

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení  
konkurenceschopnosti podniku**

**Customer Relationship Management and its importance for  
strengthening the competitiveness of business**

Aneta Hajná

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta HAJNÁ**  
Osobní číslo: **K10B0090P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte zvolenou společnost.
2. Analyzujte současný stav systému CRM v podniku.
3. Zhodnoťte marketingové aktivity související s CRM.
4. Uveďte návrhy na posílení interakce mezi podnikem a zákazníkem.
5. Zhodnoťte efekt navrhovaných opatření z hlediska vývoje konkurenceschopnosti podniku a jejich ekonomického efektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **BURNETT, Ken.** *Klíčovní zákazníci a péče o ně.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.
- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *CRM: řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- **LEHTINEN, Jarmo.** *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- **LOŠŤÁKOVÁ, Hana.** *Diferencované řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- **WESSLING, Harry.** *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře.* Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**

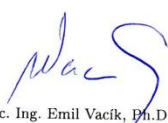
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 3.5.2013 .....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Zároveň bych ráda poděkovala společnosti PPL CZ s.r.o. za umožnění přístupu k informacím a panu Františku Daňkovi za praktické informace a za maximální vstřícnost a zájem.

Dík patří také mé rodině a přátelům za podporu.

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1 PPL CZ s.r.o. – charakteristika společnosti .....</b>	<b>10</b>
1.1 Vznik společnosti .....	10
1.2 Činnost firmy .....	10
1.2.1 Produkty PPL.....	11
1.2.2 Produkty PPL Sprint.....	13
1.3 Doprava .....	13
<b>2 Analýza společnosti z hlediska CRM .....</b>	<b>15</b>
2.1 Historie CRM.....	15
2.1.1 Podnikatelské koncepce.....	15
2.1.2 Vývoj přístupů k CRM .....	16
2.2 Definice CRM .....	16
2.3 Strategie CRM.....	17
2.3.1 Masová personalizace.....	17
2.3.2 Masová customizace.....	17
2.3.3 Diferencovaná customizace.....	17
2.4 Prvky kvality .....	18
2.4.1 Přístup (technologie) .....	18
2.4.2 Kompetentnost (kvalifikace personálu).....	20
2.4.3 Obchodní procesy (rychlost) .....	21
2.4.4 Data (obsah).....	21
2.5 CRM systémy.....	24
2.5.1 CRM řešení pro firmu PPL CZ s.r.o.....	25
2.6 Zákazníci .....	26
2.6.1 Skupiny zákazníků.....	26

2.6.2 Zákazníci PPL .....	28
2.6.3 Odměny zákazníkům .....	32
<b>3 Analýza spokojenosti zákazníků.....</b>	<b>34</b>
3.1 Struktura dotazníků .....	34
3.2 Výsledky dotazníků.....	35
3.2.1 Spokojenost zákazníků v oblasti služeb .....	35
3.2.2 Spokojenost zákazníků s komunikací – zákaznický servis .....	36
3.2.3 Spokojenost zákazníků s komunikací – webové stránky .....	37
3.2.4 Spokojenost zákazníků s komunikací – obchodní zástupce .....	37
3.2.5 Spokojenost zákazníků v oblasti svozů a rozvozů .....	38
3.2.6 Spokojenost zákazníků - shrnutí.....	38
<b>4 Analýza konkurence .....</b>	<b>40</b>
4.1 Konkurence .....	40
4.1.1 Konkurence v oblasti volných financí na nákup .....	40
4.1.2 Konkurence v oblasti řešení problémů .....	40
4.1.3 Konkurence v oblasti image .....	40
4.1.4 Konkurence v oblasti zboží a služeb .....	41
4.1.5 Konkurence v oblasti prodeje .....	41
4.2 Analýza konkurence firmy PPL CZ s.r.o. ....	41
<b>5 SWOT analýza .....</b>	<b>45</b>
5.1 Analýza firmy PPL CZ s.r.o. pomocí SWOT analýzy .....	45
5.1.1 Silné stránky .....	46
5.1.2 Slabé stránky .....	47
5.1.3 Příležitosti.....	48
5.1.4 Hrozby .....	48
<b>6 Návrhy na zlepšení a jejich zhodnocení.....</b>	<b>49</b>
6.1 Zlepšení péče o zákazníky .....	49

6.2 Zvýšení konkurenceschopnosti firmy PPL CZ s.r.o. ....	50
<b>7 Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>57</b>
Knížní zdroje .....	57
Elektronické zdroje .....	58
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>59</b>



# Úvod

Pro přežití podniku jsou zákazníci velmi důležití. Podnik jim umožňuje uspokojit jejich potřeby a přání za určitou cenu. Samotné potřeby jsou pak pro podniky zdrojem informací k sestavení příslušné nabídky. Výše tržeb poté závisí na počtu zákazníků. Čím je počet zákazníků vyšší, tím vyšších tržeb podnik dosahuje. Úkolem podniků ovšem není zaměřit se pouze na získávání nových zákazníků, ale i na péči o stávající zákazníky. Pokud péči o své zákazníky podnik opomene a zaměří se pouze na utváření nových vztahů, stávající zákazníci mohou z důvodu nespokojenosti odejít. Podle Burnetta (Klíčoví zákazníci a péče o ně, 2002) mnohé podniky ztrácejí každých 5 let 50% svých zákazníků a přitom získání nového zákazníka stojí pětkrát více, než udržení existujícího zákazníka.

Tématem bakalářské práce je Řízení vztahu se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Customer relationship management (CRM) neboli řízení vztahů se zákazníky se částečně zabývá získáváním nových zákazníků, ale převážně je zaměřen na udržování stávajících vztahů se zákazníky.

Cílem práce je zanalyzovat současný stav CRM v podniku a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení a upevnění vztahů se zákazníkem a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

V první části bakalářské práce bude představena společnost PPL CZ s.r.o., ve které bude analyzován současný stav CRM. Jedná se o českou firmu, která má na trhu přepravních služeb již osmnáctiletou tradici.

Ve druhé části bude analyzován současný stav systému CRM v podniku. Teoretická část bude zaměřena na historii CRM, jeho vznik a předchůdce. V praktické části budou vyjmenovány prvky kvality vztahu se zákazníkem, které zjistí, zda má podnik zavedený CRM a do jaké míry. Pomocí dotazníků bude analyzována spokojenost současných zákazníků se službami, které firma PPL CZ s.r.o. poskytuje.

Ve třetí části budou pomocí SWOT analýzy popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro podnik. Tato metoda dokáže odhalit nejen chyby, kterých se firma PPL CZ s.r.o. dopouští, ale také nové možnosti růstu firmy. Analýza konkurence se zaměří hlavně na podniky, které nabízejí podobné či stejné služby jako firma PPL CZ s.r.o. Budou porovnány jednotlivé služby, jejich cena, rozsah i doplňkové služby. Cílem

analýzy konkurence bude zjistit, v čem by se měla firma PPL CZ s.r.o. oproti své konkurenci zlepšit.

Ve čtvrté části budou pomocí zjištěných nedostatků navržena opatření, která by měla posílit současné vztahy se zákazníky a vést k získání nových zákazníků. S tím souvisí i pátá část bakalářské práce, která má zhodnotit efekt navrhovaných opatření z hlediska vývoje konkurenceschopnosti podniku a jejich ekonomického efektu.

Teoretické poznatky a informace, které budou interpretovány v bakalářské práci, budou čerpané z odborné české i zahraniční literatury, popř. z elektronických zdrojů. Praktická část, která se bude věnovat firmě PPL CZ s.r.o., bude čerpána převážně z osobních rozhovorů s panem Františkem Daňkem, vedoucím obchodu na pobočce v Českých Budějovicích, a interních dokumentů, které poskytne firma PPL CZ s.r.o.

# 1 PPL CZ s.r.o. – charakteristika společnosti

## 1.1 Vznik společnosti

Společnost PPL CZ s.r.o. patří v dnešní době mezi nejvýznamnější expresní přepravce na českém trhu. Systém PPL, neboli Professional Parcel Logistic, byl založen v roce 1995 Ing. Pavlem Horákem a Ing. Jiřím Hondlem. Samotná společnost vznikla 26.05.1999 zápisem do obchodního rejstříku. Právní formou podnikání bylo zvoleno s.r.o. (společnost s ručením omezeným). Hlavní činností firmy dle obchodního rejstříku je provozování poštovních a zahraničních poštovních služeb, vnitrostátní zasilatelství, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Praze 10 – Malešicích. Kromě hlavního sídla má společnost i pobočky po celé České republice. Nacházejí se v Brně, Hradci Králové, Ostravě, Českých Budějovicích, Nových Modlanech a v Plzni.

Dříve se jednalo o ryze českou společnost. V roce 2006 ji koupila Deutsche Post a stala se členem skupiny Deutsche Post World Net, dnes známou spíše jako Deutsche Post DHL. Díky uchování dynamického meziročního růstu byl společnosti PPL CZ s.r.o. ponechán její název, čímž se potvrdila významnost značky.

PPL CZ s.r.o. je také držitelem certifikátu ISO 9000:2001, který získala v roce 2004, čímž se potvrdila kvalita poskytovaných služeb. (Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

## 1.2 Činnost firmy

Hlavní činností společnosti je poskytování služeb v oblasti pozemní logistiky. V samém počátku se specializovala pouze na vnitrostátní balíkovou přepravu na firemní adresy. Postupem času rozšířila své portfolio přepravních služeb o balíkovou přepravu na soukromou adresu. Od dubna 2012 zajišťuje také vnitrostátní paletovou přepravu a přepravu balíků do Evropy, které převzala od sesterské společnosti DHL Express. Dnes zajišťuje v rámci České republiky přepravu zásilek až do 3.000 kg. Po převzetí části služeb od DHL Express se společnost rozdělila na 2 části: **PPL** a **PPL Sprint**. (Materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2013)

## 1.2.1 Produkty PPL

PPL má na starosti veškerou vnitrostátní i mezinárodní balíkovou službu. V rámci mezinárodní přepravy se soustředí na přepravu po Evropě. Vnitrostátní balíková služba nabízí svým zákazníkům 4 produkty: **Firemní balík, Soukromý balík, Expresní balík a Dokumenty zpět**. Z mezinárodní balíkové přepravy nabízí společnost 3 služby: **Exportní balík, Exportní balík Slovensko a Exportní balík Německo**.(Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### Firemní balík

Produkt zajišťuje expresní přepravu zásilek, kdy příjemcem je podnikatel nebo firma. Protože se jedná o balíkový druh zásilky, je zde stanovena maximální možná hmotnost balíku, a to pouze 50 kg. Zásilka je doručena do dalšího pracovního dne mezi 8.00 – 18.00 hod. Zákazník má možnost zaslat zásilku na dobírku. Tato přeprava musí být však realizována na základě zasilatelské smlouvy. Po doručení zásilky a obdržení peněžní částky, buď v hotovosti, nebo pomocí platební karty, se peníze pošlou odesílateli na jeho účet. Pokud zákazník nemá s PPL smlouvu, pak musí za přepravu zásilky zaplatit sám. Tato služba se nazývá „Svoz za hotové“. Zákazník má také možnost osobního předání zásilky na depu PPL. Ceny přeprav vycházejí z platného ceníku. Skládají se z dopravného, poplatku za mýtné, palivového příplatku a DPH. Výši aktuálních palivových příplatků a mýta můžou zákazníci zjistit přímo na internetové stránce PPL.(Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### Soukromý balík

Jedná se o celostátní expresní přepravu balíkových zásilek na soukromé adresy. Tentokrát se ovšem jedná o trh B2C, tedy Business-To-Customer. Toto označení se používá pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky. Podmínky ohledně hmotností zásilek a časů doručení jsou zde velmi podobné jako u předchozího produktu. Je zde zvýšená komunikace s příjemcem. Řidič vždy před doručením kontaktuje příjemce a domluví se s ním na hodině doručení tak, aby došlo k souladu potřeb obou subjektů. Stejně jako u předchozího produktu, i zde může zákazník zaslat zásilku na dobírku nebo pomocí jednorázového příkazu. Navíc má tu možnost sledovat po celou dobu přepravy stav zásilky a to buď pomocí sms zprávy, nebo e-mailu, popř. má možnost změnit dispozice přepravy. Ceny přeprav opět

vycházejí z platného ceníku a skládají se z dopravného, poplatku za mýtné, palivového příplatku a DPH.(Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### **Expresní balík**

Jedná se typově o stejný druh přepravy jako v předchozích dvou produktech, avšak tento produkt navíc poskytuje zákazníkovi rychlost. Zásilka bývá zpravidla doručena do 10:00 dopoledne následující pracovní den. Tato služba platí ovšem pouze v Praze, Českých Budějovicích, Humpolci, Teplicích, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Brně, Olomouci, Ostravě, Plzni, Liberci, Pardubicích a Zlíně. Ještě rychlejší přepravu nabízí služba PPL Express+ DTD, která zajišťuje svoz i doručení zásilky v jednom dni. Tato služba se vztahuje pouze na Prahu. Jednou z podmínek je, že poštovní směrovací číslo odesílatele a příjemce musí být ve tvaru 1\*\* \*\* (Praha). Objednávka svozuzásilky smíbýt podánanejpozději v 11:00.(Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### **Dokumenty zpět**

Poslední produkt, který firma v rámci vnitrostátní balíkové služby nabízí, umožňuje při potřebě odesílatele nechat si příjemcem potvrdit a zaslat zpět dokumenty, které se vztahují k zásilce. Ta musí být označena speciální etiketou určenou pro tuto službu, čímž se zajistí to, že řidič bude vyžadovat potvrzené dokumenty.(Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### **Exportní balík**

Zajišťuje expresní balíkovou přepravu do Evropy. Doručuje se pouze na firemní adresy a maximální hmotnost zásilky nesmí přesáhnout 30 kg. Cena přepravy závisí na hmotnosti zásilky a místě určení a vychází z tabulky. Doba přepravy se pohybuje mezi 2-5 dny.(Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### **Exportní balík Slovensko**

Produkt zaměřený výhradně na Slovensko, který kromě exportu nabízí i import. Podmínky přepravy jsou stejné jako u předchozího produktu. Zákazník má možnost zaslat zásilku na dobírku nebo využít služby „Svoz za hotové“. Doba přepravy je max. 48 hodin.(Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### **Exportní balík Německo**

Expresní přeprava zásilek zaměřená výhradně na Německo. Doručuje se na firemní adresy (B2B přeprava) i na soukromé adresy (B2C přeprava). Zákazník si opět může vybrat mezi dobírkou nebo svozem za hotové. (Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### **1.2.2 Produkty PPL Sprint**

Dalším druhem přepravy, kterým se firma zabývá, je vnitrostátní paletová přeprava, označovaná jako PPL Sprint. Zajišťuje celostátní přepravu zásilek z domu do domu pro firmy a podnikatele do 3000 kg. Jedná se o lehce manipulovatelné kusové, vícekusové zásilky nebo palety, jejichž hmotnost nesmí u kusu přesáhnout 800 kg, u celé zásilky 3000 kg. Doručuje se následující den mezi 8:00 – 17:00 hod. Zákazník má možnost přibjedenat další služby, např. Dobírku, Paletové hospodářství, Svoz v pozdních hodinách, Dokumenty zpět, Uložení v terminálu delší než 3 dny, Třetí pokus o doručení. Každá přeprava může být realizována na základě zasilatelské smlouvy, nebo jednorázového zasilatelského příkazu v případě Svozu za hotové. Ceny přeprav vychází z platného ceníku. (Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

## **1.3 Doprava**

Původně byla distribuce zásilek zajišťována sedmi regionálními depy. S nárůstem počtu zásilek z původních několika desítek tisíc v roce 1995 až na současných několik milionů bylo nutné průběžně otevírat nové provozy a stávající depa přesouvat do nových vyhovujících prostor. V současné době PPL provozuje 13 regionálních dep pro balíkový provoz, centrální překladiště balíků v Praze a 9 regionálních dep pro paletový provoz. Přepravu mezi jednotlivými depy a centrálním překladištěm zajišťují kamiony, kterých je celkově okolo 120. V centrálním překladišti, které se od roku 2004 nachází v Praze Malešicích, jsou v noci tříděny na základě technologie čárového kódu veškeré balíkové zásilky. Překladiště je vybaveno nejmodernějším třídícím systémem od holandské společnosti Van Riet. (Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

I když firma nabízí služby v oblasti přepravy, nevlastní žádná auta. Namísto toho kooperuje s dopravci. Balíková část firmy kooperuje přibližně s 10 dopravci, Sprint s méně. Každý dopravce má smlouvu, ve které je uvedeno, které oblasti se ho týkají. Jeho povinnost dle smlouvy je přistavit každý den tolik aut, aby se rozvezly všechny zásilky. Ve smlouvě není uveden přesný počet aut, takže kolik aut dopravce přistaví

jepouze na něm. Samozřejmě se snaží o to, aby přistavil dostatečný počet aut, aby splnil podmínky smlouvy, ale zároveň ne víc aut, než je potřeba, hlavně kvůli rostoucím nákladům. Jelikož se jedná o kooperaci, musí být na všech autech logo PPL.

Přepravu zásilek k zákazníkům zajišťuje několik typů vozů. Balíkové zásilky jsou převáženy vozidly dodávkového typu, jejichž počet vzrostl z původních 40 až na cca 1000. Paletové zásilky jsou zajištěny jak dodávkami, tak i nákladními auty. Jejich počet se pohybuje kolem 300 vozidel.(Daněk, 12.10.2012)

## 2 Analýza společnosti z hlediska CRM

### 2.1 Historie CRM

Každé nové koncepci předchází konkrétní situace, díky níž koncepce vznikne. Stejně je tomu i v případě vzniku CRM. Customer Relationship Management neboli řízení vztahů se zákazníky vzniklo na počátku 70. let, kdy si podniky uvědomily, že by bylo vhodné, aby se místo na produkt zaměřily raději na zákazníka. Než ovšem tato myšlenka vznikla, předcházely jí jiné podnikatelské koncepce. (Origin of CRM, 2013)

#### 2.1.1 Podnikatelské koncepce

Na přelomu 19. a 20. století se začaly objevovat první továrny s novými možnostmi výroby. Začalo se vyrábět ve velkém objemu, což bylo do té doby nevídané. Problém ovšem spočíval v tom, jak tak velké objemy prodat. Poptávka spotřebitelů po výrobcích byla velmi malá. Vznikla tedy **výrobní koncepce**, která se zabývala prodejem levných a lehce dostupných výrobků na nenasyceném trhu. (Světlík, 2005)

Po nasycení trhu, ke kterému došlo přibližně ve 20. letech 20. století, se zavedla nová podnikatelská koncepce, která upřednostňovala kvalitu nad kvantitou. Nazývala se **sevýrobová koncepce** a zaměřovala se na vysokou kvalitu svých výrobků. Cena ovšem s kvalitou stoupla. (Světlík, 2005)

Další vývoj ekonomiky přerušila krize, poté válka a potřeba obnovit válkou zničené země. Po opětovném nasycení trhu bylo potřeba najít novou koncepci. Zavedena byla **prodejní koncepce**, která se snažila přesvědčit zákazníky ke koupi výrobků či služeb. Vyznačovala se svým agresivním prodejem a propagací. Cílem této koncepce bylo prodat již vyrobené výrobky, nikoli vyrábět výrobky, které zákazníci požadovali. (Světlík, 2005)

Všechny koncepce vycházely z hypotézy, že není třeba zkoumat jednotlivé potřeby zákazníků, jelikož manažeři i podnikatelé jsou také spotřebitelé a potřeby znají. Hlavním předpokladem těchto koncepcí byla myšlenka, která předpokládala odbyť, jestliže se bude nabízet výrobek levný, kvalitní či podpořený reklamou. Ovšem každý spotřebitel měl jiný vkus, zájmy nebo potřeby. Proto vznikla **marketingová koncepce**. Objevila se během 60. let 20. století a jejím cílem byli spotřebitelé a jejich přání a



potřeby. Později se objevila i **sociální koncepce** a obě i s marketingovou koncepcí se staly východiskem pro CRM.(Světlík, 2005)

### 2.1.2 Vývoj přístupů k CRM

Dle Lehtinena (2007) se CRM objevuje spolu s vývojem marketingu. Mezi léty 1980 a 1990 se společnosti snažily o automatizaci svých služeb. Realizovaly ji prostřednictvím telekomunikačních systémů, tzv. call center, a dosáhly tím značných úspor.

Od roku 1990 se začaly zaznamenávat informace o zákaznících a podniky tak na základě lepšího porozumění svým zákazníkům zlepšily hodnoty nabízených produktů. Vznikaly různorodé zákaznické programy, které se vyvíjely podle konkrétních požadavků.

Po roce 2000 se rozvíjel management založený na řízení zákaznických vztahů. Došlo ke změnám kultury společností, které se začaly orientovat na zákazníky. Od roku 2005 tak dochází k vytvoření struktur a procesů nově orientovaných společností. Tyto společnosti dosahují efektivity v oblasti organizace hospodařící s hodnotou zákazníka. Zákazník je považován za subjekt vztahu.(Lehtinen, 2007)

## 2.2 Definice CRM

Customer Relationship Management, označován jako CRM, značí aktivní tvorbu a udržování vztahů se zákazníky. Snaží se vytvářet a spravovat jak krátkodobé, tak i dlouhodobé vztahy, a to pomocí vhodných technologií.(Anderson, 2001)

„Jedná se o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem“.(Wessling, 2003, str.16)

Podle Wesslinga jsou hlavními prvky CRM **lidé, procesy a technologie**. Wessling oproti jiným autorům uvádí i čtvrtý prvek a to obsahy. Účelem není zaměřit se na každý prvek zvlášť, ale na všechny dohromady. Pokud se společnost rozhodne implementovat CRM do podniku, je potřeba, aby se zabývala kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat.„Podmínkou úspěšné implementace CRM je, aby sled interakcí nebyl nikde přerušen.“(Wessling, str.20)

Plynulost toku informací je naopak možná pouze tehdy, pokud je v podniku pouze jeden systém řízení toku informací, který zahrnuje všechny potřebné informace.

Realita ale hovoří jinak. V podnicích místo jednoho existuje velké množství izolovaných informací a databází. Všechna důležitá data a informace by se měly shromáždit do jedné databáze. Dalším důležitým krokem je umožnit přístup k informacím tam, kde jsou zapotřebí. Aby zavedení CRM do podniku bylo úspěšné, je nutné vytvořit novou organizační jednotku odpovědnou za zajištění plynulého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení. Kromě své manažerské funkce musí umět i spolupracovat s komplexními nástroji z oblasti informační technologie. (Wessling, 2003)

## **2.3 Strategie CRM**

Podle Lošťákové (2009, s. 12-13) se v posledních 15 letech uplatňují tři typy strategie CRM: masová personalizace, masová customizace a diferencovaná customizace.

### **2.3.1 Masová personalizace**

Při této strategii je každý zákazník označen podle jména, adresy nebo svého nákupního chování. Tyto informace jsou využity k vytvoření individuální marketingové komunikace s cílovými zákazníky. Zákazník má díky tomu pocit, že je o něj pečováno, i když jsou mu nabízeny standardní služby. Masová personalizace se nejčastěji používá u zásilkových obchodů, bank a prodejních firem. Tato strategie je nejvhodnější pro méně významné zákazníky. (Lošťáková, 2009)

### **2.3.2 Masová customizace**

Pojem customizace je odvozen od slova zákazník a znamená spolupodílení zákazníků na vytváření produktů podle svých potřeb. Vychází ze standardní nabídky produktů podniku a snaží se uspokojit každého zákazníka zvlášť. Masová customizace vychází ze segmentace trhu podle potřeb a je vhodná pro středně významné zákazníky. (Lošťáková, 2009)

### **2.3.3 Diferencovaná customizace**

Při diferencované customizaci jsou produkty, které podnik nabízí, „šité na míru“ svým zákazníkům. Podnik se snaží zákazníkovi nabídnout individuální produkt. Od masové customizace se liší tím, že produkty nevycházejí ze standardní nabídky podniků. Zákazníkovi je nabízen jedinečný produkt, který přesně odpovídá jeho přáním a

potřebám. Míra přizpůsobení jednotlivým zákazníkům závisí na jejich přínosu pro podnik. Čím významnější jsou zákazníci pro podnik, tím více pozornosti se jim dostává. Tato strategie je vhodná pro významné zákazníky.(Lošťáková, 2009)

## 2.4 Prvky kvality

Dříve byla kvalita spojována výhradně s produktem, postupem času i s marketingem. V rámci CRM je však důležité zaměřit se na kvalitu vztahu se zákazníkem. Dá se rozdělit do již zmíněných 4 prvků. Těmito prvky jsou: přístup, kompetentnost, obchodní procesy a data.(Wessling, 2003)

### 2.4.1 Přístup (technologie)

Každý zákazník se chce co nejpohodlněji dostat jak ke zboží, tak i k informacím. Umožňují jim to různá média jako Internet, e-mail, fax, telefon či kamenný obchod. Pokud si chce zákazník objednat zboží či službu po internetu a není mu to umožněno, odejde ke konkurenci, která tuto službu nabízí.(Wessling, 2003)

#### 2.4.1.1 Analýza webových stránek PPL

Už je to celkem dávno, kdy se na internetu prezentovaly pouze špičkové firmy nebo firmy zabývající se IT. V dnešní době má téměř každá společnost své www stránky. Z hlediska marketingu se jedná o nejlevnější variantu, jak prezentovat svou společnost. Zdaleka už ale nejde pouze o prezentaci. Hlavní cíle, které chce každá společnost pomocí své internetové stránky splnit, jsou: **získání nových a udržení stávajících klientů, snížování nákladů na marketingovou komunikaci a reklamu, posílení image společnosti, získání nových kvalifikovaných zaměstnanců a splnění informačních povinností**. Každá stránka by měla mít hodnotný obsah, pěknou grafiku, snadnou použitelnost, rychlou dostupnost ve vyhledávacích a přístupnost všem uživatelům.(Obecné zásady prezentace firmy na internetu, 2013)

I firma PPL má své webové stránky – [www.ppl.cz](http://www.ppl.cz) (obr. č. 1). Zda jsou kvalitní či nikoliv, se dá zjistit pomocí hodnocení jednotlivých prvků webu. Důležitá je analýza jejich použitelnosti, grafického designu, technického řešení a marketingu.(Obecné zásady prezentace firmy na internetu, 2013)

## **Použitelnost**

Z hlediska použitelnosti se webové stránce PPL nedá nic vytknout. Obsahuje logo, přes které se dá dostat na hlavní stránku, všechny nadpisy mají stejný font (tvar) i velikost písma a stránka se dá zobrazit i v cizím jazyce, konkrétně v angličtině. Web je přehledný a má funkční menu. Obsahuje také mapu webu, kde se zobrazí jeho struktura. Na stránkách se nachází i vyhledávač, který je plně funkční.

## **Grafický design**

Účelem analýzy grafického designu je zjistit, jaký dojem stránka vzbuzuje. Při prvním pohledu na stránku je zřejmé, že se jedná o přepravní společnost. Na stránce se nachází nejnovější aktuality i potřebné kontakty. Stránka vzbuzuje důvěru a je dostatečně přehledná. Test kontrastu, který byl proveden pomocí aplikace Colour contrast analyser, vyšel jako vyhovující. Úkolem testu bylo zjistit, zda jsou stránky dobře čitelné z hlediska kontrastu.

## **Technické řešení**

Stránka obsahuje plno souborů .xls, .doc, .jpg a flash. To může být problém pro návštěvníky webu, kteří nebudou schopni soubory otevřít a budou nuceni si stáhnout čtecí software. S postupující dobou je ale těchto lidí stále méně a méně. Zpracováním validity kódu pomocí stránky <http://validator.w3.org> vyšlo stránce PPL 165 errorů a 210 varování. Co se týče kompatibility, dá se stránka zobrazit v jakémkoliv dostupném prohlížeči.

## **Marketing**

Z marketingového hlediska je vše v pořádku. Stránka působí přesvědčivě a obsahuje klíčová slova, což umožní její snadné vyhledávání pomocí vyhledávačů. Na klíčové slovo „balíková přeprava“ byla stránka zobrazena na 2. místě (google) a na 3. místě (seznam). Hlavní doména stránek, [www.ppl.cz](http://www.ppl.cz), má velmi dobře zapamatovatelný tvar.

Z této analýzy je zřejmé, že stránky jsou vytvořeny kvalitně. Obsahuje vše, co by stránka měla obsahovat, pokud má být efektivní. Pozor by si společnost měla dát na počet souborů, ke kterým je potřeba čtecí software.

Obr. č. 1: Internetové stránky firmy PPL CZ s.r.o.



Zdroj: internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013

## 2.4.2 Kompetentnost (kvalifikace personálu)

Dalším důležitým ukazatelem kvality je kvalifikace personálu. Pokud mají pracovníci dostatečnou kvalifikaci, ale v případě dotazu od zákazníka neznají odpověď, rozhodně nevzrostekvalita vztahu se zákazníkem. Je důležité, aby pracovník, kterého zákazník kontaktuje, měl požadované znalosti nebo aspoň přístup k požadovaným informacím. To se dá zajistit pomocí vhodných nástrojů CRM. (Wessling, 2003)

Cílem každé společnosti, která si nechala implementovat do svého podniku CRM, je spokojenost svých zákazníků. Péče o zákazníky nezahrnuje pouze plnění jejich přání a tužeb, ale také řešení případných stížností a dotazů.

O spokojenost svých zákazníků se stará i firma PPL. Společnost má dvě call centra, jedno v Praze a druhé v Humpolci. Na firemních stránkách [www.ppl.cz](http://www.ppl.cz) se nachází telefonní číslo na zákaznický servis. Kromě **telefonního čísla** se na stránkách nachází i **formulář**, který mohou zákazníci v případě dotazu či stížnosti vyplnit a poslat. V obou variantách dojde dotaz či stížnost do jednoho z uvedených call center. Tam požadavky přepošlou na správné depo. Na každém depu pracuje několik operátorů, kteří požadavky řeší. Hned po vyřízení požadavku volá operátor s řešením zpět zákazníkovi. Přitom se zaměstnanci snaží, aby celý proces trval co nejkratší dobu.

Společnost pravidelně analyzuje všechny požadavky a stížnosti, které byly na podnik podány. Zjišťují si, kolik požadavků a stížností se týkalo balíků, palet či kolik se jich podalo na jednotlivé produkty. Také se zajímají o nejčastěji řešené stížnosti a požadavky. Nejčastěji řešené požadavky a stížnosti za rok 2012: přeprava dokumentů v rámci služby Dokumenty zpět, zahraniční přeprava, informace o zásilkách, dobírky, etikety, obchod, svoz, zákaznický software, škody a fakturace. Díky této analýze, kterou provádí marketingové oddělení v Praze, se může společnost zaměřit na nejvíc problematické oblasti.(Daněk, 22.02.2013)

### **2.4.3 Obchodní procesy (rychlost)**

Pokud má zákazník nějaký problém či přání, obvykle se neobrací rovnou tam, kde mu mohou pomoci. Důležité proto je, aby kontaktní místo okamžitě zpracovalo zákaznickovy požadavky a přepojilo ho na místo, kde můžou pracovníci požadavky splnit. Nejlepší variantou je situace, kdy pracovník problém vyřeší, sám zavolá zákazníkovi s interpretací různých možností, jak daný problém vyřešit. Zákazníkovi je nutné usnadňovat život, práci a příjemně ho překvapovat.(Wessling, 2003)

Dotazy a stížnosti byly zmíněny v předchozí kapitole. Tato kapitola se bude zabývat pouze možnostmi objednání přepravy. Pokud si zákazník chce u firmy objednat svoz pro svou zásilku, nemusí nikde nic složitě vyhledávat. Na stránkách [www.ppl.cz](http://www.ppl.cz) najde objednávkový formulář, který vyplní a odešle. Na stránkách také najde maximální možné rozměry zásilky (pro balík i pro paletu) i návod, jak správně zásilku zabalit. Kromě objednání přes internet mohou zákazníci **přinést zásilku na depo** a zadat objednávku osobně. Pokud nebude zákazník něčemu rozumět nebo si nebude v něčem jistý, na stránkách se nalézá telefonní číslo na zákaznický servis.(Internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013)

### **2.4.4 Data (obsah)**

K tomu, aby se utvářely a udržovaly kvalitní vztahy se zákazníky, je potřeba zákazníka dobře znát. Nejde pouze o údaje o zákazníkovi, ale také o informace, které zákazník požaduje. A čím rychleji budou mít pracovníci požadované údaje k dispozici, tím vyšší bude zákazníkovo hodnocení. K tomuto účelu slouží informační systémy. Zabezpečují sběr, přenos, zpracování a uchování dat.(Wessling, 2003)

Dle Chlebovského v současnosti existují čtyři základní druhy informačních systémů. Liší se v míře využití výpočetní techniky, míře automatizace činností, vhodností použití pro různé typy a velikosti organizací, rozsahem a komplexností. Podle stáří je lze rozdělit na **papírové databáze, office programy, programy pro správu kontaktů a management času a na komplexní CRM e-systémy.**(Chlebovský, 2005)

#### ***2.4.4.1 Papírové databáze***

Papírové databáze patří mezi nejstarší způsob uchovávání dat o zákaznících. Jedná se o jednoduché ukládání dokumentů v papírové podobě. V současnosti tento způsob uchovávání využívají hlavně lékaři, kteří si vedou o svých pacientech kartotéky. Jednou z výhod tohoto způsobu je nezávislost na výpočetní technice. Papírové databáze mají také své nedostatky. Zcela chybí automatizace činností a tak činnosti jako opisování údajů, vyhledávání v kartotéce či dělání statistik musí dělat zaměstnanci ručně. Tento způsob je časově náročný.(Chlebovský, 2005)

#### ***2.4.4.2 Office programy***

Jedná se o elektronickou databázi, která zvládá částečnou automatizaci procesů a činností. Částečnou automatizací je zde myšleno, že programy zvládají automaticky vyplňovat šablony, formuláře a tabulky a dokážou i upozorňovat na důležité schůzky a termíny. Nevýhodou Office programů je chybějící nabídka správy dokumentů, analytické a statistické nástroje. Také nedokážou zautomatizovat tvorbu souhrnných zpráv. Nejznámější office programy, které se v současnosti používají, jsou produkty patřící do kancelářského balíku Microsoft Office.(Chlebovský, 2005)

#### ***2.4.4.3 Programy pro správu kontaktů a management času***

Tyto programy jsou předchůdci elektronických CRM systémů. Dokážou plně automatizovat procesy jako vyplňování dokumentů, jejich uložení do historické elektronické zákaznické karty. Důležité informace o zákaznících, jako kontaktní údaje, obchodní informace, poptávané produkty či objemy nákupů, lze uložit do databáze. Vyhledávání v těchto databázích je velmi rychlé a přehledné. Systém se nevyužívá samostatně. Je vázán na další programy typu Office. Jednoduše se obsluhuje a udržuje a informace je možné sdílet s více uživateli. Tyto systémy jsou vhodné spíše pro malé a střední organizace. Jsou finančně přijatelné a efektivní.(Chlebovský, 2005)

#### ***2.4.4.4 Komplexní CRM e-systémy***

Posledním druhem informačních systémů jsou CRM e-systémy. Splňují všechny základní věci, které podniky potřebují. Tyto systémy dokážou automatizaci prodejních, servisních a marketingových činností, zákaznickou podporu i elektronické obchodování. Systémy vyžadují dobře proškolené uživatele a trvalou údržbu. Jelikož jsou CRM systémy upravovány přímo na míru jednotlivým společnostem, je jejich pořizovací cena vysoká. Systémy se hodí pro velké organizace. (Chlebovský, 2005)

#### ***2.4.4.5 Programy ve firmě PPL CZ s.r.o.***

V současnosti používá firma PPL dva různé logistické programy, které komplexně řeší problematiku kusových přeprav. Nazývají se **ePS** a **TP**. Kromě těchto programů používá firma PPL i program **Esyc**, který slouží k účetním úkonům. V době, kdy provozovala pouze balíkovou přepravu, měla firma PPL pouze jeden program a to ePS. Když společnost rozšířila své portfolio služeb o nové druhy přeprav, které převzala od své sesterské společnosti DHL, převzala i program TP. Všechny tyto programy jsou spolu propojené. Přenos informací mezi nimi probíhá bez větších problémů. Pokud se chce zaměstnanec dostat do databáze zákazníků, musí přes program ePS. Program umožňuje filtrovat informace o zákaznících podle názvů společností, jejich IČO (identifikační číslo organizace), měst, kde sídlí, či identifikačních čísel, které jim přiřadila firma PPL. Také lze zvolit filtr „potenciál“, který zobrazuje detaily vývoje obchodních případů.

Nevýhodou je, že v jedné firmě existují dva různé systémy, ve kterých se provádí podobné úkony. Hlavním rozdílem mezi programy je kapacitní omezení u programu TP. Každý z nich má svou specifickou podobu a způsoby zadávání informací. Oba programy jsou zastaralé a pomalé. Největším nedostatkem programu ePS je celorepubliková nepropojenost informací o zákaznících. Tuto nevýhodu nejvíce vnímají obchodní oddělení v jednotlivých pobočkách firmy. Pokud chce pobočka získat zákazníka, který již spolupracuje s firmou PPL v jiném kraji, je výhodou znát informace o cenách, které jsou již pro daného zákazníka nastaveny. K těmto informacím se však zaměstnanci obchodního oddělení nejsou schopni dostat a riskují tak, že při špatné nabídce cen odejde zákazník ke konkurenci.

Řešení těchto problémů má přijít s novým programem, který se má začít testovat na začátku roku 2014. Půjde o vylepšený a zmodernizovaný systém ePS, který nahradí stávající staré programy ePS a TP. Sjednotí se tak činnosti jednotlivých oddělení, které



místo ve dvou programech budou pracovat pouze v jednom programu. Program bude zaměřen na zrychlení a zjednodušení práce a bude propojený s jednotlivými pobočkami firmy.(Daněk, 22.02.2013)

## **2.5 CRM systémy**

CRM není jediný systém, do kterého pronikají nové moderní myšlenky a technologie. Jedná se o poměrně pružný systém, který se dá přizpůsobit pro účely podniku. Jelikož se jedná o zákaznický systém, management podniku by se měl snažit, aby byl systém CRM co nejaktuálnější. Hlavním cílem je efektivně využít veškeré informace, které firma o svých zákaznících získala.(Dohnal, 2002)

Na trhu s CRM systémy je mnoho firem, které nabízí své softwarové produkty. Existují ovšem tři firmy, které v současnosti ovládají své CRM systémy trh. Mezi tyto firmy patří: **Oracle Corporation, SAP AG a Microsoft.**(Top 5 CRM Software Systems, 2013)

V následujících odstavcích budou představeny jednotlivé firmy a jejich produkty.

### **Oracle Corporation**

Oracle Corporation je americká společnost, která patří mezi největší výrobce softwaru. Mezi CRM programy, které nabízí, patří: Oracle Siebel CRM, Oracle CRM On Demand, Oracle E-Business Suite (EBS), Oracle PeopleSoft Enterprise a Oracle Contact Center Anywhere (CCA). Společnost má více než 5 milionů uživatelů. Nejzajímavějším produktem je Oracle Siebel CRM. Siebel Systems, komu software původně patřil, v roce 2005 zanikl a koupila ho konkurenční firma Oracle.(Top 5 CRM Software Systems, 2013)

Program Oracle Siebel má velmi silnou technologickou architekturu, nabízí širokou škálu vertikálních řešení a má vestavěnou aplikaci klient/server. Na druhou stranu je Oracle Siebel pověstný pro svou vysokou cenu.(Top 5 On-Premise CRM Software Applications, 2013)

### **SAP AG**

Další firmou, která patří mezi top výrobce CRM systémů, je firma SAP AG. Její produkt, SAP CRM solution, je plně integrované CRM řešení pro požadavky středně velkých a velkých organizací a to téměř ve všech průmyslových odvětvích a oborech. SAP CRM obsahuje několik modulů, které podporují klíčové zákazníky, jako jsou: SAP

CRM Sales (automatizace prodeje), SAP CRM marketing, SAP CRM interaction center, SAP CRM web channel (zahrnuje e-commerce, e-marketing a e-service) a SAP CRM partner channel management.(Top 5 CRM Software Systems, 2013)

Firma SAP AG patří mezi jedničky na trhu, nabízí novou technologickou architekturu, hlubokofunkční software a flexibilitu. Zároveň je produkt jedním z nejdražších řešení v oblasti CRM. Je určen převážně středně velkým a velkým organizacím.(Top 5 On-Premise CRM Software Applications, 2013)

### **Microsoft**

Microsoft Dynamics CRM 2011 je již pátá verze produktu, které nabízí pro CRM softwarové řešení. Jedná se o stále jedinečný produkt, který se na přeplněném trhu CRM softwarů dokáže uplatnit. Nejnovější verze umožňuje SaaS – Software as a Service (software jako služba), neboli používání aplikace přes internet bez instalování. Produkt také bezproblémově spolupracuje s MS Outlook, Office či SharePoint. Zároveň nabízí nejlevnější ceny na trhu. Nejlépe se hodí pro malé a střední podniky.(Top 5 On-Premise CRM Software Applications, 2013), (Top 5 CRM Software Systems, 2013)

### **2.5.1 CRM řešení pro firmu PPL CZ s.r.o.**

Nejvhodnějším CRM systémem pro firmu PPL je **Microsoft Dynamics CRM Online**. Jedná se o výkonné CRM řešení, které je poskytované ve formě **cloudové služby**. Cloudová služba umožňuje ukládat firemní data na virtuální servery. Podnik tím pádem nemusí nakupovat drahé servery, licence operačních systémů či zálohovat data.(Jak vybírat cloudové služby?, 2013) Microsoft Dynamics CRM Online poskytuje **okamžitý přístup k zákaznickým informacím** z libovolného místa. Data, která jsou v cloudu uložena, zůstávají vždy ve vlastnictví podniku a nemohou být zneužita. Další výhodou je **možnost propojení se softwary**, které firma používá. Nehrozí tedy, že by firma musela svá data zadávat dvakrát. Nespornou výhodou je i **nízká cena**, za kterou se dá služba pořídit. Firma Microsoft nabízí **zkušební verzi na měsíc zdarma**. V případě, že je firma se službou spokojena a chce ji nadále využívat, zaplatí měsíčně 35,9 EUR.(Microsoft Dynamics CRM Online, 2013)

Pro firmu PPL by byl Microsoft Dynamics CRM Online přínosem hlavně v rychlejší komunikaci se zákazníkem a snadném přístupu k informacím.

## 2.6 Zákazníci

### 2.6.1 Skupiny zákazníků

Zákazníky lze rozdělit do různých skupin. Každý zdroj uvádí jiné rozdělení.

Lošťáková(2009) dělí zákazníky na čtyři skupiny (tab. č. 1) podle hodnoty pro podnik od nejhodnotnější až po neméně hodnotné: **Nejhodnotnější zákazníci, Zákazníci s vysokým potenciálem růstu, Současní ziskoví, ale neperspektivní zákazníci a Ztrátoví zákazníci.**

Tab. č. 1: Obsluha zákazníků

		Strategická hodnota	
		Vysoká	Nízká
aktuální hodnota	vysoká	Nejhodnotnější zákazníci – udržuj	Současní ziskoví, ale neperspektivní zákazníci – sklízej
	nízká	Zákazníci s vysokým potenciálem růstu – rozvíjej	Ztrátoví zákazníci- nevysiluj se

Zdroj: Lošťáková,2009,s. 57

#### Nejhodnotnější zákazníci

Mezi nejhodnotnější zákazníky patří zákazníci s vysokou aktuální a vysokou strategickou hodnotou. O tyto zákazníky je třeba pečovat pravidelně, věnovat se každému zákazníkovi zvlášť a dávat jim přednost před ostatními. Je důležité snažit se budovat přátelský vztah s maximální otevřeností a důvěrou. Hlavní je předvídat budoucí potřeby zákazníka a dívat se jeho pohledem. Tato strategie se nazývá diferencovaná customizace.(Lošťáková, 2009)

#### Zákazníci s vysokým potenciálem růstu

Zákazníci s vysokým potenciálem růstu jsou budoucností firmy. Zatím je jejich přínos pro podnik nízký, ale v budoucnosti se dá výrazně zvýšit. Je nutné se k nim chovat jako ke klíčovým zákazníkům a jistě se vyplatí vyšší investice do rozvoje vztahu a prohlubování loajality. Je potřeba správně odhadnout a identifikovat strategický potenciál zákazníka. Jako řešení je vhodná analýza dostupných zákaznických informací, které vypovídají o potenciálu zákazníka.(Lošťáková, 2009)

### **Současní ziskoví, ale neperspektivní zákazníci**

Současní ziskoví, ale neperspektivní zákazníci přináší vysoký výnos již v současnosti. Uplatňuje se zde individuální přístup dle aktuálních možností podniku. Není vhodné příliš investovat do vztahů se zákazníky, jelikož senepředpokládá, že se jejich přínos bude ještě zvyšovat. Je důležité, aby si podniky daly pozor na budoucí vývoj zákazníka. Časem může dojít k přehodnocení na zákazníka perspektivního. (Lošťáková, 2009)

### **Ztrátoví zákazníci**

Ztrátoví zákazníci mají nízkou aktuální i strategickou hodnotu. Do vztahu se nevyplatí investovat. Podnik by se měl snažit najít cesty, jak zvýšit hodnotu zákazníků a snížit ztrátu. Je vhodné tyto zákazníky odkázat na konkurenci nebo vhodným způsobem odradit. Také je třeba omezovat setkání a spolupráci. Zůstává otázkou, zda by se měl takový vztah ukončit. (Lošťáková, 2009)

**Wessling**(2003) rozděluje zákazníky do jiných skupin podle jejich potřeb. Tyto potřeby vyplývají z jejich věku, pohlaví, zájmů, sociální úrovně, rodinného zázemí atd. Správné rozdělení zákazníků do různých skupin vyžaduje veškeré informace, které o zákaznících mají zaměstnanci v podniku. Ať jsou již někde zaznamenané, či tyto informace pouze znají, je třeba je vzájemně propojit do společné databáze. K tomu je potřeba vhodný software.

Skupiny zákazníků lze rozlišovat i podle hodnoty, kterou přinesou společnosti, např. podle výše obrátu, čistého marketingového přínosu, výše nákladů na prodej a distribuci nebo platební morálky.

Skupiny zákazníků podle Wesslinga se nazývají: **Ottovi normální zákazníci, Spolehliví zákazníci, Inteligentní superzákazníci, Tendenční zákazníci, Zákazníci typu „Já chci taky“, Exkluzivní superzákazníci, Speciální zákazníci a Zákazníci v právu.**

**Ottovi normální zákazníci**-zákazníci, patřící do této skupiny, vyžadují pouze základní služby. Nevyžadují individuální přístup.

**Spolehliví zákazníci** - tito zákazníci vyhledávají pouze ty služby, na které jsou z minulosti zvyklí. Nevyžadují výstřednost ani špičkovou úroveň.

**Inteligentní superzákazníci** –do této skupiny se řadí zákazníci, kteří neustále očekávají nové a nové služby. Je zapotřebí, aby jim byla věnována soustavná pozornost pomocí

nástrojů CRM. Jakmile se dozví o novince, ihned ji vyžadují a jsou ochotní za tyto služby dobře zaplatit.

**Tendenční zákazníci**–v této skupině se nachází zákazníci, kteří sice také chtějí stále nové služby, ovšem nehodlají za ně tolik zaplatit. Jsou ochotni se smířit i s menším rozsahem služeb. Chtějí mít však pocit, "že jdou s dobou".

**Zákazníci typu "já chci taky"**– zákazníci v této skupině jsou zpočátku ke všem inovacím nástrojů CRM nedůvěřiví. Po nějaké době, když jejich okolí tyto služby přijme, chtějí je také. Nejsou však ochotni zaplatit za novinky. Spíše vyčkávají, až se sníží jejich cena.

**Exkluzivní superzákazníci**–zákazníci v této skupině kladou důraz na neobvyklé služby. Vyžadují osobní kontakt a většinou nevyužívají elektronických nástrojů. Za poskytované služby jsou ochotni zaplatit vysokou cenu.

**Speciální zákazníci**–do této skupiny se řadí zákazníci, kteří vyhledávají služby, které nutně nepotřebují. Občas se snaží zjistit, zda firma poskytuje marketingové služby, aniž by je chtěli využít.

**Zákazníci "v právu"** –tito zákazníci dávají najevo, že jinde s nimi zachází dobře. Srovnávají služby, poskytované jinými firmami a dožadují se jich i u jiných firem jako své právo.

Jakmile zákazník vyžaduje jiné služby, je třeba na něj působit jiným nástrojem CRM. Pro efektivní využití nástrojů CRM je potřeba zákazníka správně zařadit a působit na něj správnými nástroji. Pokud například podnik nabídne Ottovu normálnímu zákazníkovi nadstandardní služby, bude si myslet, že ho podnik chce "okrást o jeho čas i peníze" a nebude spokojen. Naopak, pokud tyto služby nenabídne inteligentnímu superzákazníkovi, bude mít pocit, že se mu podnik nevěnuje v míře, kterou zaslouží a také nebude spokojen. (Wessling, 2003)

## **2.6.2 Zákazníci PPL**

Pro každý podnik jsou nejdůležitějším prvkem zákazníci, kteří jsou nutní pro přežití každého podniku. Informace o potřebách zákazníků jsou nejdůležitějším aspektem k sestavení nabídky. I firma PPL má své zákazníky. S nabídkou svých služeb působí na trhu B2B (Business-to-business) i B2C (Business-to-customer).

Firma PPL může své zákazníky rozdělit na zákazníky bez dlouhodobé smlouvy a zákazníky s dlouhodobou smlouvou.

### **2.6.2.1 Zákazníci bez dlouhodobé smlouvy**

Zákazníci bez dlouhodobé smlouvy jsou fyzické osoby a firmy, které s PPL dlouhodobě nespolupracují a její **služby využívají nepravidelně**. Způsob objednání přepravy se u těchto zákazníků liší. Nejčastějším způsobem, jak mohou objednat svoz pro svou zásilku, je pomocí internetové stránky [www.ppl.cz](http://www.ppl.cz). Tam najdou formulář, kde vyplní údaje a odešlou. Zpátky jim poté přijde potvrzovací e-mail. Ve skutečnosti jsou na stránkách dva formuláře, jeden pro balíky a druhý pro palety. Na stránkách jsou také uvedeny podmínky, které musí balík nebo paleta splňovat, jinak nelze přepravu uskutečnit.

**Objednávka**, kterou zákazník z webové stránky odešle, se poté zobrazí operátorovi na příslušné pobočce. Objednávky jsou automaticky přiřazovány různým pobočkám a to podle poštovního směrovacího čísla. Operátor objednávku zadá do systému. Hned po zadání do systému přijde příslušnému dispečerovi e-mail, kde najde všechny informace o přepravě. Všechny tyto informace si vytiskne spolu s etiketou, která se později nalepí na balík pro jeho identifikaci. Podle adresy příjemce poté najde příslušného řidiče a do jeho schránky mu vloží všechny podklady. Tyto podklady si řidič vyzvedne druhý den brzy ráno a naplánuje si trasu.

Pokud si zákazník objedná svoz do 8:00 ráno, zásilku mu řidič vyzvedne ještě tentýž den. Jakmile řidič zásilky naloží, zavolá všem zákazníkům a informuje je o vyzvednutí zásilky. Při vyzvednutí řidič vybere peníze a předá zákazníkovi stvrzenku. Večer přiveze všechny naložené zásilky na depo, kde se roztřídí na zásilky, které se budou doručovat na jihu Čech, a na zásilky do ostatních krajů. Ty se naloží na nákladní vozy, které je přes noc doručí do **centrálního překladiště v Praze – Malešicích** a tam je dál roztřídí podle jednotlivých krajů.

Ráno se všechny zásilky, i ty, které přijeli z centrálního překladiště, roztřídí a jednotliví řidiči si je naloží na svá auta. Obvolají tentokrát příjemce s tím, že dneska jim doručí balík v určitou hodinu a ujistí se, zda budou příjemci na místě adresy. V případě, že nebudou k zastavení, zůstane zásilka na skladě o den déle.

Zákazník má také možnost přijít na pobočku a poslat balík rovnou z pobočky. Nazývá se to **osobní podej** a jedná se o rychlejší variantu předchozí možnosti. Zákazník předá

dispečerovi veškeré informace, zaplatí příslušnou částku a zásilka se mu doručí už druhý den.

Kromě osobního doručení nebo vyzvednutí mají zákazníci i příjemci ještě možnost využít služby **PPL Partner**. Jedná se o síť nezávislých provozoven, kde si zákazníci mohou libovolně, dle otevíracích dob jednotlivých provozoven, podat či vyzvednout balík. PPL neustále rozšiřuje svá prodejní místa do všech velkých měst ČR.

Zákazníci mohou poslat balík nebo paletu pouze za hotové, nikoliv na dobírku. Tuto službu PPL poskytuje pouze dlouhodobým zákazníkům se smlouvou.

Fyzickým osobám a firmám, které nemají s PPL smlouvu a nemají tak předem smluvené ceny, se cena za přepravu určuje podle hmotnosti a ujetých kilometrů. Cena se dá snadno spočítat na stránkách PPL, konkrétně na [www.ppl.cz/main2.aspx?cls=CalcPPLSprint](http://www.ppl.cz/main2.aspx?cls=CalcPPLSprint).(Daněk, 22.02.2013)

### ***2.6.2.2 Zákazníci s dlouhodobou smlouvou***

Mezi zákazníky, kteří mají s PPL dlouhodobou smlouvu, patří převážně firmy. Firma PPL dělí zákazníky s dlouhodobou smlouvou na čtyři segmenty: elitní zákazníci, top zákazníci, střední zákazníci a ostatní zákazníci.

Do prvního segmentu řadí společnost **elitní zákazníky**. Pro tyto zákazníky přepraví společnost přes 100000 zásilek ročně. O tyto zákazníky se firma PPL stará operativně podle potřeby zákazníků.(Daněk, 22.02.2013)

Do elitních zákazníků firmy PPL patří: Adler Czech s.r.o., Alza CZ a.s., ALBI Česká republika a.s., Datart International, a.s., AGORA DMT, a.s., Berner, spol. s r.o., eD'systém, ELEKTROMEDIA s.r.o., EMOS spol. s r.o., MDCompany s.r.o., Ges-Electronics, a.s., Pneu Vraník, Internet Mall, a.s., Kapsch s.r.o., J.A.P. spol. s r.o., KOH-I-NOOR HARDTMUTH Trade a.s., Linde Gas, a.s., METABO s.r.o., Mountfield, a.s., Natur Produkt, s.r.o., OLYMPUS Czech Group, s.r.o., PENTA CZ s.r.o., Popron Média, s.r.o., MANUTAN s.r.o., Specialized Eastern Europe s.r.o., Sodexo Pass ČR a.s., Telefónica O2Czech Republic, a.s., T.S.Bohemia a.s., RAPPA s.r.o., Zdeněk Matějovský, 100MEGA Distribution s.r.o., ELEKTRA PV s.r.o., Tele-Hit Kurdziel Piotr, Vaše Dedra, s.r.o., Servis obaly s.r.o., Pleas s.r.o., Sabihračky, EURO SHOP s.r.o. a eBRÁNA s.r.o.(Internetové stránky firma PPL CZ s.r.o., 2013)

Mezi **top zákazníky** se řadí ti, kteří si nechají u PPL přepravit 30000-100000 zásilek za rok. I o tyto zákazníky se společnost stará. Navštěvuje je každý měsíc.

Dalším segmentem jsou **střední zákazníci**. Těmto zákazníkům přepravuje firma PPL ročně 5000-30000 zásilek. O tyto zákazníky se společnost stará formou servisních schůzek přibližně čtyřikrát za rok.

**Do ostatních zákazníků** řadí podnik ty zákazníky, kterým realizuje přepravu 0-5000 zásilek ročně. Některé firmy si nenechají za rok přepravit ani jednu zásilku, i přesto mají s firmou PPL smlouvu. Těmto zákazníkům firma realizuje přepravu například jednou za dva roky. Firma PPL se o tento druh zákazníků stará jednou ročně, formou schůzky. (Daněk, 22.02.2013)

Všichni zákazníci, kteří s firmou PPL spolupracují, mají ve smlouvě uvedeno, kolik potřebují aut a v jakých intervalech. Z tohoto hlediska se firmy dělí na tři skupiny: **firmy s každodenní nákládkou, firmy s předem určenými dny nákladky a firmy s náhodnou nákládkou.**

#### **Firmy s každodenní nákládkou**

Jedná se o firmy, které mají ve smlouvě, že jim bude přidělen určitý počet aut, které budou jezdit **každý den**. Některé společnosti mají, díky dlouhodobé spolupráci, ve svých počítačích nainstalovaný program PPL, do kterého píší informace o jednotlivých zásilkách, jako adresy příjemců, hmotnost, zda se jedná o přepravu na dobírku či nikoliv. Díky programu také mohou vytisknout etiketu a nalepit ji na příslušnou zásilku. Veškeré informace, které zadaly do programu, se poté automaticky zobrazí i v programech PPL na příslušných pobočkách. Jakmile se zboží nakládá na vůz, skenuje řidič etikety jednotlivých zásilek. Díky tomu jsou balíky i palety pod neustálou kontrolou a také mohou zákazníci oněch firem jednoduše sledovat, kde se zásilka právě nachází. Jakmile přijede řidič na depo, vyloží náklad a jde příslušnému dispečerovi předat potvrzovací formulář o nákladce a tzv. archy, ve kterých jsou všechny čárové kódy jednotlivých zásilek od jedné firmy. Předání zásilek příjemcům pak vypadá stejně jako u fyzických osob.

Poté jsou také firmy, které s PPL sice dlouhodobě spolupracují, PPL program ale nemají. Etikety na zásilky, které jim PPL pravidelně poskytuje, musí vypisovat ručně, taktéž i arch s čárovými kódy. Až po převozu zásilek na depo se údaje o zásilkách zapisují do programu. (Daněk, 22.02.2013)



### **Firmy s předem určenými dny nákladky**

K těmto firmám jezdí auta vždy **ve smluvené dny**. I v tomto případě je několik firem, které má PPL program, je jich ale méně, než firem v prvním případě. Nakládka a vykládka zde vypadá téměř stejně jako v předchozím případě. V případě, že některá z firem potřebuje přistavit auto v jiný než smluvený den, objedná si auto přes zákaznickou zónu, do které má díky smlouvě přístup. Jelikož se nejedná o přepravu ve smluvený den, cena přepravy je kalkulována jako u jednorázových přeprav. Tyto případy ale nastávají pouze ojediněle, maximálně v období Vánoc.(Daněk, 22.02.2013)

### **Firmy s náhodnou nakládkou**

Tyto firmy nikdy **dopředu neví**, kdy budou potřebovat naložit zásilku. Echo dávají přes zákaznickou zónu vždy den předem. Ani jedna z těchto firem nemá PPL program, takže vše musí vypisovat ručně a do systému se informace dostanou až na depu.(Daněk, 22.02.2013)

## **2.6.3 Odměny zákazníkům**

Pokud je zákazník spokojen s koupí zboží či služby, není podmínkou, že u téže společnosti nakoupí znova. Důležité jsou v tomto směru odměny. „Čím častěji je činnost určité osoby odměněna, tím vyšší je pravděpodobnost, že tato osoba bude příslušnou činnost vykonávat.“(Wessling, str 26) Samozřejmě, že se zákazník může cítit odměněn koupí výrobku či služby, např. z důvodu zvýšení své image. Odměny se dají rozdělit na: odměnu před nákupem, odměnu při nákupu a odměnu po nákupu.(Wessling, 2003)

**Odměnu před nákupem** můžou zákazníci vnímat prostřednictvím webových stránek a informací na nich uvedených. Pokud způsob, jakým firma oslovuje určitou cílovou skupinu, odpovídá jejich potřebám, lze to vnímat jako odměnu. **Během nákupu** může být odměna vnímána jako samotný nákup, kdy si zákazník pořizuje něco nového. U nezajímavých produktů, jako je elektřina pro domácnost, musí být prodej doplněný o služby navíc, které jsou pak vnímány jako odměny k nákupu. Naopak u zboží, které je zajímavé samo o sobě, žádné doplňkové služby navíc nepotřebujeme, zákazník je odměněn už jen tím, že si jej koupil. Pro vytváření dlouhodobého vztahu jsou nejdůležitější **odměny po nákupu**. Pro většinu podniků končí jejich snažení v době transakce. Výjimku tvoří snad jen příslib záruky. První transakce je však pouhý začátek delšího vztahu. Nákupem od zákazníka má podnik šanci získat o zákazníkovi důležité

informace, které vedou k dalším transakcím. Může ho díky nim např. informovat o nových produktech, atd. Je třeba neustále překonávat zákaznickovy požadavky.(Wessling, 2003)

Firma PPL řeší odměny svým zákazníkům individuálně. Své zákazníky odměňuje podle toho, do jakého segmentu zákazník patří. Těmi segmenty jsou **elitní zákazníci, top zákazníci, střední zákazníci a ostatní zákazníci**. Elitní zákazníci například dostávají slevy ve formě skonta. Skonto je druh slevy, která se poskytuje zákazníkům, kteří zaplatí do určité lhůty. Výše skonta se určuje jako procento z prodejní částky. Firma PPL také poskytuje různé bonusy zákazníkům, kteří přesáhnou určitý objem zásilek. Kromě individuálních slev poskytuje i pravidelné. Většinou se jedná o roční nebo čtvrtletní slevy. Zvláštní slevu, kterou firma PPL poskytuje svým zákazníkům, je za drobná poškození. Během přepravy se může zásilka drobně poškodit a tím ztratit na své původní ceně. Proto firma v tomto případě zlevňuje cenu přepravy, ovšem pouze zákazníkům, kteří mají s firmou PPL smlouvu. Pokud se jedná o zákazníka bez smlouvy nebo poškození zásilky je většího rozsahu, řeší se tyto situace přes reklamační oddělení společnosti.(Daněk, 22.02.2013)

## 3 Analýza spokojenosti zákazníků

O kvalitě nabízených služeb a o spokojenosti svých zákazníků se každá společnost může dozvědět pomocí dotazníků. Správně sestavené dotazníky dokážou odhalit, kde má společnost své slabiny a jaké má naopak silné stránky. Firma PPL si spokojenost svých stálých zákazníků také zjišťuje pomocí dotazníků. Dotazníky každoročně sestavuje marketingové oddělení v Praze. Za každé depo je náhodně vybráno 20 balíkových zákazníků, kteří jsou rovnoměrně rozdělení podle segmentů (elitní, top, střední a ostatní zákazníci), a 5 paletových zákazníků (2 top a 3 střední). Předání dotazníků vybraným zákazníkům má na každém depu na starosti příslušný obchodní zástupce. Dotazník vyplňují zákazníci, kteří mají s firmou PPL smlouvu. Po vyplnění se dotazníky pošlou zpět do Prahy, kde je pracovníci v marketingovém oddělení vyhodnotí. Následně zpracují výsledky, které poté prezentují na jednotlivých pobočkách. (Daněk, 07.03.2013)

### 3.1 Struktura dotazníků

Zdroj: **Příloha A**: Dotazník na zjištění spokojenosti zákazníků

Dotazník určený zákazníkům firmy PPL se skládá celkem ze sedmi částí vyplňuje se zakřížkováním nejvhodnější varianty. Vybrat si zákazníci mohou z variant spokojený, převážně spokojený, převážně nespokojený a nespokojený. Na některé otázky se dá odpovědět pouze ano nebo ne.

- **První část** slouží k vyplnění identifikačních údajů. Zákazník vyplní název společnosti, jeho IČO (identifikační číslo organizace) a obor své činnosti. V první části jsou také kolonky na identifikační číslo zákazníka a číslo depa, se kterým zákazník spolupracuje. Tyto údaje vyplní samozřejmě firma PPL.
- **Druhá část** dotazníku zjišťuje hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti služeb a zákazník ji vyplňuje sám. Dotazník zjišťuje, jak jsou zákazníci spokojeni s komplexním řešením služeb, inovací služeb, poměrem cena/kvalita, s platebními podmínkami a s vyřizováním případných stížností.
- **Ve třetí části** zákazník hodnotí svou spokojenost v oblasti komunikace. Tato část se dále dělí na tři části: komunikaci přes zákaznický servis, komunikaci přes firemní web a komunikaci s obchodním zástupcem. V části o zákaznickém servisu zákazník odpovídá, zda je spokojený s dosažitelností, profesionalitou a

flexibilitou pracovníků při řešení nestandardních situací. V části zahrnující web firmy se otázky zaměřují na kvalitu a dostatečnost uvedených informací, na přehlednost webu a jakým způsobem zákazník nejčastěji objednává svoz. V poslední části dotazníku týkající se komunikace se společnost ptá na kvalitu obchodního zástupce. Zajímá ji, zda zákazník zná svého obchodního zástupce a pokud ano, jaké je jeho vystupování, profesionalita a flexibilita.

- V další již **čtvrté části** dotazníku se firma PPL zaměřuje na hodnocení svozů a rozvozů. Zajímá se, jak zákazníci hodnotí chování řidičů, zda jsou ochotní pomoci a dochvilní na dodržení termínů. Také se ptají na vzhled a čistotu auta.
- V **páté části** dává firma PPL svým zákazníkům prostor k vyjádření svých připomínek a případných návrhů na zlepšení služeb.
- **Šestá část** dotazníku nabízí zákazníkům možnost zaslání informací o novinkách elektronikou podobou. Zákazník si může vybrat, zda tuto službu chce, či nikoliv.
- V **poslední části** vyplní zákazník své jméno, funkci ve společnosti, ve které pracuje, datum vyplnění dotazníku a svůj podpis s razítkem společnosti.

Po vyplnění odevzdá zákazník svůj dotazník obchodnímu zástupci, který mu ho doručil. Pokud se jedná o elitní zákazníky, dotazník doručuje obchodní zástupce osobně. V případě nespokojenosti zákazníků s některou částí dotazníku se tento problém řeší individuálně s každým depem zvlášť.

Vyplněné dotazníky jsou následně hodnoceny pomocí škály, která má 4 úrovně:

Spokojen	1 – 1,5
Převážně spokojen	1,51 – 2,5
Převážně nespokojen	2,51 – 3,5
Nespokojen	3,51 – 4

**Cílem firmy PPL** při analyzování dat byla celková spokojenost zákazníků na úrovni 1,5 bodu.

## 3.2 Výsledky dotazníků

### 3.2.1 Spokojenost zákazníků v oblasti služeb

V této části dotazníku dopadla firma PPL nejhůř (tab. č. 2). Zákazníci průměrně ohodnotili oblast služeb 1,57 body. Oproti roku 2011 si celkově pohoršila, kdy

v průměru dosáhla na 1,52 bodů. Cílem společnosti u jednotlivých částí dotazníku bylo hodnocení do 1,4 bodu. V oblasti služeb tuto mez přesáhly všechny otázky, čímž nesplnily daný cíl. Zlepšení hodnocení služeb zaznamenala komplexnost řešení a vyřizování stížností. Naopak zhoršení dosáhla profesionalita, poměr cena/kvalita a platební podmínky.

**Tab. č. 2:** Hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti služeb

	PPL 2011	PPL 2012	Cíl 2012	Splněn cíl 2012	Posun oproti 2011
Komplexnost řešení	1,44	1,41	1,4	NE	Zlepšení
Profesionalita	1,44	1,59	1,4	NE	Zhoršení
Poměr cena/kvalita	1,61	1,74	1,4	NE	Zhoršení
Platební podmínky	1,40	1,44	1,4	NE	Zhoršení
Vyřizování stížností	1,73	1,68	1,4	NE	Zlepšení
Celkem	1,52	1,57	1,4	NE	Zhoršení

Zdroj: materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2012

### 3.2.2 Spokojenost zákazníků s komunikací – zákaznický servis

V oblasti komunikace se zákaznickým servisem (tab. č. 3) došlo meziročně k mírnému zlepšení hodnot a to především díky zlepšení dosažitelnosti zákaznického servisu. Stanovený cíl 1,4 bodu byl dosažen ovšem pouze v jediném bodě – dosažitelnosti zákaznického servisu. I přesto lze vývoj v této oblasti hodnotit pozitivně. Nejohroženější dopadla flexibilita řešení nestandardních situací, kterou zákazníci ohodnotili 1,53 body.

**Tab. č. 3:** Hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti komunikace - zákaznický servis

	PPL 2011	PPL 2012	Cíl 2012	Splněn cíl 2012	Posun oproti 2011
Dosažitelnost	1,38	1,29	1,4	ANO	Zlepšení
Profesionalita pracovníků	1,45	1,43	1,4	NE	Zlepšení
Flexibilita řešení nestandardních situací	1,58	1,53	1,4	NE	Zlepšení
Celkem	1,47	1,42	1,4	NE	Zlepšení

Zdroj: materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2012

### 3.2.3 Spokojenost zákazníků s komunikací – webové stránky

Nejlépe dopadlo hodnocení komunikace přes webové stránky (tab. č. 4). Společnost se v očích zákazníků zlepšila jak v kvalitě a dostatečnosti uvedených informací, tak i v přehlednosti a designu webu. Cíl společnosti pro rok 2012, tedy dosažení 1,4 bodu, byl splněn jak u kvality a dostatečnosti uvedených informací, tak i u přehlednosti a designu webu. Dále se v této části dotazníku společnost zajímala, jakým způsobem zákazník objednává svoz (tab. č. 5). Z výsledků je patrné, že nejčastěji zákazníci objednávají přepravu prostřednictvím softwaru. Jelikož zákazníci provádějí objednávku svozu vícero způsoby, součet jednotlivých podílů převyšuje hodnotu 100.

**Tab. č. 4:** Hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti komunikace – webové stránky

	PPL 2011	PPL 2012	Cíl 2012	Splněn cíl 2012	Posun oproti 2011
Kvalita a dostatečnost uvedených informací	1,37	1,35	1,4	ANO	Zlepšení
Přehlednost a design webu	1,45	1,40	1,4	ANO	Zlepšení
Celkem	1,41	1,38	1,4	ANO	Zlepšení

Zdroj: materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2012

**Tab. č. 5:** Způsob objednávání svozu

Způsob objednávání	E-mail	Fax	Jiné	Telefon	Software
Podíl	28%	3%	10%	20%	59%

Zdroj: materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2012

### 3.2.4 Spokojenost zákazníků s komunikací – obchodní zástupce

Z analýzy dotazníků vyplynulo, že svého obchodního zástupce zná 94% dotázaných. Meziročně se celková hodnota téměř nezměnila, zákazníci ohodnotili svého obchodního zástupce v průměru 1,13 body (tab. č. 6). Požadovaná hodnota 1,4 byla s přehledem dosažena.

**Tab. č. 6:** Hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti komunikace – obchodní zástupce

	PPL 2011	PPL 2012	Cíl 2012	Splněn cíl 2012	Posun oproti 2011
Profesionalita, vystupování, flexibilita	1,12	1,13	1,4	ANO	Zhoršení

Zdroj: materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2012

### 3.2.5 Spokojenost zákazníků v oblasti svozů a rozvozů

V této oblasti došlo meziročně k mírnému zlepšení a to zejména v oblasti dodržování termínů svozů (tab. č. 7). Všechny hodnocené body se blíží stanovené hranici 1,4. Cíl však splnilo pouze hodnocení ochoty řidičů. Nejhůře dopadlo hodnocení vzhledu a čistoty vozů s hodnotou 1,5.

**Tab. č. 7:** Hodnocení spokojenosti zákazníků – oblast svozů a rozvozů

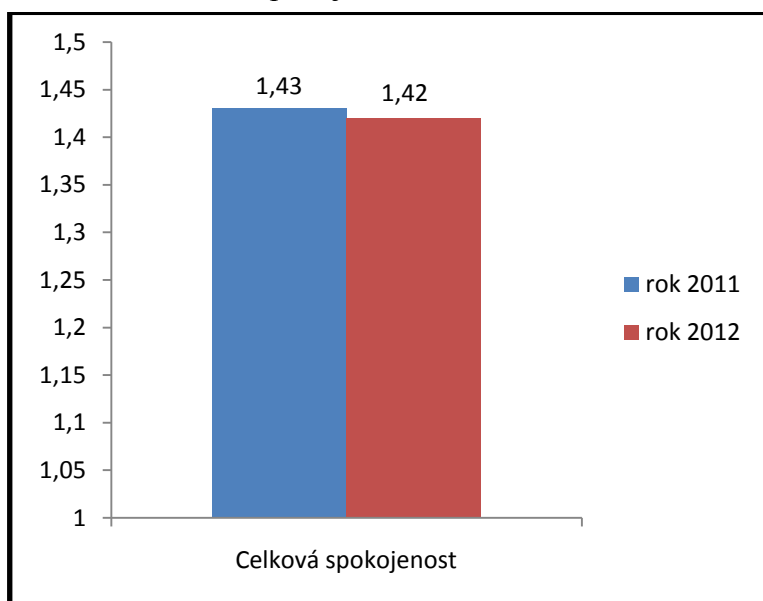
	PPL 2011	PPL 2012	Cíl 2012	Splněn cíl 2012	Posun oproti 2011
Profesionalita řidičů	1,48	1,45	1,4	NE	Zlepšení
Ochota pomoci řidičů	1,45	1,39	1,4	ANO	Zlepšení
Dodržování termínů svozů	1,58	1,42	1,4	NE	Zlepšení
Vzhled a čistota auta	1,47	1,50	1,4	NE	Zhoršení
Celkem	1,50	1,44	1,4	NE	Zlepšení

Zdroj: materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2012

### 3.2.6 Spokojenost zákazníků - shrnutí

Z analýzy všech dotazníků vyplývá, že zákazníci jsou s firmou PPL spokojeni až převážně spokojeni. V dílčích oblastech zaznamenala společnost zhoršení pouze v oblasti služeb u poměru cena/kvalita a profesionality zaměstnanců dep. Po vyhodnocení všech dotazníků firma PPL zjistila, že si zákazníci nejvíce stěžují na nešetrnou manipulaci se zásilkami a špatnou komunikaci s dispečinkem. Zlepšení je naopak patrné v oblasti komunikace, konkrétně v dosažitelnosti zákaznického servisu, dále pak v oblasti svozů a rozvozů, kde je znatelný progres u dodržování termínů svozů a ochoty řidičů. Meziročně si firma PPL nepatrně polepšila (graf č. 1). Celkový cíl firmy PPL, dosažení celkového hodnocení max. 1,5 bodu, byl splněn.

**Obr. č. 2:** Celková spokojenost zákazníků



Zdroj: materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2012



# 4 Analýza konkurence

## 4.1 Konkurence

Pokud má být podnik úspěšný na trhu, musí dobře znát své konkurenty. Musí se neustále snažit, aby uspokojil potřeby a požadavky zákazníků lépe než jeho konkurenti. Konkurence je pro podniky velmi významná, protože je nutí snižovat své náklady, inovovat a zdokonalovat své výrobky a služby tak, aby zvýšily svůj obrat. Pro zajištění konkurenční výhody musí podnik na existenci konkurence reagovat vhodnou marketingovou strategií. Vzhledem k rozmanitosti podmínek vyskytujících se na trhu není jednoduché vypracovat správnou strategii, avšak pro budoucnost každého podniku je to nezbytné.(Boučková, 2003)

Podle Wesslinga existuje 5 druhů konkurence: **konkurence v oblasti volných financí na nákup, konkurence v oblasti řešení problémů, konkurence v oblasti image, konkurence v oblasti zboží a služeb a konkurence v oblasti způsobu prodeje.**

### 4.1.1 Konkurence v oblasti volných financí na nákup

Do této skupiny spadají firmy, které bojují o zákaznickou volnou část příjmů. Jsou to ty části příjmů, které zatím nejsou určeny ke konkrétním transakcím. Konkurence probíhá mezi různými produkty a službami. Zákazník si vybírá ty produkty a služby, které v daný moment preferuje. Firma používající CRM má konkurenční výhodu v tom, že nezačíná od nuly. Taková firma už má určité vztahy se svými zákazníky a díky tomu mají na výdaje svých zákazníků větší vliv.(Wessling, 2003)

### 4.1.2 Konkurence v oblasti řešení problémů

Zde si konkurují firmy, které řeší se svými zákazníky různé stížnosti na produkty a služby. Pokud firma používá CRM, lépe zná své zákazníky a dokáže jim lépe pomoci. Tím je firma o krok napřed před svou konkurencí. Podnik, který používá CRM ve všech jeho důsledcích, může si zajistit na trhu dlouhodobé úspěchy.(Wessling, 2003)

### 4.1.3 Konkurence v oblasti image

Do této oblasti se řadí ty podniky, kteří nabízejí produkty a služby se stejnou nebo podobnou image. Ta může být na vysoké i nízké úrovni. Do vysoké úrovně image patří designová image, průkopnická image, image exkluzivity atd. Do nízké úrovně se

naopak řadí image levného zboží, image typu “mně taky“ či standardní image. CRM je třeba přizpůsobit příslušné úrovni image. Pokud se jedná o podnik s průkopnickou image, je nutné využívat nejnovější komunikační kanály v personalizované podobě. Na druhé straně, pokud se jedná o podnik s image “mně taky“, může se prodejce spokojit pouze s webovými službami.(Wessling, 2003)

#### **4.1.4 Konkurence v oblasti zboží a služeb**

V této skupiny jsou firmy, které nabízejí podobné zboží a služby. Používání CRM zde vede k úspěšnější realizaci obchodů než u konkurence. Samotný výrobky či služby nejsou většinou schopny dosáhnout větších úspěchů. Mohou toho dosáhnout, pokud se vydají cestou cenové války, to ovšem znamená snižování cen a tím i zisku.(Wessling, 2003)

#### **4.1.5 Konkurence v oblasti prodeje**

Podniky v této oblasti si konkurují hlavně z hlediska prodejní koncepce. Ta je určena kombinací komunikačních a obchodních kanálů, možnými způsoby plateb či úrovní doplňkových služeb. Podnik využívající CRM, kam všechny tyto oblasti spadají, může být ve výhodě vzhledem ke konkurenci, jelikož spojuje všechny uvedené oblasti.(Wessling, 2003)

### **4.2 Analýza konkurence firmy PPL CZ s.r.o.**

Firma PPL CZ s.r.o. není monopolem na trhu, proto má, jako každá jiná firma, svou konkurenci. Jelikož se portfolio přepravních služeb dělí na paletovou přepravu a balíkovou přepravu, má každá část i částečně odlišnou konkurenci. V oblasti balíkové přepravy konkurují firmě PPL CZ s.r.o. hlavně firmy Česká pošta, DPD CZ a Geis CZ (tab. č. 8). Mezi největší konkurenty v rámci paletové přepravy se řadí firmy Toptrans a Geis CZ (tab. č. 9). Jedná se o společnosti, které nabízejí stejné či podobné služby jako firma PPL CZ s.r.o.

Výsledky analýzy konkurence se shrnuly do níže uvedených tabulek. Tabulky se rozdělily na balíkovou a paletovou přepravu. První tabulka, která se týká balíkové přepravy, se rozdělila na vnitrostátní přepravu a mezinárodní přepravu. Druhá tabulka, která obsahuje informace o paletové přepravě, zahrnuje pouze vnitrostátní přepravu. Jelikož každá z uvedených firem nabízí různé druhy a počet služeb, byly vybrány tři základní služby: službu **Classic**, službu **Privat** a službu **Express**. U služby **Classic** je

příjemcem podnikatel nebo firma, u služby **Privat** je příjemcem soukromá osoba a služba **Express** zajišťuje přepravu balíkových zásilek v dopoledních hodinách. V rámci analýzy konkurence se u balíkové přepravy porovnávala maximální možná hmotnost balíku, cena přepravy jednokilového balíku, způsoby platby za přepravu, možnosti využít dobírky a doplňkové služby. U paletové přepravy se porovnávala hlavně maximální hmotnost jednoho kusu a celé zásilky a cena přepravy padesátikilogramové zásilky.

**Tab. č. 8:** Analýza konkurence firmy PPL CZ s.r.o. – balíková přeprava

Balíková přeprava				
Vnitrostátní přeprava	PPL CZ	DPD CZ	Česká pošta	GEIS CZ
<i>Služba Classic</i>				
max. KG	50	50	30	50
Cena/1 KG	94,-	89,-	85,-	80,-
Platba	hotově i kartou	hotově i kartou	hotově i kartou	Neuvedeno
Dobírka	pouze se smlouvou	ANO	ANO	ANO
Sledování zásilky	ANO	ANO	ANO	ANO
<i>Služba Privat</i>				
max. KG	50	50	30	50
Cena/1 KG	115,-	110,-	85,-	104,-
Platba	hotově i kartou	hotově i kartou	hotově i kartou	Neuvedeno
Dobírka	pouze se smlouvou	ANO	ANO	ANO
<i>Služba Express</i>				
max. KG	50	31,5	15	50
Počet měst do 10:00	13	33	13	12
Cena/1 KG	147,-	165,-	250	112,-
Dobírka	pouze se smlouvou	ANO	ANO	ANO
Doplňkové služby	Dokum. zpět*	Výměnná zásilka**	-	-
<b>Mezinárodní přeprava</b>				
<i>Služba Classic</i>				
max. KG	30-50	31,5-50	30	50
Cena/1 KG	245,- až 1209,-	300,- až 2400,-	205,- až 745,-	215,- až 2980,-
Termín dodání	5 dní	7 dní	Neuvedeno	5 dní
Země	Evropa	Svět	Svět	Evropa
Import	Slovensko	Svět	Svět	Evropa

<b>Služba Privat</b>	pouze Německo	poskytuje	poskytuje	neposkytuje
<b>Služba Express</b>	Neposkytuje	Evropa	do 120 zemí	neposkytuje

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

\*Dokumenty zpět-možnost nechat si příjemcem potvrdit a zaslat zpět dokumenty

\*\*Výměnná zásilka-možnost vrácení zásilky zpět odesílateli zadarmo

**Tab. č. 9:** Analýza konkurence firmy PPL CZ s.r.o. – paletová přeprava

Paletová přeprava			
Vnitrostátní přeprava	PPL CZ	Top Trans	GEIS CZ
max. KG/kus	800	Neuvedeno	1200
max. KG/zásilka	3000	3000	2500
Cena do 50kg	352,- až 524,-	408,- až 713,-	279,- až 576,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### **Balíková vnitrostátní přeprava**

Firma PPL je ve srovnání s konkurencí v balíkové vnitrostátní přepravě pozadu. Maximální možnou hmotnost zásilky má sice srovnatelnou s konkurencí, cenově je ale dražší. Alespoň u služby Classic a Privat. Naopak u služby Express je PPL druhá nejlevnější. Tuto službu však nabízí pouze ve 13 městech. Oproti tomu konkurenční firma DPD CZ nabízí stejnou službu ve 33 městech. Kromě možností platit přepravu hotově nebo kartou, kterou mají všechny firmy, jsem se zaměřila na možnost zaslání zásilky na dobírku. Tuto možnost nabízejí všechny firmy, kromě PPL. Je pravda, že společnost nabízí přepravu zboží na dobírku, ovšem pouze těm zákazníkům, kteří mají se společností dlouhodobou smlouvu. Zákazníci bez dlouhodobé smlouvy poslat zásilku na dobírku nemohou. Jedná se většinou o soukromé osoby. Dále se autorka také zajímala, zda firmy nabízí k přepravám doplňkové služby. V tomto ohledu dopadla firma PPL dobře. Jako jediní spolu s firmou DPD CZ nabízí služby navíc. V případě PPL se jedná o službu Dokumenty zpět. Tato služba umožňuje při potřebě odesílatele nechat si příjemcem potvrdit a zaslat zpět dokumenty, které se vztahují k zásilce. Firma DPD CZ nabízí jinou službu. Nazývá se Výměnná zásilka a zajišťuje bezplatnou přepravu zboží zpět odesílateli.

### **Balíková mezinárodní přeprava**

V rámci mezinárodní přepravy je firma PPL cenově průměrná. Cena za přepravu jednoho kilogramu balíku se pohybuje v rozmezí 245,- až 1209,- Kč. Výše ceny zde závisí na vzdálenosti místa doručení. Z hlediska rozmanitosti zemí jena tom firma

PPLhůř než konkurence. Přepravu zásilek nabízí pouze v rámci Evropy, stejně jako firma GEIS CZ. Ostatní firmy, DPD CZ a Česká pošta, tuto službu poskytuje v rámci celého světa. Velkou slabinou firmy PPL je její nabídka importu do České republiky, kterou nabízí pouze ze Slovenska. Navíc jedinou službu, kterou firma PPL v rámci mezinárodní přepravy nabízí, je služba Classic. Službu Privat sice také nabízí, ale pouze do Německa. Express ve své nabídce služeb nemá. Oproti PPL mají konkurenční výhodu firmy DPD CZ a Česká pošta, které služby Privat a Express poskytují.

### **Paletová vnitrostátní přeprava**

V paletové přepravě je firma PPL srovnatelná se svou konkurencí. Cenově se pohybuje od 352,- do 524,- Kč za padesátikilovou zásilku. Stejně jako u balíkové přepravy poskytuje přepravu zásilek na dobírku pouze zákazníkům se smlouvou. Dále poskytuje zákazníkům různé doplňkové služby, mezi které patří např. Dokumenty zpět, Paletové hospodářství, Svoz v pozdních hodinách, Uložení v terminálu delší než 3 dny nebo Třetí pokus o doručení.

# 5SWOT analýza

SWOT analýza je užitečná metoda pro strategické plánování. Slouží k nalezení odpovídající strategie a výchozí situace podniku. Samotná analýza zkoumá silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) podniku, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Analýza silných a slabých stránek se zabývá vnitřními nebo interními vlivy, kde je důležité omezit slabé stránky a naopak využít silných stránek podniku. Příležitosti a hrozby zkoumají vnější nebo externí vlivy na podnik a hlavním cílem je aktivní využívání příležitostí a cílené předcházení hrozbám.

SWOT analýza se také využívá ve formě implementace na řízení vztahu se zákazníky. Zkoumají se silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vzhledem k CRM. Výsledek napomáhá k určení CRM strategie, na kterou se podnik zaměří. (Wessling, 2003)

## 5.1 Analýza firmy PPL CZ s.r.o. pomocí SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy se dá zjistit, jaké má firma PPL silné a slabé stránky, jaké příležitosti k růstu se jí nabízejí, či jaké hrozby ji ohrožují.

Tab. č. 10: Prvky SWOT analýzy

Silné stránky (STRENGTHS)	Slabé stránky (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Silná image firmy</li><li>• 18 let existence na českém trhu</li><li>• Dynamický meziroční růst</li><li>• Kvalita poskytovaných služeb</li><li>• Přehled o stavu zásilky</li><li>• PPL Partner</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Časté zpoždění zásilek v sezónních obdobích (Vánoce)</li><li>• Mezinárodní přeprava pouze po Evropě</li><li>• Import pouze ze Slovenska</li><li>• Přeprava na dobírku pouze pro zákazníky se smlouvou</li></ul>
Příležitosti (OPPORTUNITIES)	Hrozby (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozšíření služeb mezinárodní přepravy o služby Sprint a Privat</li><li>• Rozšíření mezinárodní přepravy mimo Evropu</li><li>• Posílení tržního postavení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Příliv nové konkurence do odvětví</li><li>• Zvyšující se ceny ropy</li><li>• Zhoršení ekonomické situace v ČR i zahraničí</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 5.1.1 Silné stránky

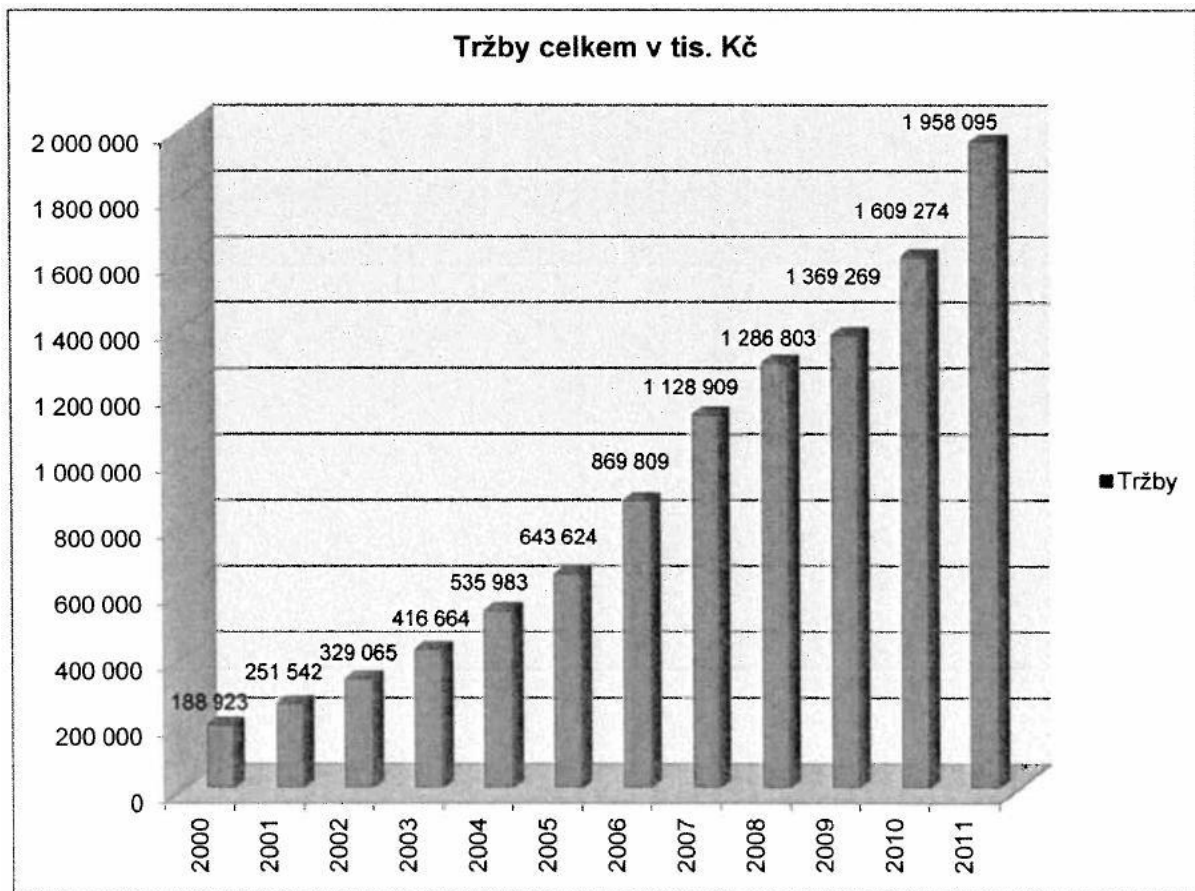
Mezi silné stránky firmy PPL CZ s.r.o. (tab. č. 10) se řadí její **dobrá pověst**. Společnost je na trhu již osmnáctým rokem, během něhož si u svých zákazníků vybudovala důvěru. Její dobrou image potvrzuje neustále **rozzrůstající se počet zákazníků**. V roce 2012 mělo s firmou PPL CZ s.r.o. na divizi v Českých Budějovicích uzavřenou smlouvu 7500 zákazníků, z toho 4000 zákazníků je stále aktivní. Zbýlých 3500 zákazníků sice se společností smlouvu mají, ale využívají jejích služeb nepravidelně. Každoročně přibývá na jednotlivých divizích kolem 300 nových zákazníků se smlouvou. Konkrétně v Českých Budějovicích přibylo za minulý rok 300 nových zákazníků, z nichž 10 se zařadilo do nejvyššího segmentu zákazníků, do elitních. V Humpolci, který patří do odštěpného závodu jižní Čechy spolu s Českými Budějovicemi, přibylo kolem 230 nových zákazníků.

O zvyšující se popularitě svědčí i **výše tržeb**. V roce 2011 dosáhla firma PPL tržby ve výši 1.958.095 tis. Kč. Společnost si uchovává pravidelný meziroční nárůst tržeb, které oproti roku 2010 stouply o 21,7 %. Průměrný meziroční nárůst tržeb se pohybuje kolem 24 %, kdy nejnižší nastal se 6,4 % v roce 2009 a nejvyšší v roce 2006, kdy firma zaznamenala meziroční nárůst tržeb o 35,1% (obr. č. 2).

Další silnou stránkou společnosti je její využívání těch **nejmodernějších technologií** a držení kroku s dobou. Zákazníci mají například možnost sledovat stav své zásilky. Tento trend, který vznikl před pár lety, zavedla i firma PPL. Zákazník má možnost sledovat svou zásilku buď na internetových stránkách firmy [www.ppl.cz](http://www.ppl.cz), nebo si mohou stáhnout aplikaci do svého mobilního telefonu a pomocí ní sledovat stav své zásilky. Aplikace je vhodná pro operační systémy iOS a Android.

Úplnou novinkou na trhu, kterou firma PPL zavedla teprve nedávno, je služba PPL Partner. Tato služba nabízí zákazníkovi možnost odeslat nebo si vyzvednout zásilku na místě, které je označené logem **PPL Partner** (obr. č. 3). Jedná se o síť nezávislých provozoven, kterých je v současnosti 47 a v budoucnu se plánuje tento počet zvýšit.

Obr. č. 3: Celkové tržby firmy PPL CZ s.r.o.



Zdroj: materiály firmy PPL CZ s.r.o., 2013

Obr. č. 4: PPL Partner



Zdroj: internetové stránky PPL CZ s.r.o., 2013

### 5.1.2 Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek společnosti je časté **zpoždění zásilek** v období Vánoc. V tomto období dosahuje firma PPL několikanásobně vyšších tržeb. Objemy zásilek se mnohdy i ztrojnásobí. Dochází tak ke zpoždění zásilek, jelikož při tak vysokém počtu



zásilek řidič nestíhá vše doručit včas. Zásilky tak mají několikadenní zpoždění a dochází k hromadění stížností od zákazníků.

Další slabou stránkou firmy PPL je nabídka **přepravy zásilek pouze do Evropy**. V tomto směru ztrácí za svou konkurencí, která nabízí přepravu zásilek i do ostatních zemí Světa. V případech, kdy si zákazníci chtějí objednat přepravu jinam než do Evropy, předává firma PPL tyto zásilky sesterské firmě DHL. Ke stejné situaci dochází i u importu. Firma PPL nabízí pouze import ze Slovenska, importy z jiných zemí předává firmě DHL.

Za slabou stránku společnosti se také považuje **omezenost přepravy zboží na dobírku**. Tento druh službu firma PPL nabízí pouze pro zákazníky, kteří se společností uzavřeli smlouvu. Zákazníci bez uzavřené smlouvy tuto službu využít nemohou. Proto dochází k situacím, kdy zákazníci odcházejí ke konkurenci, která poskytuje přepravu na dobírku pro všechny své zákazníky.

### 5.1.3 Příležitosti

Jednou z příležitostí firmy PPL je **rozšíření portfolia svých služeb** v rámci mezinárodní přepravy. Společnost nabízí svým zákazníkům možnost přepravy do zahraničí pouze na firemní adresy. Výjimkou je přeprava zásilek do Německa, kdy příjemcem může být i soukromá osoba. Další službu, kterou společnost nenabízí v rámci mezinárodní přepravy oproti své konkurenci, je **služba Express**. Tato služba nabízí přepravu zásilek do zahraničí s dodáním v přesně stanoveném dni. Zavedením mezinárodní přepravy na soukromé adresy a služby Express může společnost posílit své postavení na trhu přeprav a zvýšit svou konkurenceschopnost. Další příležitostí firmy PPL je rozšíření přepravy balíkových zásilek i do zemí **mimo Evropu**. Zvýší se tím konkurenceschopnost společnosti.

### 5.1.4 Hrozby

Mezi hrozby podniku se řadí **přilivnové konkurence**. Každý den vznikají nové firmy, které mohou ohrozit tržní postavení firmy PPL. Kromě nové konkurence může firmu PPL ohrozit i stávající konkurence. Neustálým zdokonalováním stávajících služeb, zaváděním nových služeb či zlepšováním technických vymožeností může konkurence posílit své postavení na trhu a tím oslabit firmu PPL. Další hrozbou firmy PPL je neustálý **nárůst cen ropy**. Důsledkem toho jsou vysoké ceny benzínu a nafty a zdražování služeb. Do hrozeb lze také zařadit **zhoršující se ekonomickou**

**situaciv** Čechách a v zahraničí. Může nastat situace, kdy v důsledku nízké poptávky po zboží omezí zákazníci využívání služeb firmy PPL. Některé podniky mohou zaniknout, takže se společnosti sníží počet zákazníků a omezením služeb ostatních zákazníků se sníží i velikost tržeb.

## 6 Návrhy na zlepšení a jejich zhodnocení

### 6.1 Zlepšení péče o zákazníky

Firma PPL se o své zákazníky pravidelně stará. Dělí je do jednotlivých segmentů (elitní, top, střední a ostatní) podle přínosů společnosti. Elitním zákazníkům se věnuje prakticky denně, top zákazníkům jednou měsíčně, středním zákazníkům jednou za čtvrt roku a o ostatní zákazníky pečuje jednou ročně. Pravidelně si nechává zpracovat analýzu o spokojenosti svých zákazníků. Z poslední analýzy, kterou si firma PPL nechala zpracovat na podzim roku 2012, zjistila nespokojenost zákazníků s poměrem cena/kvalita a s profesionalitou zaměstnanců dep.

Společnost má na zlepšení spokojenosti s cenou dvě možnosti. Může **cenou jednotlivých přeprav snížit**, čímž by se ale snížil i zisk firmy. Lepší variantou je **zvýšení kvality přeprav**. V roce 2012 si zákazníci nejvíce stěžovali na nešetrné zacházení se zásilkami a na špatnou komunikaci s dispečinkem. Kvalitu služeb lze jistě zvýšit omezením stížností. Firma PPL by měla **řidiče a zaměstnance na skladě lépe proškolit** o zacházení se zásilkami a zavést případné sankce za poškození z důvodu nedbalosti.

Problém se špatnou komunikací s dispečinkem se dá vyřešit **zavedením nového CRM systému**. Nejideálnějším řešením pro firmu PPL je systém Microsoft Dynamics CRM Online. Jedná se o cenově dostupný CRM systém, který umožňuje rychlejší komunikaci se zákazníkem a standardizuje zákaznický orientované procesy, automatizovaně vyhodnocuje data a umožňuje rychlé hledání příslušných údajů o zákaznících. Jelikož je systém poskytován formou cloudu, nemusí podnik kupovat drahé operační systémy ani servery. Měsíčně tato služba vychází na 35,9 EUR.

Po zavedení těchto opatření by se měla kvalita služeb v očích zákazníka zlepšit, což by se mělo projevit v každoroční analýze spokojenosti zákazníků. Pokud budou zákazníci spokojeni, nebudou chtít přejít ke konkurenci. Naopak kvalitní recenzí může společnost získat nové zákazníky a tím zvýšit své tržby.

Firma PPL se každoročně potýká s nárůstem přeprav v období Vánoc. Počet zásilek se mnohdy i ztrojnásobí. Řidiči nestíhají zásilky doručit včas a nabírají zpoždění. To se zákazníkům samozřejmě nelíbí a často podávají stížnosti. Této situaci se dá ovšem předejít. Společnost by se měla každý rok na období před Vánoci připravit a **posílit přepravu o další auta a řidiče**. Jelikož dosahuje firma PPL v tomto období i trojnásobně vyšších tržeb, neměla by mít problém se zvýšením nákladů v podobě posílení přepravy. Společnost dosáhne i se zvýšením nákladů vyššího zisku, než v běžném období, a zákazníci budou spokojeni. Společnost si nejen lépe udrží své zákazníky, ale může získat i nové a posílit tak své postavení na trhu.

## **6.2 Zvýšení konkurenceschopnosti firmy PPL CZ s.r.o.**

Firma PPL není zdaleka jedinou firmou na trhu, která poskytuje služby v oblasti vnitrostátní a mezinárodní přepravy. Konkurence neustále sílí a každoročně se objevují nové firmy nabízející stejné služby. Největšími konkurenty firmy PPL jsou firmy DPD CZ, Česká pošta, Geis CZ a Toptrans. I když se firma PPL řadí mezi nejlepší přepravce na trhu, konkurence je v některých oblastech služeb lepší. Společnost by se měla nejvíce **zaměřit na rozšíření svých služeb**. Službu Express, která zaručuje doručení zásilky v dopoledních hodinách druhého dne, nabízí oproti konkurenci pouze ve 13 městech. Společnost by měla zvážit rozšíření této služby do více měst. Jelikož má firma PPL pobočky pouze ve velkých městech a nepřemýšlí o jejich rozšíření, nabízet službu Express, která zaručuje dopravu zásilek do 10 hodin dopoledne, není možné. Jediným východiskem je prodloužit čas dodání. Kromě do 10 dopoledne nabízet službu i do 12 či do 2 odpoledne. Zákazníci by jistě tuto službu využívali, čím by mohlo dojít k růstu tržeb zhruba o 5%.

Podobný problém nastává i u mezinárodní přepravy. Firma PPL nabízí přepravu balíkových zásilek v rámci exportu pouze po Evropě. Pokud si zákazník chce objednat přepravu mimo Evropu, předává společnost požadavek sesterské firmě DHL. Jelikož nemá firma PPL ve své nabídce služeb leteckou přepravu, není schopná doručit balíkové zásilky mimo Evropu. Rozšířit své služby ovšem může u importu, kde nabízí přepravu zásilek pouze ze Slovenska. Společnost by měla uvážit, zda je schopná **rozšířit importní služby i do ostatních sousedních zemí, konkrétně do Polska, Německa a Rakouska**. Omezí tím tak situace, kdy zákazníci v případě nesplnění svých požadavků odcházejí ke konkurenci. Dále může společnost zvýšit svou konkurenceschopnost

**zavedením služby Privat**, kterou v rámci mezinárodní přepravy poskytuje pouze při přepravě do Německa. Tato služba nabízí přepravu zásilek na soukromé adresy. Mohou tak získat více zákazníků a dosáhnout vyšších tržeb.

Dalším návrhem na zlepšení poskytovaných služeb je **zavedení přepravy na dobírku i pro zákazníky, kteří nemají s firmou PPL smlouvu**. Mnoho zákazníků se této službě dožaduje a v případě nesplnění jejich požadavku odchází ke konkurenci, která službu nabízí. Zavedením dobírkové služby by mohla firma zvýšit svůj zisk až o 10%. Jelikož společnost již dobírkovou službu poskytuje, neměl by být větší problém s jejím zavedením, ani by nemělo dojít k výraznému zvýšení nákladů. Přínosem pro společnost bude posílení na trhu a získání více zákazníků. Firma PPL si tak nejen bezpečně uchová svůj průměrný meziroční nárůst tržeb o 24%, ale dokáže ho i zvýšit.

## 7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit současný stav CRM v podniku a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení a upevnění vztahů se zákazníkem a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Konkrétním podnikem byla zvolena firma PPL CZ s.r.o. která poskytuje služby v oblasti pozemní logistiky. Společnost, která se na trhu logistiky pohybuje již více jak 15 let, se o své zákazníky pravidelně stará. Každoročně si zpracovává analýzu spokojenosti svých zákazníků a na jeho výsledky pružně reaguje. I když se v hodnocení zákazníků každoročně mírně zlepšuje, nejsou zákazníci se vším zcela spokojeni. Z výsledku analýzy spokojenosti je patrné, že se zákazníkům nelíbí hlavně poměr cena/kvalita, nešetrné zacházení se zásilkami a špatná komunikace s dispečinkem. Na tyto „nedostatky“ firma PPL reaguje zaváděním opatření v podobě zpřísnění sankcí za poškození zboží způsobené řidiči a zkvalitňováním služeb. Špatné komunikaci s dispečinkem se dá předejít zavedením nového CRM systému Microsoft Dynamics CRM Online. Tento systém ukládá veškerá data o zákaznících na jedno místo a zaměstnanci tak dokážou velmi rychle reagovat na požadavky svých zákazníků.

Pomocí SWOT analýzy se dalo zjistit, jaké má společnost silné a slabé stránky, příležitosti k růstu i hrozby, které mohou její postavení na trhu ohrozit. Nejslabší stránkou společnosti je zpoždění zásilek v období Vánoc. Firma PPL se každoročně snaží sehnat dostatečný počet aut, aby zpoždění zásilek zabránila. Problém je ovšem v nízkém počtu aut přepravníků, se kterými společnost kooperuje. Společnost proto uvažuje, že v období Vánoc posílí přepravu o nové přepravce. Další slabou stránkou je chybějící přeprava na dobírku u zákazníků bez smlouvy. Společnost, která tímto zbytečně přichází o zákazníky, začala uvažovat, že přepravu na dobírku nechá zavést u všech zákazníků. Náklady na zavedení jsou v tomto případě minimální oproti výnosům, které zajistí zavedení této služby.

Hlavním cílem analýzy konkurence bylo zjistit postavení firmy na logistickém trhu. Společnost se pohybuje na čtvrtém místě hned za DPD CZ, Toptranssem a Českou poštou. Z uvedených společností nabízí firma PPL CZ s.r.o. nejmíň služeb. Ke zvýšení konkurenceschopnosti by mělo přispět rozšíření importních služeb do okolních zemí a zavedení služeb Privat a Express do více měst v rámci České republiky i zahraničí.

Tyto změny by měly zvýšit konkurenceschopnost firmy PPL CZ s.r.o., zlepšit a navázat nové vztahy se zákazníky a tím zlepšit postavení společnosti na trhu.

## Seznam tabulek

<b>Tab. č. 1:</b> Obsluha zákazníků .....	26
<b>Tab. č. 2:</b> Hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti služeb.....	36
<b>Tab. č. 3:</b> Hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti komunikace - zákaznický servis .....	36
<b>Tab. č. 4:</b> Hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti komunikace – webové stránky .....	37
<b>Tab. č. 5:</b> Způsob objednávání svozu.....	37
<b>Tab. č. 6:</b> Hodnocení spokojenosti zákazníků v oblasti komunikace – obchodní zástupce.....	38
<b>Tab. č. 7:</b> Hodnocení spokojenosti zákazníků – oblast svozů a rozvozů .....	38
<b>Tab. č. 8:</b> Analýza konkurence firmy PPL CZ s.r.o. – balíková přeprava .....	42
<b>Tab. č. 9:</b> Analýza konkurence firmy PPL CZ s.r.o. – paletová přeprava .....	43
<b>Tab. č. 10:</b> Prvky SWOT analýzy .....	45

# Seznam obrázků

<b>Obr. č. 1:</b> Internetové stránky firmy PPL CZ s.r.o. ....	20
<b>Obr. č. 2:</b> Celková spokojenost zákazníků.....	39
<b>Obr. č. 3:</b> Celkové tržby firmy PPL CZ s.r.o. ....	47
<b>Obr. č. 4:</b> PPL Partner .....	47



## Seznam použitých zkratek

CRM – Customer Relationship Management / Řízení vztahů se zákazníkem

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

PPL – Professional Parcel Logistic

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Customer

DPH – daň z přidané hodnoty

kg – kilogram

hod. – hodina

tzv. – takzvané

obr. – obrázek

tab. – tabulka

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

ANDERSON, Kristin. KERR, Carol. *Customer Relationship Management*. First printing, McGraw Hill Professional, 2001. 164 p., ISBN 978-80-071-3941-23

BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2003. xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. Vydání, Praha: Computer Press, 2002. xiv, 382 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-655-1.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0401-3.

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

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 160 s., ISBN 978-80-247-1814-9

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 268 s., ISBN 978-80-247-3155-1

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání, Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s., ISBN 80-86898-48-2.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 196 s., ISBN 80-247-0569-9

## Elektronické zdroje

*Internetové stránky PPL CZ s.r.o.* [online]. PPL CZ, s.r.o. [cit. 2013-03-26]. Dostupné na WWW: <http://www.ppl.cz/>

*Obecné zásady prezentace firmy na internetu* [online]. LMS UNIFOR [cit. 2013-02-24]. Dostupné na WWW:

[http://macbeth.fek.zcu.cz/unifor/index.php?pageid=5200&chapter=30&id\\_dbound=5](http://macbeth.fek.zcu.cz/unifor/index.php?pageid=5200&chapter=30&id_dbound=5)

*Origin of CRM* [online]. Customer Relationship management [cit. 2013-04-23]. Dostupné na WWW: <http://www.managementstudyguide.com/origin-of-crm.htm>

*Top 5 On-Premise CRM Software Applications* [online]. CRM Software 360 [cit. 2013-04-23]. Dostupné na WWW: <http://www.crmsoftware360.com/crmsoftware.htm>

*Top 5 CRM Software Systems* [online]. CRM café [cit. 2013-04-23]. Dostupné na WWW: <http://www.crmcafe.com/crm-software.php>

*Jak vybírat cloudové služby?* [online]. Technet.cz [cit. 2013-04-28]. Dostupné na WWW: [http://sdeleni.idnes.cz/letime-do-oblak-jak-vybirat-cloudove-sluzby-fev-/tec\\_sdeleni.aspx?c=A120719\\_133554\\_eko-sdeleni\\_ahr](http://sdeleni.idnes.cz/letime-do-oblak-jak-vybirat-cloudove-sluzby-fev-/tec_sdeleni.aspx?c=A120719_133554_eko-sdeleni_ahr)

*Microsoft Dynamics CRM Online* [online]. CRM online [cit. 2013-04-28]. Dostupné na WWW: <http://crm.dynamics.com/cs-cz/on-demand>

Konzultace: František Daněk, obchodní vedoucí, PPL CZ s.r.o. – pobočka České Budějovice, 2012-2013

# Seznam příloh

**Příloha A:** Dotazník na zjištění spokojenosti zákazníků

**Příloha A: Dotazník na zjištění spokojenosti zákazníků**

<h1 style="margin: 0;">DOTAZNÍK</h1>				
<h2 style="margin: 0;">Hodnocení spokojenosti zákazníka</h2>				
<b>A. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE</b>				
Název společnosti:			ID Zák	
IČO:			Depo	
Obor činnosti:				
<b>B. HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI - OBLAST SLUŽEB (označte křížkem)</b>				
	Spokojeni	Převážně spokojeni	Převážně nespokojeni	Nespokojeni
Komplexní řešení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozvoj služeb (inovace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poměr cena/kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platební podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyřizování případných stížností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C. HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI - OBLAST KOMUNIKACE</b>				
<b>C1. Komunikace - zákaznický servis</b>				
	Spokojeni	Převážně spokojeni	Převážně nespokojeni	Nespokojeni
Dosažitelnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalita pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilita při řešení нестандартních situací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C2. Komunikace - web (www.ppl.cz)</b>				
	Spokojeni	Převážně spokojeni	Převážně nespokojeni	Nespokojeni
Kvalita a dostatečnost uvedených informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přehlednost webu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Při objednávání využíváme nejčastěji:	<input type="checkbox"/>	e-mail	<input type="checkbox"/>	fax
	<input type="checkbox"/>	vlastní/PPL software	<input type="checkbox"/>	jiné
<b>C3. Komunikace - obchodní zástupce</b>				
Znáte svého obchodního zástupce?	<input type="checkbox"/>	Ano	<input type="checkbox"/>	Ne
Pokud ano:	Spokojeni	Převážně spokojeni	Převážně nespokojeni	Nespokojeni
Profesionalita, vystupování, flexibilita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### D. HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI - OBLAST SVOZŮ A ROZVOZŮ (ŘIDIČI A AUTA)

##### Řidiči

Profesionalita

Ochota pomoci, poradit

Dodržování termínů svozů\*  
(\*pokud jsou dohodnuty)

##### Auta

Vzhled a čistota

Spokojeni

Převážně  
spokojeni

Převážně  
nespokojeni

Nespokojeni

Spokojeni

Převážně  
spokojeni

Převážně  
nespokojeni

Nespokojeni

#### E. VAŠE PŘIPOMÍNKY A NÁVRHY K NAŠIM SLUŽBÁM

F. Souhlasím, aby mi byly zasílány informace o PPL také v elektronické podobě

Ano

Ne

#### G. DOTAZNÍK VYPLNIL

Jméno a příjmení

Datum:

Funkce ve společnosti

Podpis:

.....

Razítko:

# Abstrakt

HAJNÁ, Aneta. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2013

**Klíčová slova:** zákazník, vztah se zákazníkem, komunikace, CRM, konkurenceschopnost

Tématem bakalářské práce je řízení vztahů se zákazníky. Cílem práce je ukázat, jak je možné péčí o zákazníky zlepšit vztahy mezi podnikem a zákazníkem a zvýšit konkurenceschopnost podniku. První část práce je zaměřená na představení firmy PPL CZ s.r.o., jejích produktů a služeb. Druhá část vysvětluje definici, vznik a vývoj řízení vztahů se zákazníky. Zabývá se také prvky kvality vztahu se zákazníkem a popisuje nejnovější trendy v CRM systémech. Třetí část obsahuje analýzu firmy PPL CZ s.r.o. z hlediska spokojenosti stálých zákazníků pomocí dotazníků. Práce také obsahuje analýzu konkurencea SWOT analýzu, která znázorňuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Závěrem práce jsou navrženy změny na zlepšení vztahů se zákazníky a posílení konkurenceschopnosti podniku.

# Abstract

HAJNÁ, Aneta. *Customer Relationship Management and its importance for strengthening the competitiveness of business*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia, 59 p., 2013

**Key words:** customer, customer relationship, communication, CRM, competitiveness

The theme of bachelor thesis is customer relationship management. The aim is to show how is possible to improve customer care relations between the company and the customer and increase business competitiveness. The first part is focused on performance PPL CZ ltd company, its products and services. The second part explains the definition, origin and development of customer relationship management. It also discusses the elements of quality customer relationship and describes the latest trends in CRM systems. The third section contains an analysis of the company PPL CZ ltd in terms of customer satisfaction through regular questionnaires. The work also includes a competitor analysis and a SWOT analysis, which shows the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Finally there are changes designed to improve customer relationships and strengthen competitiveness.