákazníků, kteří dostávali v pravidelných intervalech celkem šest dopisů s případovými studiemi o tom, jakým způsobem a kde všude dokázali odborníci z DB Schenker svým zákazníkům pomoci. Jak napovídá název, ústředním mottem kampaně bylo *Logistika není žádný hlavolam*. Tímto se DB Schenker snažil potenciálním zákazníkům sdělit, že hledání správného logistického řešení není složitá záležitost – pokud vědí, jak na to. Kampaň byla kreativně zpracována s doplněním o dárek pro osloveného zákazníka. Jednalo se o dřevěný hlavolam, který potenciální zákazníci po částech společně s dopisy dostávali. S posledním dopisem obdrželi zákazníci poslední díl hlavolamu obsahující i návod na sestavení, ve kterém stálo: „DB Schenker zná řešení“. Cílem kampaně bylo oslovit nové nebo ztracené zákazníky a zajímavou formou je přimět k zamyšlení se nad svým logistickým systémem. Dále touto formou DB Schenker usiloval o navázání kontaktu s novými zákazníky, zahájení spolupráce, vytvoření dlouhodobého partnerství, a v neposlední řadě vybudování pozitivního povědomí o značce DB Schenker (DB Schenker Czech Republic, 2013a).

Dalším projektem realizovaným na přelomu roku 2013 a 2014 byla obchodní kampaň *Asean*. Tato kampaň se zaměřovala na rychle rostoucí a perspektivní trhy jihovýchodní

Asie, konkrétně na státy Thajsko, Indonésie, Singapur a Vietnam. Jejím cílem bylo podpořit obchodní výměnu na nových trzích a informovat zákazníky o kompetencích a komplexním řešení, které i do těchto destinací DB Schenker nabízí. Celkově kampaň v České republice oslovila 360 zákazníků prostřednictvím tří mailingů. Všechny emaily se odkazovaly na speciální microsite vytvořenou pro tuto kampaň, která informovala zákazníky o zajímavostech a důležitých aspektech těchto států. Microsite nabízela základní informace o dané zemi, nastínění kultury a tradic, možnosti logistiky, podmínky členění, tamější zázemí společnosti DB Schenker atd. (DB Schenker Czech Republic, 2013a).

Kampaně jsou stavěné tak, aby zákazníka zaujaly a nebyly jen další ze stovek nabídek, které od ostatních společností dostává. Důvtip, který obsahovala kampaň *Logistika není žádný hlavolam*, nebo zajímavé informace zahrnuté v kampani *Asean*, jsou právě to, čím se DB Schenker může odlišit od konkurence. Je velmi důležité nabídnout zákazníkovi něco navíc, zákazník chce totiž poradce a spolehlivého partnera, který mu zajistí celý balík služeb. A přesně tak se chce DB Schenker prostřednictvím kampaní na trhu prezentovat.

### 5.2.2 Direct mail

Direct mail je nástroj podpory obchodní činnosti, který DB Schenker využívá především v rámci pravidelných obchodních kampaní, kdy se prostřednictvím emailu zaslaného vybranému zákazníkovi snaží firma zaujmout svým produktem, a přesvědčit tak zákazníka ke koupi daného produktu nebo služby.

Tento nástroj podpory obchodní činnosti bývá ale také používán i k jiným účelům, než jsou obchodní kampaně. Další formou využití je oslovení firem, které nově vstupují na trh a o společnosti DB Schenker ještě nemají dostatečné povědomí. Stejně tak lze direct mailem pouze upozorňovat na nové produkty, speciální nabídky, slevy atd.

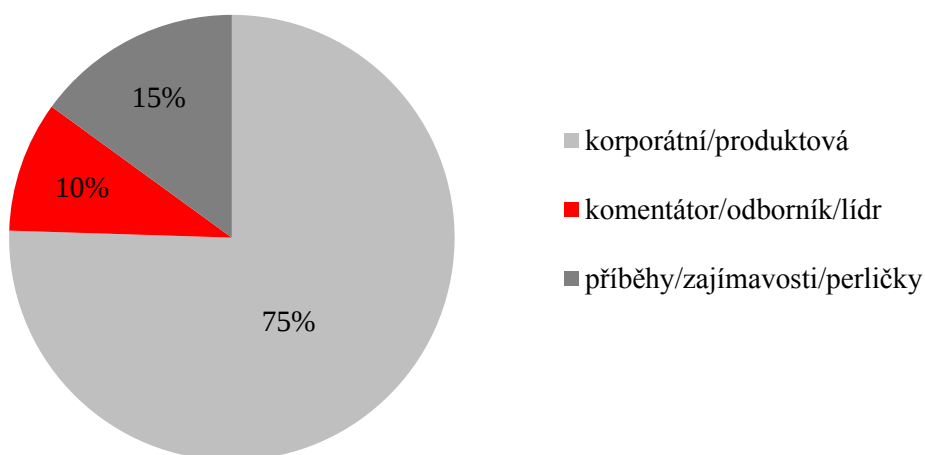
### 5.2.3 Využití public relations

PR, jeden z hlavních nástrojů firemní komunikace, v sobě zahrnuje veškeré jednání s okolím. V DB Schenker funguje komunikace se čtyřmi základními skupinami, jimiž jsou:

- ředitelé, majitelé, management a pracovníci rozhodující o logistice;
- širší veřejnost;
- média;
- zaměstnanci.

S každou z uvedených skupin je komunikováno příslušným komunikačním nástrojem. Nejčastějším prostředkem jsou tiskové zprávy, tiskové konference, exkurze pro novináře, internet, intranet, časopisy, sociální sítě atd.

Z hlediska veškeré komunikace s okolím vymezuje DB Schenker tři základní typy komunikace. Jedná se o *korporátní/produktovou* komunikaci, dále o komunikaci, v níž firma vystupuje jako *komentátor/odborník/lídr*, a posledním směrem je komunikace na téma *příběhy/zajímavosti/perličky*. Jak naznačuje Obr. 10, ve většině případů se jedná o korporátní/produktový směr komunikace (DB Schenker Czech Republic, 2014a).



Obr. 10: Typ komunikace DB Schenker s okolím

Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2014a. Vlastní zpracování.

## **Korporátní/produktová komunikace**

Korporátní neboli produktová komunikace je zaměřena na zvýraznění značky DB Schenker v médiích a upevnění jejího postavení na trhu. Tato komunikace je kontinuální po celý rok. Čtenáře či diváka informuje o vývoji a novinkách firmy, poukazuje na trendy v přepravách. V komunikaci jsou využíváni mluvčí, většinou jsou jimi zástupci vrcholového managementu. Cílová média jsou zpravodajská, ekonomická, odborná a oborová.

Pro korporátní komunikaci jsou nejčastějšími nástroji tiskové zprávy, krátké aktuality, články, setkání s novináři, exkurze do terminálů, rozhovory, komentáře, newslettery, webové stránky či sociální média (DB Schenker Czech Republic, 2014a).

Témata, která se na úrovni korporátní komunikace probírají, jsou například:

- služby, které DB Schenker nabízí;
- nové terminály, které byly otevřeny nebo se v budoucnu budou otevírat;
- specifika jednotlivých druhů přeprav;
- hospodářské výsledky;
- odborná témata pro oborová média;
- kampaně;
- marketingové aktivity;
- CSR aktivity;
- trendy v logistice; atd.

## **Komunikace komentátora/odborníka/lídra**

Druhým směrem komunikace je vybudování pozice DB Schenker jako komentátora trhu. Firma se stane pro novináře zdrojem zajímavých informací, komentářů či čísel. Jedná se o cíl s delším časovým horizontem. Pro jeho naplnění je potřeba mít jistý přehled o trhu. Také je nezbytná pravidelná komunikace manažerů s novináři, a to nejlépe formou osobního setkání. Cílová média jsou především zpravodajská a ekonomická.

Tento druh komunikace je realizován prostřednictvím tiskových zpráv, krátkých aktualit, rozhovorů, osobních setkání s novináři (snídaně, obědy), internetu, časopisů, ale také analýz či anket (DB Schenker Czech Republic, 2014a).

Standardními tématy k diskusi s DB Schenker jako komentátorem trhu jsou:

- trendy na trhu;
- český trh vs. zahraniční trh;
- doprava;
- ekologie a CNG;
- ceny přeprav;
- kvalifikace pracovníků v logistice;
- bezpečnost přeprav;
- železnice; atd.

### **Komunikace příběhů/zajímavostí/perliček**

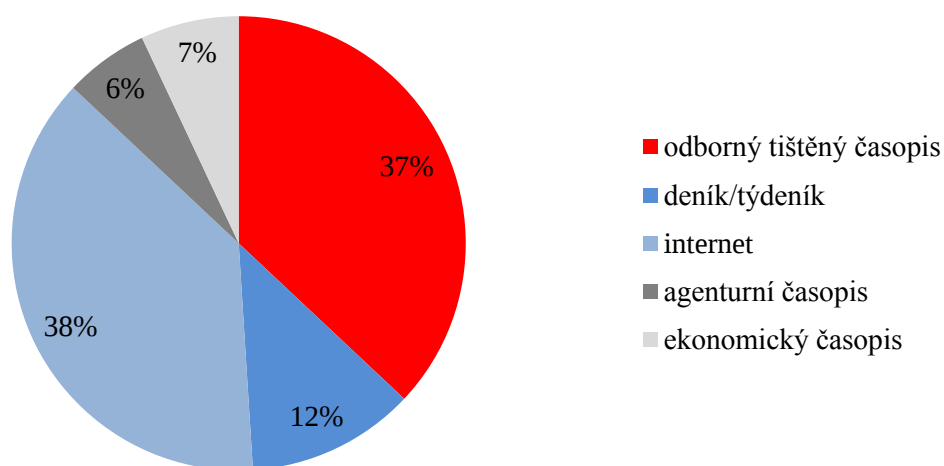
Třetím směrem je komunikace s médii, která běžně nejsou logisticky zaměřena. Její podstatou je sdílení mediálně zajímavých a jedinečných informací, které pomohou DB Schenker dostat se do povědomí široké veřejnosti. Nezbytnou součástí této komunikace jsou fotografie, videa nebo včasné informace o průběhu akce. Cílovým komunikačním zprostředkovatelem je především zpravodajství či společenské rubriky v ekonomických médiích.

Mediálně zajímavé informace jsou sdělovány prostřednictvím tiskových zpráv, krátkých aktualit, reportáží, fotoseriálů, videí, rozhovorů či komentářů (DB Schenker Czech Republic, 2014a).

Jako mediálně atraktivní jsou například témata jako:

- nadměrné a unikátní přepravy;
- CSR a sponzoring;
- celebrity;
- náročné prostředí pro přepravy.

Dle analýzy PR, kterou si DB Schenker Czech Republic nechává provádět prostřednictvím outsourcingu, lze vyvodit závěry o medializaci v roce 2014. Jak vyplývá z Obr. 11, publicita DB Schenker v médiích má různé podoby. Nejvíce využívaným mediálním prostředkem je internet, konkrétně webové stránky jako například *transport-logistika.cz*, *zelpage.cz*, *logistics.cz*, *svetprumyslu.cz*, *zeleznicar.cd.cz*, *eulog.cz*, *autofox.cz*, *logistika.ihned.cz* a *spiral.cz*. V těsném závěsu za internetem jsou odborné tištěné časopisy. Nejvíce byl v roce 2014 DB Schenker publikován v magazínech: *Dopravní noviny*, *Euro*, *Železniční magazín*, *TECH magazín* či *Truck & Business*. Jako třetí nejvyužívanější publicitní prostředek se pro DB Schenker jeví kategorie deníků a týdeníků. Firma byla nejvíce zmíněna v *Mladé frontě DNES*, *E15*, *Hospodářských novinách* a *Lidových novinách* (DB Schenker Czech Republic, 2014b).



Obr. 11: Prostředky publicity DB Schenker

Zdroj: DB Schenker Czech Republic, 2014b. Vlastní zpracování.

Z téhož průzkumu vyplynulo, že okolní povědomí o společnosti je dobré a že velká část veřejnosti ví, co si pod názvem DB Schenker může představit. Pro další aktivity je vhodné představovat společnost spíše z pozice odborníka a silné společnosti, poskytovat komentáře či prognózy a nabízet možnost rozhovorů s vedoucími pracovníky.

Dle výsledků zkoumání se potvrdila důležitost přizpůsobovat rozesílané materiály konkrétním periodikům. Několikrát zdůrazněná byla během rozhovorů s novináři „exkluzivita“ zpráv, která je hlavně pro deníky i televizi velmi důležitá.

Nabízení rozhovoru s představiteli společnosti a možnost individuální návštěvy je jednou z cest, jak dostat téma logistiky do celostátních médií. Pro odborné redaktory je dobrou volbou uspořádat setkání či exkurzi v logistickém zařízení, kde by návštěvníci viděli chod společnosti na vlastní oči. Zajímají je také případové studie doplněné fotografiemi.

Ze zjištěných výsledků vyšlo najevo, že redaktoři většinou nevyužívají sociálních sítí při zjišťování informací. V současné době tedy není nutné zaměřovat se na tento způsob komunikace, ale spíše se snažit vytipované redaktory kontaktovat přímou cestou – telefonicky, prostřednictvím mailu či v ideálním případě na osobní schůzce.

Na základě provedeného výzkumu DB Schenker vypracoval do budoucnosti takovou strategii komunikace s médii, která bude rozvrstvena do několika směrů. Hlavním zdrojem pro témata budou aktivity společnosti DB Schenker a profilace manažerů firmy. Dalším významným zdrojem témat budou převzaté zahraniční zprávy. Ze zahraničních zpráv jsou pro české novináře zajímavé především nové terminály, nové služby, noví klienti nebo získaná ocenění. Dalším směrem bude přímá komunikace s novináři, kdy jim budou nabízeny informace v návaznosti na ediční plány redakcí. Posledním směrem bude vypracování případových studií z preferovaných podnikatelských segmentů a následná komunikace s odbornými médii (DB Schenker Czech Republic, 2014c).

#### **5.2.4 Zákaznické akce**

Akce a události jsou dalším z nástrojů, který pomáhá společnosti DB Schenker k prohloubení vztahu se zákazníkem. Akce, které DB Schenker organizuje, se liší v závislosti na regionu a na cílové skupině zákazníků, pro které jsou připraveny. Konkrétní témata akcí se mohou rok od roku lišit, nicméně koncept, na kterém jsou jednotlivé události postaveny, zůstává prakticky stejný.

Největší událostí, kterou DB Schenker Czech Republic připravuje každoročně pro své klíčové zákazníky a klienty, je *Vánoční divadlo*. Jedná se o divadelní představení, které DB Schenker objednává vždy na listopad v některém z pražských divadel. Na tuto událost je zváno až 500 osob, mezi nimiž jsou kromě zákazníků také obchodníci a vedoucí představitelé DB Schenker. Cílem akce je potěšit zákazníka vánočním dárkem v podobě divadelního představení. Během rautu, který bývá do programu večera zařazen po divadelním představení, mají pak obchodníci za úkol prohlubovat osobní kontakt se zákazníky. V tak vysokém počtu lidí však není možné, aby každý obchodník věnoval všem svým zákazníkům dostatečné množství času, a proto se jedná spíše o kratší konverzace o předešlém divadelním představení či přání hezkých Vánoc a šťastného nového roku.

Zákaznickou akcí poněkud menšího rozsahu je *regionální akce*. Tato událost je určena maximálně pro 30 osob a bývá sportovního či kulturně-společenského charakteru. Zde se setkávají obchodníci se svými zákazníky již v užším kontaktu, a mají tak možnost strávit spolu více společného času. Příkladem takových událostí je například golfový turnaj, významné hokejové či fotbalové zápasy, kulturní festival *Smetanova Litomyšl*, *Shakespearovské slavnosti* apod.

Další formou událostí, na kterou DB Schenker zve své zákazníky, jsou *VIP akce*. Zde je určujícím faktorem námětu události to, o zákazníka kterého z produktů DB Schenker se jedná. Příkladem je tematický výlet do Hamburku nebo plavba po Baťově kanále. Taková akce pak bývá určena vedoucím pracovníkům námořního oddělení, nejvýznamnějším zákazníkům, které firma v oblasti námořních přeprav má, a odpovídajícím pracovníkům obchodu. VIP akce mívají nejen kulturní a společenský charakter, ale často také zahrnují odborný vzdělávací program (např. exkurze do přístavu v Hamburku s odborným výkladem).

Možností jsou také *soukromé akce* určené pro konkrétního zákazníka. Jedná se o speciální událost, která je organizována pro jednoho daného zákazníka. Akce většinou probíhá tak, že je pozvána skupina zákaznickových zaměstnanců a skupina zaměstnanců DB Schenker, kteří jsou se zákazníkem v kontaktu. Tito lidé pak společně podnikají aktivity jako např. bowling, návštěva moravských sklípků atd. Akce má teambuildingový ráz, jejím účelem je sblížit zaměstnance obou firem a prohloubit jejich vzájemný vztah.

## **Akce pro zákazníky i veřejnost**

Veřejné události jsou podskupinou akcí, které DB Schenker organizuje nejen pro své zákazníky, ale také pro širší okolí. Příkladem události určené pro zákazníky i veřejnost jsou slavnostní otevření nových terminálů a jejich prohlídky či exkurze závodů pro novináře a pro studenty. Přínosem veřejných akcí pro obchodní činnost je především to, že se tak firma dostává do povědomí nejen zákazníkům, ale i okolnímu světu. Společnost DB Schenker těchto událostí však neorganizuje příliš velké množství.

### **5.2.5 Konference, kongresy, výstavy a veletrhy**

Další nástroj podpory obchodní činnosti, kterého DB Schenker ve svém podnikání využívá, jsou konference, kongresy, výstavy a veletrhy. Na tomto typu akcí, které bývají tematicky specifikovány, dochází k významným setkáním, která mohou pro firmu znamenat budoucí obchodní partnerství.

DB Schenker se nejčastěji účastní výstav a veletrhů zaměřených na logistiku či na oblast automobilového průmyslu. Tam pak podnik často potkává potenciální zákazníky i možné obchodní partnery (např. developeri, výrobci strojů, výrobci palet, výrobci obalových materiálů atd.). Záleží na konkrétní události, zda se DB Schenker účastní pouze jako návštěvník nebo zda se firma aktivně zapojuje. V případě, že firma vystupuje jako návštěvník, je jejím cílem pouze nasbírat nové know-how, obhlédnout si své konkurenty a setkat se s některými obchodními partnery. Je-li DB Schenker aktivním účastníkem výstavy či veletrhu, vystupuje na akci jako partner. Má svůj vlastní stánek, prezentuje své produkty a snaží se co nejvíce se zviditelnit a zaujmout potenciální zákazníky.

Jednou z největších logistických konferencí, na kterých se DB Schenker podílí jako aktivní partner, je *Eastlog*. Cílem konference je seznámit účastníky s aktuálními a budoucími logistickými trendy. Konference zároveň poskytuje prostor pro diskuse nad současným logistickým děním v regionu střední a východní Evropy. Hlavní část kongresu soustředí pozornost na marketingové kampaně. Nejvíce přitahuje kampaň pozornost široké logistické veřejnosti z oblasti poskytovatelů logistických služeb, z výrobních a obchodních firem. V posledních letech se této události účastní až kolem 350 logistiků.

### 5.2.6 Využití sponzoringu a CSR

DB Schenker koná společensky odpovědné aktivity formou logistických partnerství, sportovních a kulturních sponzoringů či prostřednictvím charitativních a humanitárních organizací a projektů. Odpovědné podnikání pro DB Schenker znamená podnikat úspěšně a zároveň myslet na ekologické a sociální zájmy společnosti. Podniku to přináší přímý i nepřímý prospěch a zajišťuje dlouhodobou konkurenční výhodu oproti jiným firmám, které se tak nechovají. Vzhledem k tomu, že i těmito činnostmi se firma DB Schenker prezentuje navenek, lze sponzoring a sociální odpovědnost rovněž zařadit mezi nástroje podpory obchodní činnosti. Jednání v souladu s principy CSR přináší DB Schenker řadu výhod: větší transparentnost, posílení důvěryhodnosti, zlepšení reputace, odlišení od konkurence, reklama v podobě zveřejnění DB Schenker jako partnera daného projektu či možnost získání nových obchodních partnerů prostřednictvím těchto aktivit.

Firma ročně obdrží několik desítek žádostí na spolupráci od různých větších organizací a nadací, ale také od menších projektů (spolky, týmy, dílny) či v poslední době i od jednotlivců nebo rodin. DB Schenker se každou žádostí zabývá a vyhodnocuje její smysluplnost, ale z finančních a jiných důvodů bývá 95 % odmítnuto.

To, jak sponzoring a CSR ve firmě funguje, záleží zcela na konkrétní divizi, korporátní pravidla v této oblasti nestanovují žádný přesný postup. V České republice se DB Schenker podílí na velmi různorodých společensky odpovědných aktivitách. Pro příklad budou uvedeny jen některé z aktivit, jež byly zveřejněny v rámci *CSR Strategie* (DB Schenker Czech Republic, 2015f).

V oblasti sportu je DB Schenker dlouhodobým logistickým partnerem každoroční události *Jizerská 50*. Na tomto projektu se firma podílí nejen zajišťováním veškerých logistických přeprav, ale také sponzoringem přenosů v *České televizi*. Stejným způsobem podporuje DB Schenker golfový turnaj *Czech Masters*, *Svaz sjezdového lyžování* a v roce 2015 se firma poprvé podílela na přepravě trofeje pro *Tour de France* do Paříže. Jako sponzor DB Schenker podporuje také mnoho fotbalových či hokejových klubů (např. *Bílí Tygři Liberec*, *Slovan Liberec*, *FK Jablonec* atd.).

Významně společnost přispívá také lidem, kteří jsou sociálně slabí, nemocní, handicapovaní či jakkoli jinak znevýhodnění. DB Schenker je dlouholetým partnerem *Centra Paraple*, které pomáhá lidem ochrnutým po poškození míchy přizpůsobit se nové životní situaci, zlepšit fyzický a psychický stav, dosáhnout co největší míry soběstačnosti a nezávislosti, vrátit se do svého přirozeného prostředí a získat předpoklady ke společenskému a pracovnímu uplatnění. Již několik let se zaměstnanci DB Schenker také účastní jako dobrovolníci akce *Běh pro Paraple*. Dále DB Schenker podporuje sdružení *SOS dětských vesniček*, což je nezisková organizace, která se snaží pomáhat dětem ohroženým ztrátou rodičovské péče nebo dětem, které již rodičovskou péči ztratily. Tento projekt podporuje firma materiálně, poskytováním svých přeprav ale také dobrovolnickými aktivitami. Zajímavým projektem je rovněž mezinárodní sdružení *Namasté Nepál (Úsměv z Nepálu)*, kde byl DB Schenker požádán o realizaci charitativní přepravy drobného zdravotnického materiálu a brýlí pro právě otevřenou nemocnici nedaleko Káthmándú. Další exotickou oblastí, které je firma nápomocna, je Kongo. Zde je DB Schenker hlavním partnerem charitativní přepravy použitých školních aktovek, baťohů a dalších školních pomůcek pro děti v této chudé africké zemi.

DB Schenker také pomáhá svému okolí v oblasti kultury. Kulturně zaměřených projektů, ať už na území České republiky (např. kulturní sponzoring a logistická spolupráce festivalu *Smetanova Litomyšl*, sponzorská přeprava kulis pro *Naivní divadlo Liberec*, sponzoring pořadu *StarDance*, Partnerská podpora festivalu inovací, vynálezů a nápadů *České inovace 2015*), nebo kulturních událostí na mezinárodní úrovni (např. logistické partnerství české účasti na *Světové výstavě EXPO 2015*), podporuje DB Schenker nepřeberné množství (DB Schenker Czech Republic, 2015f).

Ačkoli DB Schenker svým podnikáním životnímu prostředí spíše škodí, snaží se alespoň částečně tuto skutečnost kompenzovat tím, že vykonává ekologicky prospěšné aktivity. Společnost je zapojena například do projektu *Zelená firma*, v němž cílem je ochrana životního prostředí a v jehož rámci chce firma umožnit zaměstnancům zbavit se ekologickým způsobem vysloužilých drobných elektrospotřebičů a baterií, a výrazně tak rozšířit své aktivity v oblasti ochrany životního prostředí. Krom sbírání a správného nakládání s odpady podnik přispívá k budování ekologicky naučných stezek na území ČR. Firma se také podílí na projektech *Vysad'me strom za zaměstnance* či *Uklid'me Česko*.

DB Schenker pravidelně nakupuje zboží se značkou *Fair Trade*, a tím se snaží podporovat spravedlivý obchod a podmínky pro pěstitelé, řemeslníky a výrobce v rozvojových zemích. Tyto předměty jsou používány jako dárky pro zákazníky a zaměstnance.

Je ještě velké množství dalších aktivit, kterými se DB Schenker zapojuje do sociální podpory potřebných. Tím, že firma tyto činnosti realizuje, působí pozitivně na své okolí a nejenže pomáhá potřebným, ale rovněž si tím buduje značku a posiluje důvěru veřejnosti, čímž potažmo podporuje svou obchodní činnost (DB Schenker Czech Republic, 2015f).

### **5.2.7 Propagační dárkové předměty**

DB Schenker využívá propagačních dárkových předmětů ke zviditelnění a podpoře značky na trhu. Propagační předměty tedy lze taktéž řadit mezi nástroje podpory obchodní činnosti. DB Schenker využívá těchto předmětů k zaujmutí potenciálních zákazníků, ale také k poděkování stávajícím klientům, či jako dárek k Vánocům. Vybrané předměty se snaží přizpůsobovat cílové osobě, ale zároveň usiluje také o to, aby věc reprezentovala DB Schenker, měla odpovídající image a praktické využití.

Marketingové oddělení DB Schenker sestavuje každý rok na základě přiděleného rozpočtu nové portfolio dárkových předmětů. Některé nápady na konkrétní dárky jsou přejímány přímo z korporace, ale velké množství propagačních předmětů si určují sami pracovníci českých poboček. V závislosti na hodnotě a účelu předmětu jsou dárky v DB Schenker řazeny do třech kategorií: *GiveAways*, *Gifts* a *VIP*.

#### **Propagační dárkové předměty GiveAways**

*GiveAways* neboli běžné propagační předměty jsou praktické drobné dárky s hodnotou do 100 Kč. V současné době se jedná se o propagační předměty jako například bloky, propisky, diáře, kalendáře, sportovní čelenky z funkčního materiálu apod. Tyto dárky jsou pozorností prakticky pro jakéhokoli zákazníka a mají spíše propagační charakter. Distribuce těchto dáreků zákazníkům nevyžaduje speciální evidenci.

## **Propagační dárkové předměty Gifts**

Dalším typem propagačních předmětů jsou dárky *Gifts*. Jejich hodnota se pohybuje v rozmezí 100 – 300 Kč a jejich distribuce mezi zákazníky DB Schenker se musí evidovat do CRM systému tWINS. V současnosti se portfolio dárků *Gifts* skládá například z kvalitních vín, luxusních vývrtek na víno, multiadaptéru do auta, kosmetických balíčků, sportovních doplňků apod.

## **Propagační dárkové předměty VIP**

Nejhodnotnější položky, které DB Schenker dává svým zákazníkům, spadají do kategorie dárkových předmětů *VIP*. Jejich cena je vyšší než 300 Kč, ale z důvodu etického kodexu a compliance korporace by neměla přesahovat hodnotu 1 500 Kč. Rozdělování těchto dárků musí být rovněž evidováno v CRM systému. Před darováním tohoto dárku zákazníkovi musí daný obchodník vznést na svého nadřízeného konkrétní požadavek spolu se zdůvodněním, komu a z jakého důvodu chce předmět darovat. Nynější spektrum *VIP* dárků obsahuje například značkové cyklistické dresy, kvalitní zimní vesty, vizitkovník zdobený českými křišťály, hodnotné šperky z českého křišťálu, *Fair Trade* balíčky obsahující kvalitní české BIO výrobky apod.

### **5.2.8 Brožury a letáky**

Tato forma tiskovin je v oblasti marketingu dlouhodobě využívaným nástrojem k podpoře obchodní činnosti. V současné době však díky internetu, digitalizaci a také z ekologických důvodů ve své tištěné formě začínají tyto materiály postupně upadat. DB Schenker tuto skutečnost také zaznamenává, a tak postupně přechází k online verzi těchto propagačních materiálů a snaží se o komunikaci prostřednictvím online newsletterů.

Brožury a letáky jsou nedocenitelné nástroje podpory obchodní činnosti, které poskytují zákazníkům DB Schenker především informace o produktech a službách, které může firma nabídnout. Firma uvádí informace o svých možnostech přeprav, skladování, distribuce, plánování, poradenství, celkového řízení dodavatelského řetězce apod. V těchto materiálech bývá ale také kromě nabídky produktů a služeb uveden koncept společnosti

DB Schenker, novinky, aktuální události, reference od ostatních zákazníků a především kontaktní informace, aby čtenář brožury věděl, na koho se má v případě zájmu o produkt DB Schenker obrátit (DB Schenker Czech Republic, 2016c).

Materiály jsou zasílány stávajícím i potenciálním zákazníkům v tištěné i v elektronické podobě několikrát do roka. Rovněž jsou k dispozici na webových stránkách společnosti DB Schenker.

### 5.2.9 Časopisy a magazíny

Dalšími z nástrojů marketingové komunikace v DB Schenker jsou bezpochyby periodika. Firma vydává vlastní časopisy ve třech různých formách. Tou z hlediska podpory obchodní činnosti nejvýraznější formou je časopis *Zpravodaj*, který vychází dvakrát do roka. Jedná se o magazín určený zákazníkům a obchodním přátelům společnosti, který je distribuován jak v tištěné, tak v elektronické podobě. Časopis má 24 stran a v každém výtisku se objevují různá témata, ale zpravidla lze náměty zařadit do následujících skupin:

- rozhovory o aktuálních tématech z pohledu vedoucích pracovníků, odpovědných zaměstnanců, specialistů z oboru;
- služby a produkty, které jsou na trhu novinkou či úspěchem ve své třídě;
- případové studie, které informují o výjimečných projektech a zakázkách, které DB Schenker realizoval nebo se na ně připravuje;
- praktické informace související s logistikou;
- události z ČR i ze světa spojené s DB Schenker;
- aktuality, sponzorské projekty, CSR atd. (DB Schenker Czech Republic, 2016d).

Druhou formou periodika určeného zákazníkům je *Zpravodaj Express*. Jedná se o měsíčník, který je zákazníkům distribuován pouze elektronicky. Obsahuje aktuality, novinky o produktech a službách a nejnovější zprávy o dění na trzích, které mají vliv na oblast logistiky. Není tolik obsáhlý jako *Zpravodaj*, ale je pružnější a tím udržuje čtenáře v obraze o aktuálním dění v DB Schenker (DB Schenker Czech Republic, 2016e).

Magazín *e-síčko* je periodikum, které není určené zákazníkům DB Schenker, nýbrž zaměstnancům firmy. Jedná se tedy spíše o nástroj interní komunikace ve firmě. Nicméně i fungující vnitřní komunikace může finálně vést ke zlepšení celkové obchodní činnosti podniku. Tato tiskovina vychází každé dva měsíce a je ve firmě k dostání jak v elektronické, tak v tištěné podobě. Cílem *e-síčka* je informovat o nejnovějším dění v DB Schenker, představit nové pracovníky, informovat o případných změnách v organizační struktuře, upozornit na firemní akce (teambuilding), ale především je cílem tohoto magazínu zaměstnance jistou formou pobavit (DB Schenker Czech Republic, 2016f).

#### **5.2.10 Internetové stránky**

Korporátní webové stránky ([www.dbschenker.com](http://www.dbschenker.com)) i stránky české divize ([www.dbschenker.cz](http://www.dbschenker.cz)) nabízejí široké spektrum informací o společnosti. Návštěvník internetových stránek DB Schenker má možnost dozvědět se informace jako např. historický vývoj podniku, koncept celé korporace, nabídka produktů a služeb, aktuální dění, aktivity firmy na veřejnosti spojené s medializací, pracovní nabídky, kontakty na osoby odpovědné v dané oblasti a mnoho dalšího. Prostřednictvím webových stránek si zákazník může přímo přes *e-servis* vytvořit objednávku požadované služby online. Internetové stránky jsou tvořeny pro celou korporaci jednotně, mají uniformní design a jsou tak pro návštěvníka stránek přehlednější.

Aktivita DB Schenker na sociálních sítích není příliš vysoká. Firma sice má vytvořený profil na Facebooku, ale nepřispívá na tento portál pravidelnými informacemi. Tento fakt je pravděpodobně zapříčiněn strukturou zákazníků firmy DB Schenker, která je z naprosté většiny založena na B2B trzích.

### 5.2.11 CRM tWINs

Společnost DB Schenker si uvědomuje, že v dnešní době jsou hlavním faktorem úspěchu informace. Kdo je má, má konkurenční výhodu. Čím více informací o zákazníkovi má co nejširší okruh lidí v DB Schenker, tím lépe se o něho firma dokáže postarat a udržet si ho. To se pak samozřejmě i pozitivně promítá do finančních výsledků společnosti.

CRM *tWINs* je v tomto ohledu přínosem. Jedná se o korporátní systém, který byl pro českou divizi zaveden v lednu 2016 a nahradil tak předcházející CRM *Pivotal*, který si vyvinuli pracovníci DB Schenker Czech Republic pouze pro národní účely. Korporátní systém *tWINs* umožňuje širší a hlubší sdílení informací mezi obchodem a provozem, vytváření týmů pečujících o zákazníka a koncentraci informací na jednom místě. Je přístupný uživatelům v rámci všech divizí DB Schenker, které jej využívají (v současné době cca 70 zemí). Z důvodu, že se jedná o globální systém, je jediným komunikačním jazykem celého CRM angličtina.

Uživateli tohoto systému jsou především pracovníci oddělení obchodu. Nejvíce jej využívají obchodníci SIS, pro které je tento nástroj podpory obchodní činnosti hlavním zdrojem informací o zákazníkovi. Ostatní skupiny obchodníků však také ke své činnosti CRM využívají. Pracovníci z *tWINsu* nejen čerpají data, ale zároveň je do systému také zadávají. Po každé realizované aktivitě se zákazníkem (uzavření obchodu, obchodní schůzka, osobní schůzka, telefonát, významný email atd.) aktualizují data a přidávají nové informace o zákazníkovi.

CRM se skládá z profilů veškerých zákazníků. O každém zákazníkovi jsou do systému evidována a aktualizována tato data:

- kontaktní informace;
- organizační struktura zákazníka;
- historie realizovaných zakázek s DB Schenker;
- velikost realizovaných obrátů s DB Schenker;
- případné reklamace;
- obchodní příležitosti a potenciál;

- odpovědní obchodníci (garanti);
- strategie zvolená pro komunikaci se zákazníkem;
- vlastnosti, zvyky a tradice zákazníka;
- osobní informace o zákazníkovi (narozeniny, životní události, záliby atd.);
- historie veškeré komunikace (zákazníkového chování, reakce, potřeby atd.);
- použité nástroje podpory obchodní komunikace (kampaně, kterých se zákazník účastnil; akce, na které byl zván; dárky, které obdržel atd.).

Pracovníkům obchodního oddělení navíc *tWINS* přináší snížení administrativní zátěže, kdy není třeba psát různé reporty a vyplňovat tabulky (např. úspěšnost cenových nabídek), ale CRM všechny tyto informace nabízí. Z pohledu korporace DB Schenker přináší jednotný systém *tWINS* pro všechny země také snížení nákladů v podobě času ušetřeného za globální komunikaci v rámci celé firmy. Tento čas pak mohou obchodníci efektivně vynaložit na komunikaci se zákazníkem.

Hlavní výhoda *tWINSu* spočívá v širším a hlubším sdílení informací mezi obchodem a provozem, což vede k lepšímu pochopení potřeb i situace zákazníka a zároveň také umožňuje lépe a přesněji reagovat na jeho požadavky. Výhody tohoto nástroje podpory obchodní činnosti pociťuje jak zákazník, tak DB Schenker. CRM systém *tWINS* není jen nová IT aplikace, ale je to také obchodní strategie, která umožňuje skrze zlepšení systému péče o zákazníka zvýšit úspěch DB Schenker (DB Schenker Czech Republic, 2016g).

#### **5.2.12 Ostatní nástroje podpory obchodní činnosti**

Prvků, které firma DB Schenker využívá k podpoře obchodní činnosti, je mnohem více, než bylo zmíněno v předešlém textu. Mezi tyto nástroje dále patří také reklama (reklamní plachty, banery, vlajky atd.). Jako další nástroj lze vnímat zvýhodnění v podobě permanentek (hokej, fotbal, ZOO, muzea, galerie) které firma zákazníkům poskytuje a tím opět utužuje jejich vzájemný vztah. Pro účely diplomové práce jsou však dříve zmíněné nástroje podpory obchodní činnosti dostačující.

## **6 Realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na nástroje podpory obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic**

K výzkumu zaměřenému na nástroje podpory obchodní činnosti využívané v DB Schenker Czech Republic bylo využito dotazníkového šetření. Tato kapitola je věnována právě tomuto výzkumu.

V kapitole jsou nejprve poskytnuty metodologické informace o principech dotazníkového šetření. Na základě těchto informací je následně charakterizován koncept dotazníkového šetření, který byl ve výzkumu aplikován. Další část textu je věnována analýze a zpracování dat, která byla prostřednictvím výzkumu získána. Závěrečná část se zaměřuje na interpretaci výsledků, které šetření přineslo a především na možnosti návrhů jak nástroje podpory obchodní činnosti v DB Schenker vylepšit.

### **6.1 Metodologický základ pro dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je jedna ze základních technik sběru dat. Pro výzkum diplomové práce byl z důvodu přehlednosti a relativně snadné dostupnosti dat zvolen dotazník jako nejvhodnější nástroj.

Při tvorbě dotazníku je důležité v prvním kroku stanovit cíl, který bude určovat, co má být prostřednictvím otázek zjištěno. Otázky by měly být sestaveny tak, aby zjištěné výsledky byly schopny poskytnout směrodatné informace. Celkově by měl být dotazník koncipován stručně, jasně, přehledně a časově ne příliš náročně, aby jej byl respondent ochoten vyplnit.

Z hlediska charakteru byl jako nejvhodnější vybrán tzv. *strukturovaný dotazník*. Tento typ dotazníku bývá ve výzkumech využíván nejčastěji a může mít podobu jakéhosi formuláře, kde jsou otázky stanoveny v daném pořadí a logicky na sebe navazují.

Typy otázek, jež se v dotazníku vyskytují, se liší dle různých parametrů. Jedním z možných dělení je rozřadit otázky na *otevřené* a *uzavřené*. Otevřené otázky jsou tvořeny

tak, že na ně respondent odpovídá vlastními slovy. Výhodou tohoto typu otázek je, že každý má zcela volný prostor pro vyslovení svého názoru a získané informace mohou být i velmi podrobné. Problémem však mnohdy bývá složitá interpretace tohoto typu otázek. Naopak uzavřené otázky respondentovi nabízejí výběr z předem daných variant. To umožňuje relativně nenáročné zpracování otázek. Nevýhodou uzavřených otázek je riziko zkreslení odpovědí, protože mnohdy respondenti volí některou z variant pouze jako kompromis. Druhé dělení v typologii otázek se týká uzavřených otázek a odvíjí se od jejich rozsahu, respektive počtu nabízených variant. Jednou z možností jsou *dichotomické* otázky, což jsou otázky s dvěma možnými variantami. Druhým typem jsou *polytomické* otázky, které nabízejí výběr odpovědi z dvou a více variant. V dotazníku vytvořeném pro výzkum této práce jsou z výše uvedených otázek použity otevřené i uzavřené, z uzavřených otázek potom ty polytomické (Reichel, 2009).

Další z klíčových kroků při realizaci dotazníkového šetření je vhodný výběr zkoumaných objektů. Základní soubor je skupina jednotek, která má představovat celkový výzkumný soubor (všichni, kterých se zkoumání týká a na koho se mají výsledky zkoumání vztahovat). V této práci byli do základního souboru respondentů zahrnuti kvalifikovaní odborníci z praxe.

## **6.2 Koncept dotazníkového šetření realizovaného v DB Schenker Czech Republic**

Pro realizaci výzkumu ve společnosti DB Schenker je na začátku třeba vytvořit postup a celkový koncept toho, jak má být šetření realizováno. Hlavními body pro provedení zkoumání je v první řadě formulovat danou problematiku a v druhé řadě stanovit si cíle, kterých má být prostřednictvím výzkumu dosaženo. Dalšími nutnými kroky je zvolení reprezentativního vzorku a rozhodnutí o způsobu sběru dat. Nezbytné je také vybrat vhodný výzkumný nástroj pro dané bádání. Rovněž je třeba předem vymezit průběh celého procesu šetření.

### **6.2.1 Formulace zkoumané problematiky a definování cílů výzkumu**

Jako první krok je zapotřebí definovat, jaké problematiky se má výzkum dotýkat. Vzhledem k zaměření práce budou zkoumanou oblastí nástroje podpory obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic. Nástroje budou v šetření analyzovány z hlediska efektivnosti a účinnosti, kterou organizaci v rámci obchodní činnosti přinášejí. Také bude respondentům dán prostor pro vyjádření vlastních názorů na dané nástroje. Koncept nástrojů podpory obchodní činnosti je řazen do dvou hlavních kategorií – tradičních marketingových nástrojů a samostatného nástroje podpory – CRM tWINS.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak jsou dané nástroje podpory ve společnosti DB Schenker vnímány obchodníky a sestavit návrhy na možné vylepšení stávajících nástrojů či zařazení dalších prostředků k podpoře obchodní činnosti.

### **6.2.2 Stanovení reprezentativního vzorku**

Do základního souboru byli vybráni kvalifikovaní odborníci z praxe. Těmito odborníky jsou obchodníci společnosti DB Schenker. Právě ti totiž přijdou s nástroji podpory obchodní činnosti do přímého kontaktu nejvíce a zároveň to jsou také oni, kdo jsou v nejbližším vztahu se zákazníkem.

V oddělení obchodu pracuje na celém území DB Schenker Czech Republic celkem 35 členů obchodu. Skupina obchodníků se skládá z výkonných obchodníků SIS, FSE a KAM a z manažerů obchodu včetně ředitele obchodního oddělení. V průzkumu byli osloveni veškerí výkonní obchodníci pracující ve všech pobočkách DB Schenker Czech Republic, což představuje celkem 29 osob. Jako odborníci z praxe budou v tázání figurovat kategorie obchodníků Key Account Management (KAM), Field Sales Executive (FSE) a Sales Internal Staff (SIS), představené již v kapitole 4.2.

### **6.2.3 Rozhodnutí o způsobu sběru dat**

Uživatelsky nejpřijatelnější formou, jak respondentům distribuovat dotazníky, je jejich rozeslání elektronickou formou, a to prostřednictvím korporátní emailové adresy. Zvoleným nástrojem pro tvorbu dotazníku online je internetový portál [www.survio.com](http://www.survio.com). Server nabízí funkce pro tvorbu dotazníků a zároveň umožňuje sběr a editaci získaných odpovědí. Nasbírané výsledky budou následně analyzovány a za pomoci programu Microsoft Excel budou některé z otázek zaznamenány i graficky.

### **6.2.4 Návrh výzkumného nástroje**

Zvoleným nástrojem pro výzkum ve společnosti DB Schenker je již zmiňovaný strukturovaný dotazník. Dotazník obsahuje celkem 11 otázek, z toho 5 otevřených a 6 uzavřených. První část otázek se zabývá marketingovými nástroji podpory obchodní činnosti v DB Schenker a jejich efektivitou. Druhá část otázek je věnována CRM tWINS a zkoumání jeho účinnosti. Kromě hodnocení efektivity a účinnosti těchto nástrojů mají respondenti také možnost vyjádřit pozitiva a negativa těchto nástrojů a nápady na jejich případné zlepšení.

V dotazníku je ještě před konkrétními otázkami stručně vysvětlena problematika, na kterou je výzkum zaměřen. V průvodním emailu, prostřednictvím kterého je dotazník respondentům distribuován, je kromě poděkování za spolupráci uveden také účel použití dat a instrukce k vyplnění dotazníku.

### **6.2.5 Průběh dotazníkového šetření**

Dotazníky byly distribuovány obchodníkům SIS, FSE a KAM prostřednictvím firemního emailu se čtrnáctidenní dobou na vyplnění. Pro snazší získání zpětné vazby od obchodníků DB Schenker Czech Republic bylo pro distribuci dotazníků využito podpory ředitele obchodního oddělení společnosti.

### **6.3 Zpracování a analýza dat dotazníkového šetření v DB Schenker Czech Republic**

Dotazníkové šetření s názvem *Podpora obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic* probíhalo ve společnosti DB Schenker v druhé polovině března 2016.

V rámci realizovaného výzkumu bylo osloveno celkem 29 obchodníků pracujících ve společnosti DB Schenker Czech Republic. Ze všech oslovených obchodníků vyplnilo dotazník 26 respondentů, což představuje téměř 90% návratnost dotazníků. Jeden obchodník neodpověděl z důvodu dlouhodobé nemoci, další tázaný se k dotazníku nevyjádřil, protože do podniku nastoupil teprve nedávno, a proto není schopen poskytnout plnohodnotný názor. Zbývajícím pracovník obchodu na dotazník nereagoval z důvodu pracovní vytíženosti.

První část dotazníku je věnována marketingovým nástrojům podpory obchodní činnosti a hodnocení jejich účinnosti. V druhé části je pozornost zaměřena na efektivitu, pozitiva a negativa CRM systému tWINS, který byl v DB Schenker na začátku roku 2016 zaveden. Zjištěná data tak budou nejen analýzou nástrojů podpory obchodní činnosti v DB Schenker, ale pro podnik budou také představovat odezvu na relativně nově aplikovaný CRM.

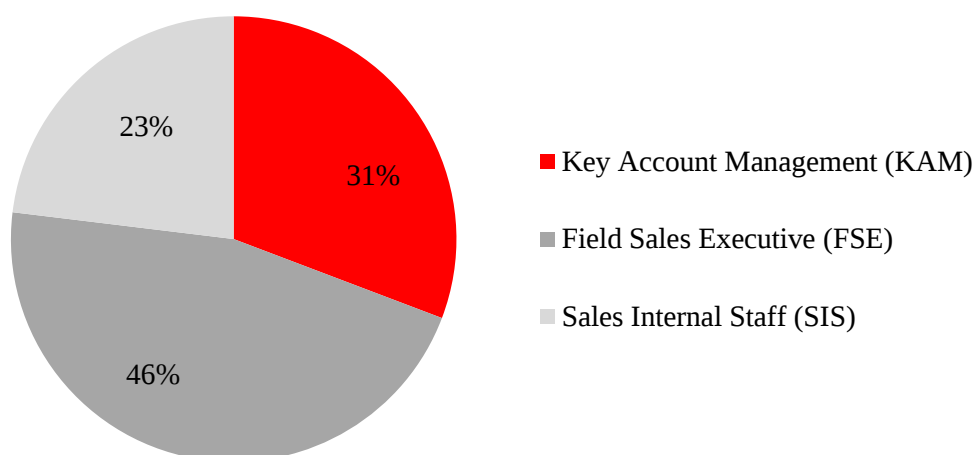
Dále jsou v textu uvedeny individuální otázky, které byly v šetření kladeny. U každé otázky je stručně objasněn její význam z hlediska celého konceptu výzkumu. Následně jsou interpretovány jednotlivé odpovědi tázaných respondentů. Konkrétní znění dotazníku je k dispozici v Příloze A.

#### **6.3.1 Specifikace respondentů**

K určení bližšího charakteru respondentů bylo třeba specifikovat, do které obchodní kategorie dotazovaný odborník z praxe spadá. Pro zjištění této informace byla zvolena otázka uzavřeného charakteru dávající respondentovi na výběr mezi třemi variantami obchodníků (KAM, FSE a SIS), kteří v DB Schenker působí.

### Otázka č. 1. Do které kategorie obchodníka spadáte?

Jak vyplývá z Obr. 12, z veškerých 26 respondentů je téměř polovina ze skupiny FSE (12 obchodníků). 31 % oslovených byli obchodníci KAM (8 obchodníků) a zbylých 23 % představuje skupina SIS (6 obchodníků). Toto procentuální rozdělení odpovídá členění obchodníků v rámci společnosti DB Schenker Czech Republic.



Obr. 12: Kategorie obchodníků DB Schenker  
Zdroj: Vlastní zpracování.

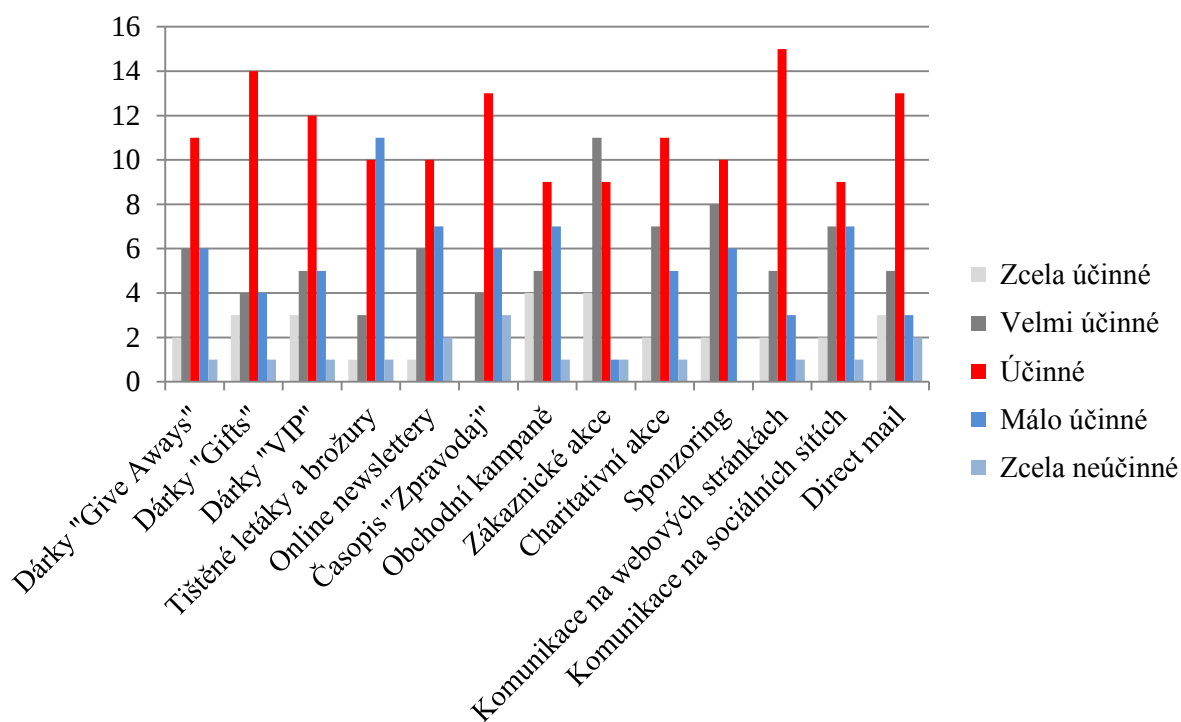
### 6.3.2 Účinnost marketingových nástrojů podpory obchodní činnosti a jejich možné vylepšení

Tato oblast je věnována konkrétním nástrojům podpory obchodní činnosti, které DB Schenker v současné době využívá. Jedná se o marketingové nástroje charakterizované v kapitole 5.2, jako například propagační materiály, tiskoviny, obchodní kampaně apod. V následujících otázkách jsou jednotlivé nástroje obchodníky hodnoceny z hlediska účinnosti, které podle jejich názoru mají. Účinnost je zkoumána ze dvou pro podnik důležitých hledisek: *získávání nových zákazníků* a *udržení stávajících zákazníků*. Pro tuto část dotazování byly opět vybrány uzavřené otázky, ve kterých měl respondent za úkol na pětistupňové škále ohodnotit jednotlivé marketingové nástroje podpory obchodní činnosti dle účinnosti.

V další části tázání mají respondenti formou otevřených otázek možnost vyjádřit své nápady na vylepšení stávajících nástrojů podpory či dokonce navrhnout některé doposud nevyužívané nástroje.

**Otázka č. 2: Jak účinné Vám připadají níže zmíněné nástroje podpory obchodní činnosti z hlediska získání nového zákazníka?**

Druhá otázka se zaměřuje na význam a efektivnost nástrojů, které společnosti DB Schenker napomáhají získat nové zákazníky. Cílem otázky je zjistit, jak v této souvislosti vnímají obchodníci uvedené marketingové nástroje. Dle výsledků, které přinesl výzkum, bude postupně analyzována účinnost jednotlivých nástrojů podpory obchodní činnosti v DB Schenker. Z Obr. 13 vyplývají konkrétní odpovědi respondentů.



Obr. 13: Účinnost nástrojů podpory obchodní činnosti dle získávání nových zákazníků společnosti  
Zdroj: Vlastní zpracování.

Jako první byla zjišťována účinnost dárků, které bývají potenciálním zákazníkům ve vhodných příležitostech věnovány. Kategorie dárků *Give Aways* byla nejvíce hodnocena jako účinné, dále pak velmi účinné i málo účinné. Obdobně byly hodnoceny ostatní dvě skupiny dárků, *Gifts* a *VIP*. V průměru obchodníci kategorii dárků označili jako středně účinný nástroj k získávání nových zákazníků.

Další nástroje jsou věnovány propagačním materiálům, které podnik vede jak v tištěné, tak v online podobě. Zatímco online newslettery byly nejčastěji hodnoceny jako účinné, tištěné letáky a brožury byly z největší části označeny jako málo účinné.

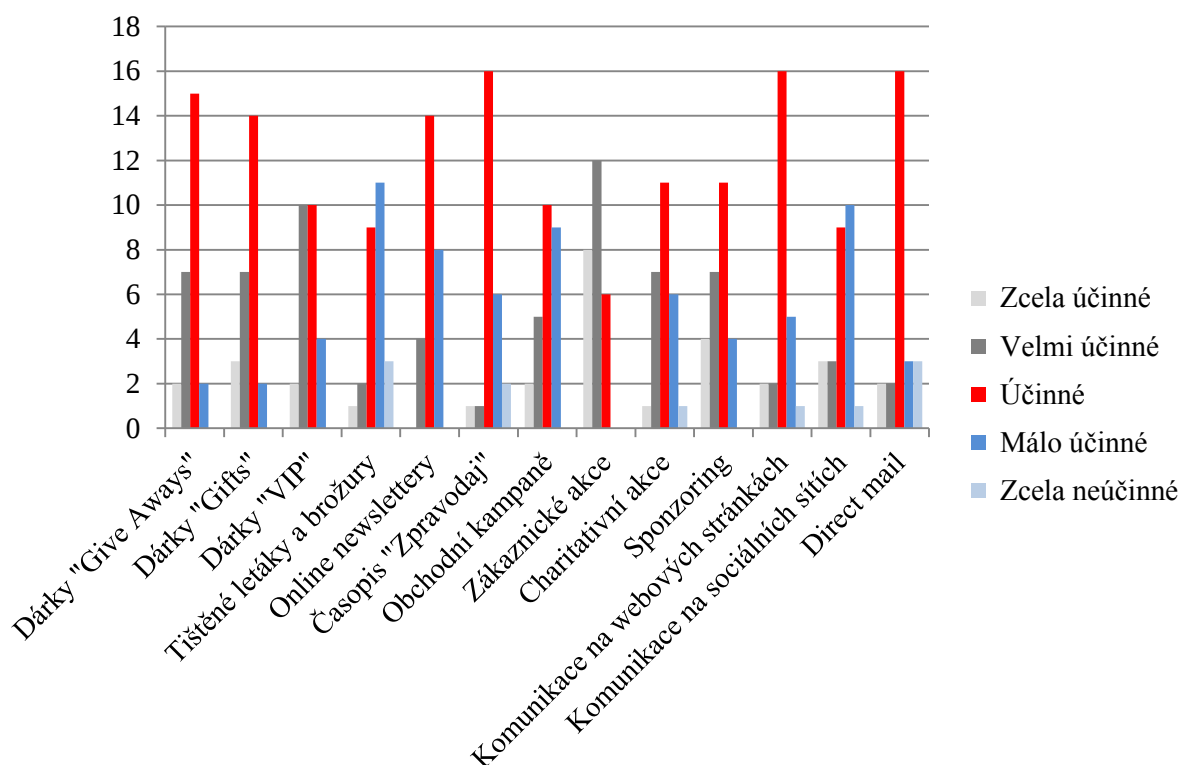
Firemní časopis *Zpravodaj* je obchodníky rovněž vnímán jako účinný nástroj podpory obchodní činnosti sloužící k získávání nových zákazníků. Dalším hodnoceným nástrojem byly obchodní kampaně, ty většina respondentů vnímá jako účinné či málo účinné.

Zákaznické akce, které DB Schenker organizuje nejen pro stávající, ale i pro potenciální zákazníky byly z největší části klasifikovány do skupiny velmi účinných. Stejně tak charitativní akce či sponzoring jsou obchodníky posuzovány jako účinný či velmi účinný nástroj podpory obchodní činnosti pro získání nových zákazníků.

Nadpoloviční většina respondentů označila webové stránky DB Schenker jako účinný nástroj, zatímco problematika sociálních sítí nepřinesla příliš jasný výsledek. Velká část respondentů považuje sociální síť za velmi účinný, účinný i málo účinný nástroj podpory pro upoutání nových zákazníků. Jako poslední nástroj byl posuzován direct mail. Ten byl polovinou respondentů hodnocen jako účinný, což představuje střední hodnotu nabízených variant.

### **Otázka č. 3: Jak účinné Vám připadají níže zmíněné nástroje podpory obchodní činnosti z hlediska udržení stávajícího zákazníka?**

Otázka č. 3 je koncipována stejně, jako předchozí otázka, nicméně se soustředí na vybrané nástroje podpory obchodní činnosti v souvislosti s udržením stávajících zákazníků. Cílem otázky je zjistit jak účinné se tyto nástroje jeví obchodníkům DB Schenker. Jednotlivá vyjádření obchodníků jsou k vidění na Obr. 14.



Obr. 14: Účinnost nástrojů podpory obchodní činnosti dle udržování stávajících zákazníků společnosti  
Zdroj: Vlastní zpracování.

Problematika dárkových předmětů přináší odlišné výsledky, než vyplynuly z předešlé otázky. Jako nástroj udržení stávajícího zákazníka hodnotí obchodníci dárkové předměty mnohem účinněji, než u předešlé otázky věnované získávání nových zákazníků. Nejčtenějšími odpověďmi byly u kategorií dárků Give Aways, Gifts i VIP názory, že se jedná o účinné a velmi účinné nástroje.

Obdobně je však z hlediska udržení stávajících zákazníků vnímána problematika propagačních materiálů. Převážně lze tištěné letáky a brožury i online newslettery hodnotit jako účinné a málo účinné.

Nadpoloviční většina respondentů hodnotí časopis Zpravodaj jako účinný, další významnější podíl respondentů jej označil jako málo účinný. Obchodní kampaně jsou posuzovány z velké části jako účinné či málo účinné.

Velmi pozitivně jsou hodnoceny zákaznické akce, o kterých se obchodníci vyjádřili pouze jako o zcela účinných, velmi účinných či účinných. Spíše neutrálně respondenti vnímají charitativní akce a sponzoring, o kterých nejčastěji tvrdili, že se jedná o účinný nástroj podpory obchodu pro udržení stávajícího zákazníka.

Komunikace na internetových stránkách a direct mail respondenti vnímají celkově rovněž jako neutrální nástroj, hodnocený nadpoloviční většinou jako účinný. Zatímco komunikace na sociálních sítích je obchodníky vnímána hlavně jako účinný a málo účinný nástroj podpory obchodní činnosti, který by napomohl společnosti DB Schenker udržet stávajícího zákazníka.

Dle výzkumu se pro potřeby udržení stávajícího zákazníka jako nejefektivnější nástroj podpory obchodní činnosti jeví zákaznické akce. V tomto ohledu jsou také dárkové předměty vnímány jako efektivnější nástroj, než jak tomu bylo v případě získávání nových zákazníků.

#### **Otázka č. 4: Napadá Vás, jak upravit některý ze stávajících nástrojů podpory obchodní činnosti, aby byl efektivnější?**

Cílem výše uvedené otázky bylo dát prostor obchodníkům k tomu, aby vyjádřili své nápady, kterými by se podle nich daly stávající nástroje podpory obchodní činnosti vylepšit. Vyplnění otázky nebylo pro respondenty povinné, nicméně nadpoloviční většina oslovených obchodníků uvedla jistý návrh na zdokonalení. Dvě třetiny veškerých návrhů podali obchodníci FSE, čtvrtina návrhů pocházela od obchodníků KAM a zbylá řešení navrhli obchodníci SIS.

Jako často zmiňovaná problematika bylo uvedeno, že široká veřejnost nemá vůbec povědomí o tom, jakou činností se DB Schenker zabývá. Řešením, které bylo obchodníky navrženo, je např. zvýšení reklamy a to konkrétně například na sociálních sítích, kde společnost v současnosti poněkud zaostává. Problematika sociálních sítí byla jako možné řešení zmíněna v rámci dané otázky celkem šestkrát. Stejně tak se vícekrát objevily návrhy na zvýšení propagace značky DB Schenker. Jako konkrétní nástroje propagace bylo navrženo více apelovat na významnost webových stránek a zdůrazňovat možnost online objednávek, které si může zákazník u DB Schenker vytvořit.

Často opakovaným nápadem obchodníků bylo také organizovat pro zákazníky větší množství společenských akcí, jako je například Vánoční divadlo. Další návrh ze strany respondentů byl více individualizovat nabídku reklamních předmětů, které DB Schenker dává svým stávajícím i potenciálním zákazníkům. Celková personifikace jednotlivých nástrojů podpory obchodní činnosti a jejich zaměření na konkrétní aktivity/člověka/akci je dalším uvedeným řešením, jak lze v DB Schenker zefektivnit obchodní činnost. Doporučení jednoho z respondentů, které lze uplatnit v podstatě napříč všemi nástroji podpory obchodní činnosti, je používat ve sdělení krátké texty, které budou srozumitelné i pro laika.

**Otázka č. 5: Víte o nějakém nástroji, který DB Schenker v současnosti nevyužívá, ale mohl by být k podpoře obchodní činnosti přínosný?**

Pátá otázka má za cíl zjistit od respondentů návrhy možných nástrojů obchodní činnosti, které DB Schenker v současné době ve svém podnikání nevyužívá, nicméně by dle názoru dotazovaných obchodníků mohly být přínosem k podpoře obchodní činnosti. Opět byly nejaktivnějšími respondenty obchodníci FSE, kteří podali nadpoloviční většinu návrhů.

Nejčastější odpovědi na tuto otázku byly znovu sociální sítě, konkrétně pak Facebook. Obchodníci si myslí, že právě tento nástroj by pro firmu přinesl více reklamy a všeobecné propagace jména DB Schenker.

Jako možný nástroj některý z respondentů navrhl organizovat exkurze do DB Schenker pro studenty základních, středních a vysokých škol.

Dalšími návrhy, které by spíše usnadnili interní komunikaci ve firmě a potažmo pak podpořili obchodní činnost, bylo organizovat pracovní snídani, během kterých by se obchodníci scházeli se svými nadřízenými a probírali aktuální problematiku v užší skupině. Jiným doporučením pro usnadnění komunikace potažmo práce obchodníků bylo aplikovat v DB Schenker systém Microsoft Power BI, který obsahuje analytické a reportingové nástroje pro snadné zpracování většího objemu dat.

### 6.3.3 CRM tWINS jako nástroj podpory obchodní činnosti

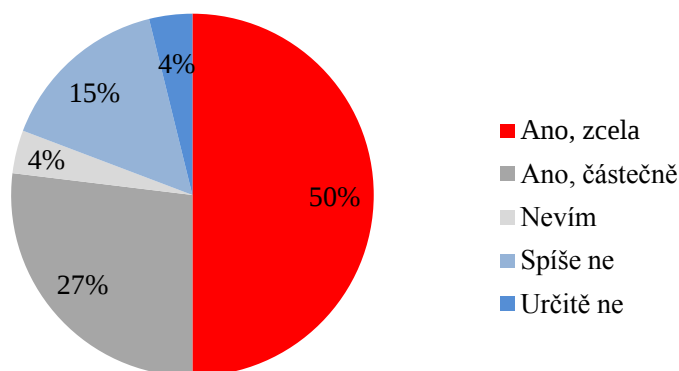
Druhá polovina dotazníku je zaměřena na CRM tWINS, který byl ve společnosti DB Schenker zaveden v lednu 2016. Cílem následující části šetření bylo zjistit, jak tento nový systém vnímají obchodníci, kteří s ním denně přicházejí do styku. Poskytnuté odpovědi pak budou použity jako směrodatné informace k vypracování návrhu řešení na případná zlepšení. V šetření budou opět využity jak uzavřené otázky, které rozřadí odpovědi obchodníků dle daných variant do několika skupin, tak otevřené otázky, které dají obchodníkům prostor pro vlastní vyjádření.

#### **Otázka č. 6: Řadíte CRM tWINS mezi nástroje podpory obchodní činnosti?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda obchodníci DB Schenker vnímají CRM jako nástroj podpory obchodní činnosti. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.2, která se zabývá charakteristikou jednotlivých skupin obchodníků v DB Schenker, nový systém tWINS využívají každá kategorie obchodníků v jiném množství a k různým účelům. Proto bude v této otázce individuálně zohledněno, jak je tWINS vnímán obchodníky KAM, FSE i SIS.

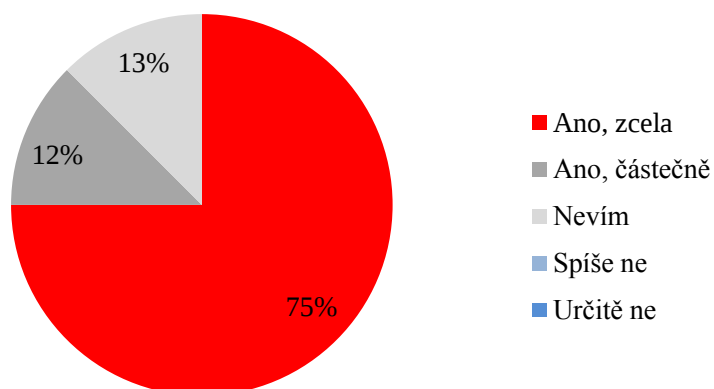
Obr. 15 dokládá, že polovina veškerých obchodníků v DB Schenker zcela jistě považuje tWINS za nástroj podpory obchodní činnosti. Více než čtvrtina by jej do této skupiny zařadila částečně a zbývajících 23 % obchodníků se přiklání k variantě, že by CRM k nástrojům podpory obchodní činnosti buď nezařadila, nebo neví.

Celkově tedy více než tři čtvrtiny veškerých respondentů CRM tWINS vnímá jako nástroj podpory obchodní činnosti, což souhlasí s předpoklady práce, a CRM tak může být pro účely výzkumu nadále chápán jako další z nástrojů podpory obchodní činnosti ve vybraném podniku.



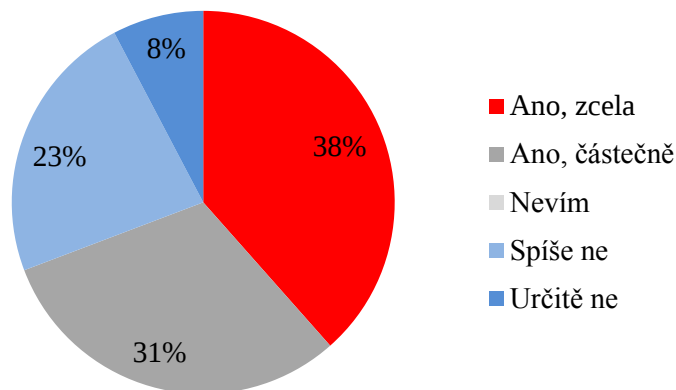
Obr. 15: Vnímání CRM tWINS všemi obchodníky DB Schenker  
Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak vyplývá z Obr. 16, obchodníci KAM jsou o tom, že CRM tWINS je nástroj podpory obchodní činnosti téměř úplně přesvědčeni. Tři čtvrtiny veškerých tázaných KAM obchodníků totiž tWINS mezi tyto nástroje zcela řadí, dalších 12 % pak částečně a zbylých 13 % pak neví.



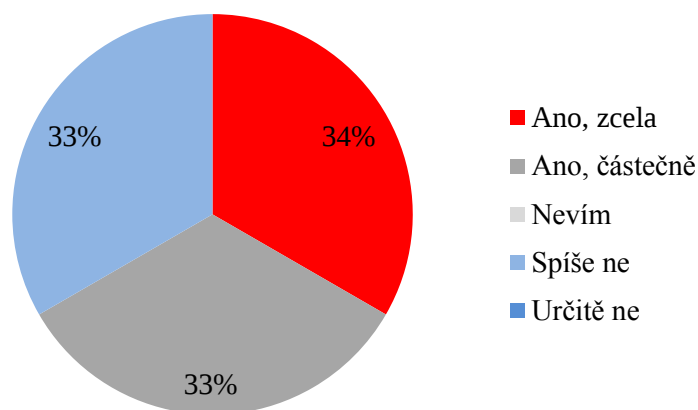
Obr. 16: Vnímání CRM tWINS obchodníky KAM  
Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 17 se zabývá stejnou problematikou, avšak je soustředěn na odpovědi obchodníků FSE. Tato skupina taktéž z nadpoloviční většiny s tvrzením souhlasí, nicméně se našlo 23 % tázaných, kteří by CRM mezi nástroje podpory obchodní činnosti spíše nezařadili a 8 % obchodníků FSE s tvrzením zcela nesouhlasí a tWINS jako nástroj podpory vůbec nevnímá.



Obr. 17: Vnímání CRM tWINS obchodníky FSE  
Zdroj: Vlastní zpracování.

Vyjádření obchodníků SIS vyplývá z Obr. 18. Veškeří tázaní SIS obchodníci zvolili poměrově stejně tři různé varianty odpovědi. Třetina z nich, zcela jistě zastává názor, že CRM tWINS je nástrojem podpory obchodní činnosti, další třetina tázaných s tímto tvrzením souhlasí pouze částečně a zbylá třetina CRM jako nástroj podpory obchodní činnosti spíše nevnímá.

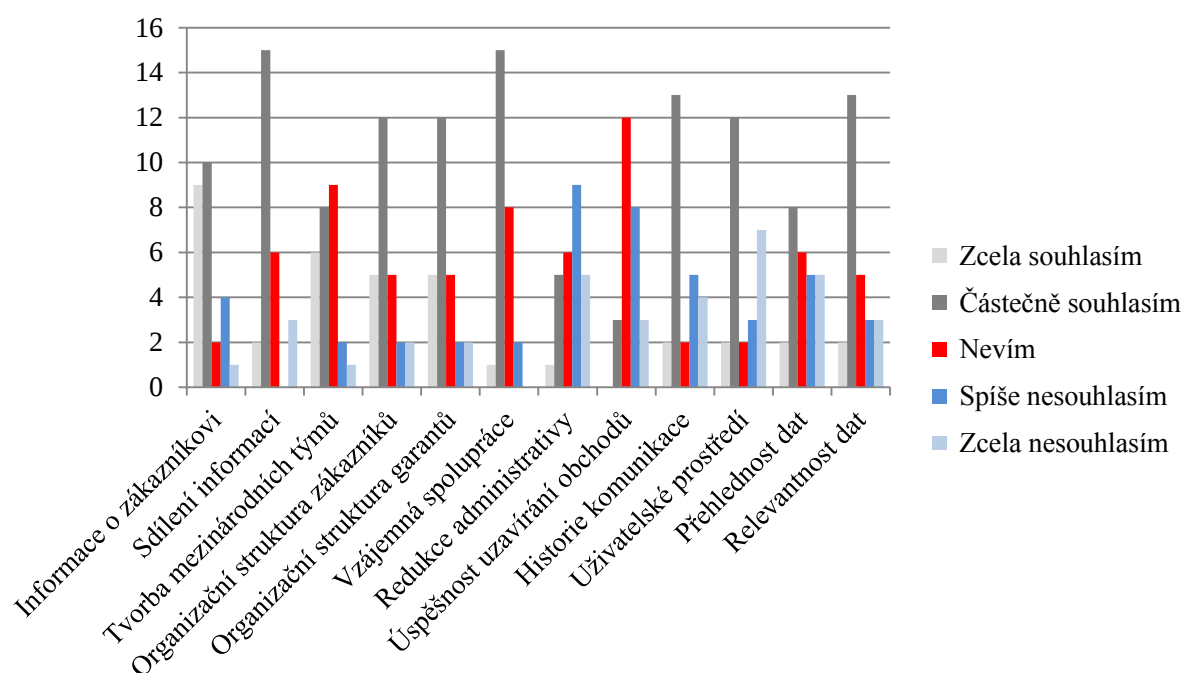


Obr. 18: Vnímání CRM tWINS obchodníky SIS  
Zdroj: Vlastní zpracování.

Z většiny je tedy obchodníky CRM tWINS v DB Schenker vnímán jako nástroj, který podporuje obchodní činnost. Částečně se však liší názory jednotlivých skupin obchodníků. Nejvíce jej jako nástroj podpory obchodní činnosti vnímají obchodníci KAM, nejméně naopak skupina obchodníků FSE.

**Otázka č. 7: Na základě Vašich dosavadních zkušeností s programem tWINS prosím ohodnoťte tvrzení o novém CRM:**

V další otázce respondenti hodnotili, do jaké míry souhlasí s tím, že funkcionality CRM tWINS odpovídají účelu, pro který byly vytvořeny. Cílem sedmé otázky bylo zjistit, jak obchodníci, kteří mají s programem tWINS osobní zkušenost a jsou jeho hlavními uživateli, souhlasí s danými výroky. Na základě této otázky lze porovnat, jak se původní představy vedení společnosti o tWINS shodují s realitou, kterou pocítují uživatelé systému.



Obr. 19: Názory obchodníků na funkcionality CRM tWINS  
Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 19 zachycuje postoj obchodníků k výroky o CRM tWINS. Popisky výroků jsou do grafu pro přehlednost zaneseny ve zkrácené verzi, v textu dále však budou jednotlivá tvrzení rozvedena blíže a stejně tak jsou výroky v plném znění k nalezení v Příloze A.

Prvním tvrzením, které DB Schenker o tWINS uvádí v pracovních manuálech a na firemním intranetu, je, že tento CRM umožňuje koncentrovat veškeré potřebné informace o zákazníkovi na jednom místě. S tvrzením většina obchodních zástupců buď zcela, nebo částečně souhlasí.

Dalším výrokem bylo, že tWINS umožňuje hlubší sdílení informací mezi obchodem a provozem. Naprostá většina obchodníků je podobného názoru a s tvrzením částečně souhlasí. Značná část respondentů však neví, zda systém umožňuje hlouběji sdílet informace mezi těmito dvěma odděleními.

Vytváření mezinárodních týmů při spolupráci a společné péči o zákazníka je dalším přínosem, který má tWINS pro DB Schenker představovat. I s tímto tvrzením obchodníci ve většině případů zcela či spíše souhlasili, značná část také uvedla „nevím“ jako častou odpověď.

Dalšími výhodami programu tWINS by měla být přehledná organizační struktura zákazníka od centrály až po jednotlivé pobočky a stejně tak přehledná struktura garantů jednotlivých zákazníků, od garanta na úrovni centrály až po garanty v konkrétních zemích, a to na mezinárodní úrovni. U obou těchto tezí odpověděli respondenti stejně. Téměř polovina obchodníků s oběma výroky částečně souhlasí, značná část zcela souhlasí a další významnější část neví, jaký má na tento výrok názor.

Tvrzení, že CRM tWINS přináší výhody v podobě silnější spolupráce mezi obchodními týmy a obchodními odděleními na korporátní úrovni, bylo částečně odsouhlaseno většinou dotazovaných obchodníků. Značná část také odpověděla ohledně tohoto výroku neutrálně.

Snížení administrativní zátěže, které by umožňovalo ušetřit obchodníkům čas, který by pak mohli věnovat zákazníkovi, je tvrzením, které si dle názoru respondentů rozporuje s tím, co tvrdí společnost DB Schenker o CRM systému.

Přínos v podobě zvýšení míry úspěšnosti uzavřených obchodů je výrokem, jenž měl z pohledu dotazovaných obchodníků spíše neutrální či negativní odezvu.

Dalším tvrzením DB Schenker je, že díky novému CRM má společnost vyšší míru úspěšnosti uzavřených obchodů. O tomto výroku se většina obchodníků vyjádřila neutrálně, tedy tak, že neví, zda má CRM vliv na úspěšnost uzavírání obchodů. Necelá čtvrtina všech respondentů s tímto tvrzením částečně nesouhlasí.

Dále by dle zveřejněných tvrzení měl tWINS obchodníkům poskytovat informace, které budou nabízet historii veškeré předešlé komunikace se zákazníkem. Reakce respondentů na tento výrok se poměrně liší. Polovina respondentů zastává názor, že CRM tyto informace poskytuje, ale velká část obchodníků také tvrdí naprostý opak.

Problematika uživatelského prostředí z hlediska přívětivosti byla respondenty hodnocena poměrně pozitivně. Přehlednost uspořádání dat však obchodníci hodnotili spíše negativně či neutrálně. O datech, jež jsou v systému shromažďována, si ovšem myslí, že jsou pro uživatele CRM tWINS relevantní.

Závěry, které z výsledků této otázky vyplývají, jsou takové, že největší přínos uživatelé tWINS shledávají v globálním sdílení a propojení na mezinárodní úrovni DB Schenker. Naopak jako největší slabiny obchodníci vnímají administrativní zátěž a nepřehlednost systému či náročnost pro uživatele orientovat se v programu. Aby bylo možné problematice silných a slabých stránek CRM tWINS blíže porozumět, byly respondentům položeny otázky č. 8 a č. 9, ve kterých mají obchodníci sami definovat, v čem je pro ně tWINS přínosem a co je podle nich spíše komplikací či handicapem.

#### **Otázka č. 8: Jaké jsou podle Vás nejsilnější stránky CRM tWINS?**

Otázka č. 8 byla respondentům položena za účelem, aby byly blíže specifikovány přínosy, které tWINS pro obchodníky DB Schenker představuje. Na tento dotaz nejčastěji odpovídali obchodníci FSE.

Nejvíce zmiňovaným pozitivem systému tWINS byla již zmiňovaná globální platforma, kterou CRM přináší. S globální úrovní se pojí přínosy jako mezinárodní propojení DB Schenker, velké množství informací na jednom místě, transparentnost dat či snadné sdílení informací v rámci celé korporace. Výhodou, kterou sdílení informací napříč DB Schenker přináší je prý dostupnost informací pro širokou škálu uživatelů z různých

oddělení, což umožňuje lépe a snadno pracovat se zákazníkem. Dalším pozitivem, které globální sjednocenost systému umožňuje, je úspora nákladů a podílení se na výdajích na provoz systému celosvětově napříč DB Schenker.

Jak již bylo zmíněno v předchozí otázce, mnoho obchodníků hodnotí pozitivně uživatelské prostředí systému. To je podle nich intuitivní, přehledné a snadno se v něm dá orientovat, což urychluje práci v CRM. Díky jednoduchému užítí programu lze během schůzek rychle vytvářet zápisy, dále lze tWINS propojit s programem Microsoft Outlook a snáze tak sdílet informace mezi obchodem a provozem. Dále tWINS prý také uchovává historii obchodních činností realizovaných se zákazníky, která jde velmi snadno a rychle dohledat. Dalším zmiňovaným přínosem, který umožňuje příjemné uživatelské prostředí, jsou informace, které propojují obchodní operace související s individuálními zákazníky (obchodní kampaně). Transparentní reporting obchodních příležitostí a transparentní řízení výkonnosti obchodního týmu je dalším z pozitiv, které tWINS pro některého z respondentů představuje.

Mnoho obchodníků však uvedlo také názor, že s novým CRM tWINS, (který je v DB Schenker, jak již bylo uvedeno, pouze krátkou dobu a nahrazuje původní CRM Pivotal), doposud nemají dostačující zkušenosti na to, aby tyto informace mohli posoudit.

#### **Otázka č. 9: Jaké jsou podle Vás nejslabší stránky CRM tWINS?**

V otázce č. 9 obchodníci měli příležitost uvést, v čem konkrétně shledávají slabé stránky programu tWINS. Opět bylo nejvíce připomínek vzneseno ze strany obchodníků FSE, značnou část komentářů také uvedli obchodníci SIS.

Nejčastěji zmiňovaným problémem, který obchodníci v programu tWINS spatřují, je nekompletnost starších záznamů. Tím je myšleno, že CRM neobsahuje veškerá data, která byla obsažena v předchozím systému, a proto není k dohledání historie jednotlivých zákazníků. Několikrát byla v komentářích obchodníků zdůrazněna celková neúplnost a nedotaženost systému.

Velmi často uváděnou slabinou je také nepřehlednost a složitost celého systému. Kromě mnohokrát připomenutého negativa, kterým je komplikovaný způsob zadávání informací, respondenti v dotazníku uváděli konkrétní informace související s nepřehledností CRM tWINS, jako například:

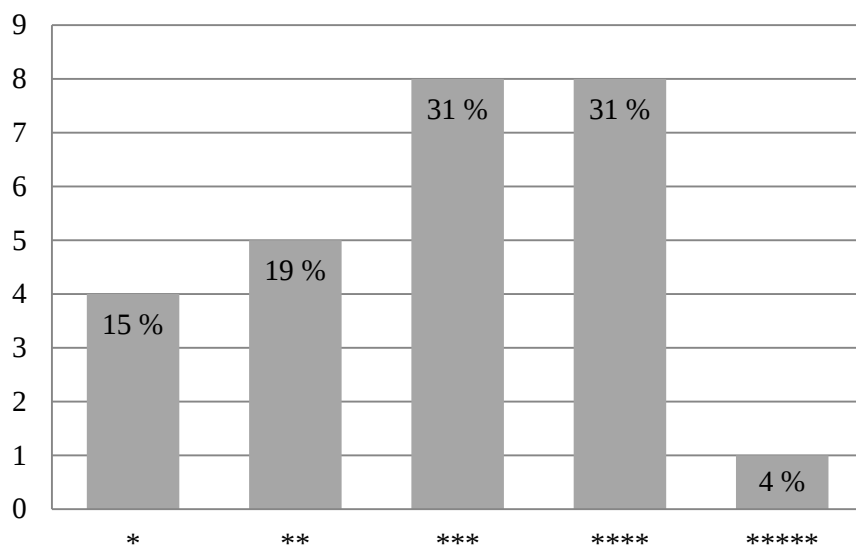
- „Informace nejsou na jednom místě, ale schovány v jednotlivých záložkách (např. poznámky jsou na jiném místě než zápisy ze schůzek a telefonátů).“
- „CRM nezobrazuje žádná provozní data z pohledu aktuálních zrealizovaných zásilek pro základní denní přehled, jediným zdrojem informací je tak pouze reporting obchodní statistiky, jenž je k dispozici jednou měsíčně.“
- „Uživatelské rozhraní je málo intuitivní a velmi zastaralé (nepodporuje mobilní platformy a internetové aplikace).“
- „CRM vyžaduje komplikovaný zápis obchodních příležitostí a jejich aktualizaci. Také není možné vkládat dárky ke kontaktům atd.“
- „Příliš dlouhé cesty při vyhledávání informací. U zákazníka se musí uvést přesný název, jinak CRM nic nenajde.“
- „Chaotické zobrazení informací, které jsou nepřehledné. Systém, který byl v DB Schenker používán dříve, byl více přehledný a srozumitelný. Jedním úkonem byly vidět veškeré informace o zákazníkovi, což tWINS neumí. Nelze zde vidět zásilky, fakturace ani ostatní informace k přepravám.“
- „Nedostatečný přehled o provedených aktivitách. Zakládání nové firmy do systému je časově velmi náročné a je třeba jej realizovat ručně (data není možné přetáhnout z centrálního číselníku).“

Dalším kritizovaným bodem byla globální platforma. Jeden z respondentů uvedl, že sdílení informací v tWINS v rámci korporace nefunguje tak, jak by mělo, a pro získání zahraničních informací je nutný souhlas odpovědného subjektu, což je vnímáno jako nadbytečná byrokracie. Globální úroveň s sebou také přináší znevýhodnění, kterým je nižší flexibilita, protože systém nemůže být 100% přizpůsoben českému prostředí.

**Otázka č. 10: Jak celkově hodnotíte CRM tWINS? (čím více hvězdiček, tím pozitivnější hodnocení)**

Po zjištění názorů obchodníků na jednotlivá tvrzení o tWINS a po možnosti uvést silné a slabé stránky CRM byla respondentům položena otázka, jak tento systém celkově hodnotí. Účelem bylo zjistit, jak pozitivně či popřípadě negativně je tWINS v DB Schenker vnímán. Na pětistupňové škále měli obchodníci hvězdičkami CRM celkově oznámkovat. Čím více hvězdiček respondent udělil, tím kladněji tWINS hodnotí.

Na Obr. 20 je graficky znázorněno, jak byl systém obchodníky hodnocen. Plným počtem hvězdiček ocenil CRM pouze jeden obchodník. Osm respondentů jej ohodnotilo čtyřmi hvězdičkami a stejný počet obchodníků třemi hvězdičkami. Dvě hvězdičky programu udělilo pět respondentů a čtyři z dotazovaných přidělili tWINS pouze jednu hvězdičku. Průměrné hodnocení je 2,9 hvězdiček.



*Obr. 20: Hodnocení CRM tWINS obchodníky*  
Zdroj: Vlastní zpracování.

**Otázka č. 11: Máte nějaký nápad, jak by se dal CRM tWINS zdokonalit?**

Poslední otázka dotazníkového šetření poskytuje obchodníkům prostor pro uvedení konkrétních návrhů, kterými by bylo možné zdokonalit CRM tWINS. I u tohoto dotazu byli nejčastějšími respondenti obchodníci FSE.

Nápady na zlepšení souvisely především s přehledností a funkčností programu tWINS. Jelikož se velmi často jednalo o zcela specifické a odborné návrhy, jež mnohdy souvisely s problematikou IT, budou jednotlivé nápady obchodníků uvedeny v následujícím výčtu:

- „Pro přehlednost by se každá záložka z „toolbar“ měla otevřít v samostatném okně - v přehledu zápisů ze schůzek či telefonátů (*closed appointments*) by byl vidět začátek každého zápisu (věta, několik slov) a v systému by se tak dalo snáze orientovat.“
- „Mnoho drobných nedostatků např. nelze zaškrtnout políčko „primary contact“ (klíčový kontakt ve firmě). Při ukládání ceníku není na výběr „pricing“. Při zadávání obchodních příležitostí jsou na výběr nelogické objemové jednotky (např. u Direct přeprav cbm, u sběrné služby kg) a další.“
- „Převést do databáze firem veškerá data zákazníků i včetně těch firem, které s DB Schenker doposud neobchodovali. Zakládání profilů nových společností způsobuje mnoho práce navíc.“
- „Zkompletovat všechny informace na jedno místo.“
- „Přehlednější layout, pružnější vyhledávání, kombinace kritérií ve vyhledávání a reportingu, možnost využívat některá pole víceúčelově, kombinace parametrů v jednotlivých polích, zprehlednění obchodních příležitostí, úprava „units of measures“ při zadávání obchodních příležitostí.“
- „Provázanost s online systémy (OPS, FIN), provázanost s mobilním zařízením či s programem Microsoft Outlook.“
- „Využívat spolehlivý a prověřený CRM Oracle Sales Cloud.“
- „Přeprogramování „user interface“ do podoby současných moderních web systémů. Doladění dat u vstupních polí z hlediska logiky konkrétního logistického segmentu. Možná je kladen až zbytečně velký důraz na zadávání co nejdetailnějších informací, mnohdy chybí přednastavený výběr správných hodnot (např. tWINS vyžaduje detailní zadávání destinací u obchodních příležitostí, přitom v databázi systému se nachází pouze předdefinovaná místa současné sítě DB Schenker).“
- „Budoucí propojení s konceptem master data management (řízení kmenových dat), kde budou dostupné finanční údaje o jednotlivých zákaznících“.

## 6.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V šetření bylo obchodníkům DB Schenker položeno 11 otázek, které se týkaly nástrojů podpory obchodní činnosti využívaných v podniku. Respondenti se k dané problematice vždy ochotně vyjádřili a rovněž byli často velmi aktivní u nepovinných otázek, kdy měli možnost k nástrojům podpory obchodní činnosti uvést vlastní názory.

První část šetření zaměřená na marketingové nástroje podpory obchodní činnosti v DB Schenker se zabývala účinností těchto nástrojů. Otázky č. 2 a č. 3 měly za cíl určit účinnost jednotlivých nástrojů z hlediska získávání nových zákazníků a z hlediska udržení stávajících zákazníků. V obou otázkách byly marketingové nástroje hodnoceny poměrně podobně. Jako nejúčinnější nástroj se jeví zákaznické akce, charitativní akce či sponzoring, tedy nástroje, kterými DB Schenker působí navenek. Poměrně efektivní jsou podle obchodníků také dárkové předměty. Naopak nejméně účinné se respondentům jeví propagační materiály jako newslettery či obzvláště tištěné letáky a brožury.

V první části dotazníku měli obchodníci také možnost uvést vlastní návrhy na zlepšení stávajících nástrojů či dokonce navrhnout některé doposud nevyužívané nástroje podpory obchodní činnosti, které by pro DB Schenker mohly být přínosem. Často zmiňovanou problematikou zde byla nevědomost veřejnosti o aktivitách společnosti a hojně navrhovaným řešením byly sociální sítě. Několikrát byla také připomenuta účinnost zákaznických akcí, které by proto podle respondentů měly být zařazovány do obchodní činnosti DB Schenker častěji. V této souvislosti byly zmíněny také akce pro veřejnost (exkurze pro školy). Dalším návrhem byla personifikace dárkových předmětů podle individuálních zákazníků.

Druhá oblast byla věnována CRM tWInS, který je v DB Schenker Czech Republic funkční od začátku roku 2016. Nejprve bylo třeba zjistit, zda respondenti vůbec CRM vnímají jako další z nástrojů podpory obchodní činnosti. Tato skutečnost se potvrdila, což bylo kladné zjištění pro další pokračování ve výzkumu diplomové práce, kde je CRM brán jako jeden z nástrojů podpory obchodní činnosti.

Další otázky byly soustředěny na názory obchodníků na jednotlivé předpoklady, které má dle vedení společnosti CRM splňovat. V mnoha případech (administrativní náročnost, kompletnost dat) respondenti rozporovali tvrzení, která o programu tWINS podnik uvádí. Vzhledem k tomu, že tWINS v organizaci nahrazuje původní systém Pivotal, je poměrně pochopitelné, že je některými z obchodníků přijímán poněkud negativně. Obecně jakákoli změna může být pro mnoho lidí značnou překážkou a stejně tak je tomu i v případě DB Schenker. Některé odpovědi proto byly negativní a CRM tWINS byl poměrně kritizován. Našlo se ale také značné množství pozitivních reakcí. U mnoha problematik se názory jednotlivých obchodníků zcela lišily – opačné reakce byly zaznamenány v oblasti související s přehledností systému, s přátelskostí uživatelského prostředí systému, různě obchodníci vnímají také kompletnost dat, jež jsou k dispozici. Názory respondentů se liší také v pohledu na globální platformu CRM. Obchodníci uvedli velké množství konkrétních návrhů, jak by se dal tWINS zdokonalit. Tyto návrhy jsou převážně z oblasti IT a mnohdy se jedná jen o maličkosti, které by obchodníkům práci o hodně usnadnili.

Celkově z šetření vyplynulo, že systém vnímají poměrně neutrálně. Na škále hvězdiček od jedné do pěti jej ohodnotili v průměru 2,9 hvězdičkami, což není ani pozitivní, ani negativní reakcí. Z celkového šetření vyplývá, že má tWINS prostor pro zlepšení a má potenciál pro to, aby byl pro DB Schenker velmi účinným nástrojem podpory obchodní činnosti. Konkrétní možné návrhy na vylepšení CRM tWINS i ostatních marketingových nástrojů budou uvedeny v kapitole 6.5.

## **6.5 Návrhy a doporučení na vylepšení nástrojů podpory obchodní činnosti v DB Schenker**

Analýza nástrojů podpory obchodní činnosti využívaných v DB Schenker sloužila jako podklad k vytvoření dotazníkového šetření. Následný výzkum měl za cíl zjistit názor obchodníků, tedy těch, kteří tyto nástroje využívají, na to, jak efektivní a účinné se jim nástroje jeví z hlediska podpory obchodní činnosti. Účelem nebylo pouze zhodnotit efektivitu nástrojů pro podporu obchodní činnosti, ale také dostat konkrétní návrhy na případné zlepšení či zdokonalení.

Dotazníkové šetření poskytnulo mnoho určitých nápadů na řešení, které budou použity jako podklad a inspirace pro návrhy a doporučení obchodníkům k optimálnímu využití systému podpory obchodní činnosti v DB Schenker.

Obecně lze usuzovat, že společnost DB Schenker vzhledem ke svému úspěšnému postavení na trhu umí efektivně využívat své zvolené nástroje podpory obchodní činnosti. I z provedeného dotazníkového šetření vyplynuly vcelku pozitivní ohlasy na nástroje podpory obchodní činnosti využívané v DB Schenker. To však nevylučuje možnost, že zde stále může být prostor pro zlepšení. Proto budou níže uvedeny návrhy a doporučení na vylepšení nástrojů podpory obchodní činnosti v DB Schenker sestavené v rámci této práce. Stejně tak, jako byl koncipován dotazník, budu i doporučení rozdělena do dvou hlavních částí: oblast marketingových nástrojů a problematika CRM tWINS.

Marketingových nástrojů DB Schenker využívá nepřeberné množství. Tvorba všech těchto prostředků stojí podnik nemalé množství peněz, a proto je dobré vědět, do kterých se investovat opravdu vyplatí a které nástroje nejsou pro obchodní činnost, potažmo získání a udržení zákazníka natolik významné.

Z šetření vyplynulo, že zákaznické akce jsou podle obchodníků jednou z klíčových marketingových aktivit, které v DB Schenker probíhají. Ačkoli je tento nástroj finančně poměrně nákladný, má značný vliv na vytváření a posilování zákaznických vztahů. Je proto v zájmu společnosti DB Schenker, aby na společenské akce jako divadlo, kulturní festivaly, sportovní akce apod., bylo vyhrazeno větší množství finančních prostředků. Event marketing je jednou z nejúčinnějších forem, jak zákazníka zaujmout, jelikož formou zážitku se společnost dostane do povědomí potenciálního či stávajícího zákazníka snáze, než jakoukoli jinou formou.

Účinným nástrojem, který by rovněž mohl napomoci obchodní činnosti v DB Schenker, je individualizace dárkových předmětů. Tím, že by zákazník obdržel osobní dárek, by měl pocit, že je pro podnik váženým klientem, což by posílilo jeho vztah a důvěru k DB Schenker. Tato problematika se opět váže na již několikrát zmiňovaný key account management. Garanti klíčových zákazníků dobře znají osobnost svých klientů a jistě mají konkrétní představu o tom, co by kterého zákazníka potěšilo. Částečně riskantní je v tomto

ohledu problematika etického kodexu a compliance jednotlivých podniků - to je aspekt, který by musel být u každého zákazníka brán individuálně v potaz. V souvislosti s dárkovými předměty je kromě personifikace také důležité dbát na praktičnost a nápad dárkových předmětů. V dnešní materiálně přeplněné době, kdy si každý může koupit téměř cokoli, je těžké přijít s něčím originálním a neotřelým. Čím se může ve svých dárcích DB Schenker odlišit je důvtip předmětů, nebo jejich kvalita. Vylepšení dárkových předmětů nemusí být pro podnik ani příliš velkou finanční zátěží a přesto může být z hlediska vztahu se zákazníkem značným přínosem.

Vzhledem k tomu, že podnik se soustředí především na B2B aktivity, znají DB Schenker hlavně průmyslové firmy, které pro své podnikání využívají externí speditérské služby. Široká veřejnost však málokdy ví, v jaké oblasti vlastně DB Schenker působí. Méně nákladným a silně efektivním doporučením, které by pomohlo propagovat společnost DB Schenker i navenek mezi okolními lidmi, jsou sociální sítě. I přes trend současné doby, kdy jsou sociální sítě často i hlavním prostředkem reklamy, společnost DB Schenker Czech Republic doposud není na sociálních sítích nijak zvláště aktivní. Organizace by se proto měla na tento nedostatek zaměřit a začít sama sebe propagovat i touto cestou. Jedná se o časově i finančně nenáročnou aktivitu, která má rozsáhlý a rychlý účinek na velké množství lidí. I přes to, že tímto komunikačním prostředkem nemusí DB Schenker zasahovat konkrétně své současné či potenciální zákazníky, propaguje tak své jméno a značku širokému okolí. I povědomí veřejnosti o firmě může být přínosem pro obchodní činnost – v současné době silné konkurence a všudypřítomných informací mohou obchodní výhodu představovat i detaily, jako povědomí o značce, word of mouth (ústní způsob šíření reklamy) apod. To, že o DB Schenker bude mít povědomí více lidí, než jen cílová skupina podniku, může mít pouze pozitivní přínosy. Prostřednictvím sociálních médií není nijak obtížné tohoto cíle dosáhnout.

Poslední návrh v oblasti marketingových nástrojů využívaných v DB Schenker souvisí s výše zmiňovaným povědomím veřejnosti. Způsob, kterým podnik bude nejen přínosem pro okolní společnost, ale také tím může oslovit své možná potenciální zákazníky či budoucí zaměstnance, jsou akce organizované pro školy. Exkurze pro základní školy, střední školy a především pak pro univerzity hromadně zasahují široké skupiny žáků a studentů, kteří v budoucnosti s jistou pravděpodobností mohou přijít do styku

s DB Schenker právě jako zákazníci či zaměstnanci. Tím, že firma bude mezi mladými lidmi budovat povědomí o své značce, v podstatě učiní logický krok vpřed, kterým ukáže, že myslí již nyní na budoucnost.

Druhá část výzkumu věnovaného CRM tWINS měla za cíl zjistit, jak obchodníci v DB Schenker vnímají tento nový systém a zda jim jejich práci ulehčuje či naopak zda v něm shledávají nedostatky, které jim práci zbytečně komplikují. Zpětná vazba respondentů na tWINS tak může být vodítkem nejen pro návrhy a doporučení v rámci diplomové práce, ale v případě realizace těchto doporučení také přínosem pro pracovníky DB Schenker, kteří CRM využívají ke své práci.

Jak již bylo zmíněno dříve, CRM tWINS v DB Schenker z důvodu korporátní standardizace nahradil na začátku roku 2016 původní CRM Pivotal, který si vyvinuli sami čeští pracovníci DB Schenker. Přirozeně se jako každá změna setkal s mnoha negativními reakcemi, ale přinesl také mnoho nových výhod. Respondenti, kteří měli uvést slabé stránky programu tWINS, velmi často srovnávali vlastnosti s předchozím CRM. Mnoho z uvedených slabin by mohlo být doporučením, jak stávající systém zdokonalit.

Dle výpovědi respondentů je pravděpodobně největší překážkou pro práci v programu tWINS nepřehlednost. Řešením problematiky zpřehlednění systému jsou především IT úpravy, z nichž konkrétní modifikace se odvíjejí od návrhů respondentů, tedy například:

- logické uspořádání záložek programu;
- možnost otevřít v programu zároveň několik pracovních oken;
- umožnit kombinovat více kritérií při vyhledávání v programu;
- opravit některé nelogické detaily (např. špatné objemové jednotky u jednotlivých typů přeprav).

Úprava těchto detailů by nemusela být pro DB Schenker časově ani finančně nijak náročná, ale zjednodušila by tak práci mnoha zaměstnancům.

Dalším problémem, který souvisí s CRM tWINS je zdlouhavost a složitost zadávání nových informací do systému. Nejvíce komplikované je podle obchodníků zadávání nových firem. Řešením tohoto problému by mohlo být získávání těchto dat z oficiálních

centrálních číselníků či registrů všech firem. Z těchto databází by se informace o nových zákaznících do programu tWINS samy přetáhly, což by pro pracovníky představovalo značnou úsporu času. Obchodníci by pak tento čas mohli efektivněji vynaložit na komunikaci se zákazníkem.

Podobně komplikované a časově náročné je zadávat do systému data související s obchodními příležitostmi u jednotlivých zákazníků. Jako návrh řešení je zpřístupnit obchodníkům CRM i formou mobilní aplikace. Obchodníci tak budou mít možnost zjištěná data o obchodní příležitosti (doba předpokládané realizace obchodu, pravděpodobnost realizace, možnost vazby na kampaně, předpokládaný obrat apod.) vytvářet kdykoli a kdekoli. Mohou tak efektivně využít čas mezi obchodními schůzkami, či čas strávený na cestách.

Globální platforma je velkou výhodou, kterou společný CRM pro korporaci přináší. Z pohledu jednotlivých zemí však mohou být některé prvky programu překážkou, stejně jako se tomu ukázalo v DB Schenker Czech Republic. Je samozřejmé, že z důvodu mezinárodní komunikace a spolupráce napříč DB Schenker je korporátní CRM nezbytný, nicméně by jisté usnadnění mohl představovat jakýsi doplněk k systému, který by si každá země mohla pro své potřeby libovolně přizpůsobit. Myšlení a logické uvažování bývá často v jednotlivých kulturách odlišné a právě to může být důvodem, proč se českým pracovníkům DB Schenker jeví tWINS jako nepřehledný a komplikovaný na orientaci. I se zmíněným doplňkem by systém nadále zpřístupňoval data z DB Schenker po celém světě, jen by si v jednotlivých zemích bylo možné v programu upravit uspořádání informací podle svých potřeb.

Nekompletní data jsou dalším problémem, se kterým se CRM tWINS potýká. Ačkoli je účelem tohoto systému shromáždit co největší množství informací na jednom místě, v mnoha případech stále ještě nejsou k dohledání veškerá data související s historií některých zákazníků. Řešením tohoto poměrně velkého problému je kontinuální snaha, péče a vytrvalost IT pracovníků všechny tyto informace z původního systému převést do stávajícího tWINS. Vzhledem k relativně krátké době fungování CRM na území ČR je však tento problém snad jen dočasnou záležitostí. Neustálé zlepšování a mnoho úsilí

a trpělivosti ze strany IT i ze strany uživatelů je pravděpodobně tím nejlepším řešením, jak tWINS v budoucnu zdokonalit.

Závěrečným návrhem, který autor uvádí jako doporučení obchodníkům pro optimální využití systému podpory obchodní činnosti v DB Schenker, se odvíjí od důležitosti obchodníka. Vzhledem k tomu, že právě obchodník je ten, kdo v realizaci obchodu hraje na straně podniku hlavní roli, a je také tím, kdo má na zákazníka největší vliv, měla by firma dobře volit, koho na tuto pozici obsadí. DB Schenker by proto měl provádět důsledný výběr a následné zaškolení svých zaměstnanců. Možným řešením je také zavést trainee program, ve kterém si své budoucí obchodníky může podnik „vychovat“ podle svých představ a potřeb.

## **Závěr**

Jak bylo naznačeno již v úvodu této diplomové práce, jedním z nástrojů, jak se podnik může odlišit od konkurence, a tím případně získat konkurenční výhodu, je přístup a prostředky komunikace se svým zákazníkem. Právě na tuto problematiku byla tato diplomová práce blíže soustředěna. V práci byl zkoumán systém podpory obchodní činnosti mezinárodní speditérské společnosti DB Schenker Czech Republic. Konkrétně byla tato diplomová práce zaměřena na nástroje, které jsou v organizaci využívány jako podpůrný prvek k budování obchodních vztahů s novými zákazníky, či nástroje, které podnik užívá k utužení vztahů se stávajícími zákazníky.

Cílem této práce bylo na základě teoretických poznatků a následné analýzy stávajícího systému podpory obchodní činnosti DB Schenker Czech Republic vypracovat doporučení, jaké nástroje by měl obchodní úsek podniku využívat k podpoře obchodní činnosti. Stanovený cíl byl dosažen prostřednictvím literární rešerše, analýzy současného systému podpory obchodní činnosti v DB Schenker a následného vlastního výzkumu, který byl realizován formou dotazníkového šetření. Jako podklad pro zpracování tohoto textu sloužily studium odborné literatury, firemní materiály poskytnuté společností DB Schenker Czech Republic a znalosti a vědomosti osvojené v průběhu studia na TUL.

První část této diplomové práce poskytnula teoretická východiska, jež sloužila jako opora pro následnou analytickou část textu. V textu byla teoreticky popsána problematika obchodní činnosti a s tím související role obchodníků a zákazníků. V teoretické části byly také představeny konkrétní nástroje využívané pro podporu obchodní činnosti – jednalo se především o marketingové nástroje, ale důraz byl kladen také na oblast CRM.

Následující analytická část již byla konkrétně zaměřena na společnost DB Schenker Czech Republic. Nejprve byl podnik stručně představen a charakterizován. Dále však už byla pozornost soustředěna na koncept obchodní činnosti přímo v DB Schenker. V textu bylo objasněno, na jakém principu v daném podniku funguje obchod. Zároveň také byli blíže specifikováni zákazníci tohoto podniku. Analýza konkrétních nástrojů, které společnost DB Schenker využívá k podpoře své obchodní činnosti, byla uvedena v další části textu, která posloužila jako podklad pro vypracování výzkumu. Tento výzkum byl realizován

prostřednictvím dotazníkového šetření mající za cíl zjistit, jak účinný je systém podpory obchodní činnosti v DB Schenker. Jako respondenti byli osloveni obchodníci podniku, kteří nejlépe dokážou posoudit, jak jsou dané nástroje podpory obchodní činnosti vnímány zákazníky DB Schenker. Názory na efektivnost jednotlivých nástrojů a konkrétní námitky, výhrady a připomínky pak sloužily jako základ pro vypracování doporučení, jak vylepšit stávající systém podpory obchodní činnosti v DB Schenker Czech Republic.

Dotazníkové šetření v DB Schenker se dělilo na dvě hlavní části: marketingové nástroje podpory obchodní činnosti a CRM tWINS. Do těchto dvou částí lze stejně tak rozřadit výsledky, které výzkum poskytl, a následná doporučení na zlepšení.

Jako neúčinnější marketingové nástroje sloužící pro budování či upevnění vztahu se zákazníkem jsou v DB Schenker dle výzkumu především zákaznické akce. Podnik by proto měl do svého programu zařadit event marketing jako častější prvek. Dalším doporučením vyvozeným na základě výzkumu je personifikace dárkových předmětů, která by napomáhala DB Schenker především v utužování vztahů se svými klíčovými zákazníky. Slabinou podniku bylo shledáno velmi nízké povědomí veřejnosti o dané společnosti. Jako řešení tohoto problému byla navržena propagace prostřednictvím sociálních sítí či organizování exkurzí pro školy. Těmito aktivitami by společnost DB Schenker snadno oslovila široké okolí lidí, a tím vylepšila svůj systém podpory obchodní činnosti.

Druhá část výzkumu věnovaná korporátnímu CRM tWINS odhalila mnoho slabých stránek, se kterými se tento systém potýká. Hlavním důvodem zmiňovaných nedostatků je poměrně krátká doba fungování CRM v DB Schenker Czech Republic. Příčinou negativních ohlasů respondentů je dle názoru autora především to, že nový systém tWINS nahradil v podniku původní program, se kterým byli uživatelé spokojeni. Nutnost přejít na korporátní systém je změnou, která přirozeně nemusí být všemi uživateli vnímána zcela pozitivně. Nejvýznačnějšími problémy, se kterými se nový CRM potýká, jsou nepřehlednost a IT nedostatky. Řešením je proto zdokonalení systému z technického hlediska a potom také doplnění určitých funkcí, které práci s programem tWINS ulehčí.

Poslední doporučení určené pro obchodní oddělení společnosti DB Schenker je brát v rámci svého systému podpory obchodní činnosti v potaz kromě marketingových nástrojů

a kromě CRM také význam lidského faktoru. Obchodník je v procesu budování a udržování vztahu se zákazníkem tím možná nejdůležitějším aspektem. Jeho chování, vystupování a jednání je klíčovým prvkem ve vztahu se zákazníkem. Je proto velmi důležité, aby společnost DB Schenker dbala na výběr svých zaměstnanců, na jejich důsledné zaškolení a na neustálý rozvoj a informování o záležitostech souvisejících s obchodní činností v podniku.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Poznatky uvedené v této práci budou poskytnuty obchodnímu vedení společnosti DB Schenker Czech Republic pro optimalizaci jejich současného systému podpory obchodní činnosti.

## Seznam použité literatury

### Citace

ASWATHAPPA, 2008. *International business*. 3rd ed. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, ISBN 978-0-07-022164-2.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ, 2007. *Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2016a. *Marketing Strategy*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2016b. *Adaptační plán*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2016c. *Brožura: Profil DB Schenker*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2016d. *Zpravodaj 01/16*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2016e. *Zpravodaj Express 01/16*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2016f. *e-síčko 02/16*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2016g. *Manuál tWINs*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2015a. *Představení společnosti*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2015b. *Frame Sales Plan*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2015c. *Školení nováčků*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2015d. *Sales Strategy Plan FRAME 2016*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2015e. *Spokojenost zákazníků DB Schenker*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2015f. *CSR Strategie DB Schenker*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2014a. *Marketingový plán DB Schenker*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2014b. *Analýza PR*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2014c. *Komunikační strategie PR*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2013a. *Logistika není žádný hlavolam*.

DB SCHENKER CZECH REPUBLIC, 2013b. *Kampaň Asean*.

INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS, c2009. *Global Public Relations* [online].  
[cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.instituteforpr.org/global-public-relations/>.

HOMMEROVÁ, Dita, 2012. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4388-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.

JOBBER, David a Geoff LANCASTER, 2001. *Management prodeje*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-533-4.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2003. *Marketing management*. 11th ed. Upper Saddle River: Pearson Education International. ISBN 01-304-9715-0.

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0364-5.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3237-4.

NOVÁK, Radek, 2011. *Přepravní, zasilatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-735-3.

NOVÁK, Radek a Kevin Lane KELLER, 2005. *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-086-6.

O ' BRIEN, Kevin, 2010. *Key Steps to Event Marketing*. Franchising World [online]. p. 48 - 50 [cit. 2016-03-03]. ISSN: 10417311. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/208919407?accountid=17116>.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-72610-59-7.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHIFFMAN, Leon, Aron O'CASS, Angela PALADINO a Jamie CARLSON, 2014. *Consumer behaviour*. 6th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 978-144-256-15-33.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

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

## **Bibiliografie**

BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER, 2007. *Mezinárodní marketingový management: globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje*. Brno: Computer Press.. ISBN 978-80-251-1641-8.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 1997. *Marketing zahraničního obchodu*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-07-1.

TELLIS, Gerard J., 2000. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-71699-97-7.

## **Seznam příloh**

|                  |                                                               |            |
|------------------|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Příloha A</b> | <b>Dotazník: Podpora obchodní činnosti v DB Schenker.....</b> | <b>119</b> |
|------------------|---------------------------------------------------------------|------------|

## Příloha A Dotazník: Podpora obchodní činnosti v DB Schenker

Dotazník je určen pro obchodníky společnosti DB Schenker. Průzkum je zaměřen na nástroje využívané k podpoře obchodní činnosti.

### 1. Do jaké kategorie obchodníka spadáte?

- ☐ KAM (Key Account Management)
- ☐ FSE (Field Sales Executive)
- ☐ SIS (Sales Internal Staff)

### 2. Jak účinné Vám připadají níže zmíněné nástroje podpory obchodní činnosti z hlediska získání nového zákazníka? (zaškrtněte vždy jednu variantu)

|                                  | Zcela účinné | Velmi účinné | Účinné | Málo účinné | Zcela neúčinné |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------|-------------|----------------|
| Dárky "Give Aways"               |              |              |        |             |                |
| Dárky "Gifts"                    |              |              |        |             |                |
| Dárky "VIP"                      |              |              |        |             |                |
| Tištěné letáky a brožury         |              |              |        |             |                |
| Online newslettery               |              |              |        |             |                |
| Časopis "Zpravodaj"              |              |              |        |             |                |
| Obchodní kampaně                 |              |              |        |             |                |
| Zákaznické akce                  |              |              |        |             |                |
| Charitativní akce                |              |              |        |             |                |
| Sponzoring                       |              |              |        |             |                |
| Komunikace na webových stránkách |              |              |        |             |                |
| Komunikace na sociálních sítích  |              |              |        |             |                |
| Direct mail                      |              |              |        |             |                |

3. Jak účinné Vám připadají níže zmíněné nástroje podpory obchodní činnosti z hlediska udržení stávajícího zákazníka? (zaškrtněte vždy jednu variantu)

|                                  | Zcela účinné | Velmi účinné | Účinné | Málo účinné | Zcela neúčinné |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------|-------------|----------------|
| Dárky "Give Aways"               |              |              |        |             |                |
| Dárky "Gifts"                    |              |              |        |             |                |
| Dárky "VIP"                      |              |              |        |             |                |
| Tištěné letáky a brožury         |              |              |        |             |                |
| Online newslettery               |              |              |        |             |                |
| Časopis "Zpravodaj"              |              |              |        |             |                |
| Obchodní kampaně                 |              |              |        |             |                |
| Zákaznické akce                  |              |              |        |             |                |
| Charitativní akce                |              |              |        |             |                |
| Sponzoring                       |              |              |        |             |                |
| Komunikace na webových stránkách |              |              |        |             |                |
| Komunikace na sociálních sítích  |              |              |        |             |                |
| Direct mail                      |              |              |        |             |                |

4. Napadá Vás, jak upravit některý ze stávajících nástrojů podpory obchodní činnosti, aby byl efektivnější?

5. Víte o nějakém nástroji, který DB Schenker v současnosti nevyužívá, ale mohl by být k podpoře obchodní činnosti přínosný?

6. Řadíte CRM tWINs mezi nástroje podpory obchodní činnosti?

- ☐ Ano, zcela  
☐ Ano, částečně  
☐ Nevím  
☐ Spíše ne  
☐ Určitě ne

**7. Na základě Vašich dosavadních zkušeností s programem tWINS prosím  
ohodnoťte výhody, které Vám tento nový CRM přináší: (zaškrtněte vždy  
jednu variantu)**

|                                                                                                                                   | Zcela<br>souhlasím | Částečně<br>souhlasím | Nevím | Spíše<br>nesouhlasím | Zcela<br>nesouhlasím |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|-------|----------------------|----------------------|
| Koncentrace všech<br>potřebných informací o<br>zákazníkovi na jednom<br>místě                                                     |                    |                       |       |                      |                      |
| Hlubší sdílení informací<br>mezi obchodem a provozem                                                                              |                    |                       |       |                      |                      |
| Vytváření mezinárodních<br>týmů pečujících o zákazníka                                                                            |                    |                       |       |                      |                      |
| Přehledná organizační<br>struktura zákazníka (od<br>centrály až po jednotlivé<br>pobočky) na mezinárodní<br>úrovni                |                    |                       |       |                      |                      |
| Přehledná struktura garantů<br>jednotlivých zákazníků (od<br>garanta na úrovni centrály až<br>po garanty v konkrétních<br>zemích) |                    |                       |       |                      |                      |
| Silnější spolupráce mezi<br>obchodními týmy a<br>obchodními odděleními na<br>korporátní úrovni                                    |                    |                       |       |                      |                      |
| Snížení administrativní<br>zátěže, které umožňuje<br>věnovat více času<br>zákazníkovi                                             |                    |                       |       |                      |                      |
| Vyšší míra úspěšnosti<br>uzavřených obchodů                                                                                       |                    |                       |       |                      |                      |
| Dostupné informace o<br>veškeré předešlé komunikaci<br>se zákazníkem                                                              |                    |                       |       |                      |                      |
| Přívětivé uživatelské<br>prostředí a snadná<br>ovladatelnost                                                                      |                    |                       |       |                      |                      |
| Přehledné uspořádání dat                                                                                                          |                    |                       |       |                      |                      |
| Relevantní údaje pro<br>uživatele CRM tWINS                                                                                       |                    |                       |       |                      |                      |

**8. Jaké jsou podle Vás nejsilnější stránky CRM tWINS?**

**9. Jaké jsou podle Vás nejslabší stránky CRM tWINS?**

**10. Jak celkově hodnotíte CRM tWINS? (čím více hvězdiček, tím pozitivnější hodnocení)**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ★         |
| <input type="checkbox"/> | ★ ★       |
| <input type="checkbox"/> | ★ ★ ★     |
| <input type="checkbox"/> | ★ ★ ★ ★   |
| <input type="checkbox"/> | ★ ★ ★ ★ ★ |

**11. Máte nějaký nápad, jak by se dal CRM tWINS zdokonalit?**