

Analýza péče o zákazníka ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 jako inspirace pro současné podnikatelské prostředí

Martina Manethová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Manethová**
Osobní číslo: **M13093**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza péče o zákazníka ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 jako inspirace pro současné podnikatelské prostředí**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti péče o zákazníky.

II. Praktická část

- Analyzujte péči o zákazníky a její principy ve firmě Baťa v letech 1894–1945.
- Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení péče o zákazníky současným firmám.

Závěr

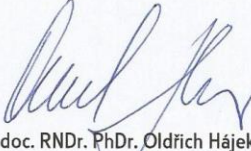
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy: mé začátky. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. ISBN 978-80-7390-019-9.
BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 158 s. ISBN 8072610562.
CRAM, Tony. Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.
NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. (Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
TIMM, Paul R. Customer service: career success through customer loyalty. 6th edition. Boston: Pearson, 2014, 230 stran. ISBN 978-0-13-305625-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Gabriela Končítiková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

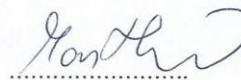
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připoustí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.5.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat způsob péče o zákazníky a její jednotlivé aspekty ve společnosti Baťa a. s. do roku 1945. Na základě této analýzy jsem vytvořila návrh několika doporučení, jak by se mohly inspirovat současné firmy v oblasti vztahů se zákazníky.

Práce je členěna na dvě hlavní části. V teoretické části jsem zpracovala přehled poznatků týkajících se řízení vztahů se zákazníky a péče o zákazníka. Zabývala jsem se zde také problematikou správné komunikace a sledování zákaznické spokojenosti. Praktická část byla zaměřena na analýzu péče o zákazníka ve společnosti Baťa a. s. do roku 1945, kdy byla firma znárodněna. Tato analýza byla zpracována metodou historického výzkumu archivních dokumentů. Úplný závěr praktické části obsahuje mé návrhy pro současné podnikatelské prostředí, jak by se nástroje používané při péči o zákazníky ve firmě Baťa a. s. daly využít i nyní.

Klíčová slova:

Péče o zákazníky, analýza, služba, komunikace, lidské potřeby, vzdělávání zaměstnanců

ABSTRACT

The purpose of this bachelor's thesis is to analyze how customer care and its individual aspects were handled in the company Baťa a. s. until year 1945. I had proposed several suggestions based on this analysis which could inspire contemporary companies in the area of customer relations.

The thesis is divided into two main parts. In the theoretical part I summarized the knowledge regarding customer leadership management and customer care. I also dealt with the issue of proper communication and tracking of customer satisfaction. The second part was focused on customer care analysis in the company Baťa a. s. until year 1945 when the company became nationalized. This analysis was processed as a historical research of archival documents. The very end of this thesis includes my suggestions for the contemporary business environment. These suggestions describe how methods used in the area of customer care in the company Baťa a. s. could be applied nowadays.

Keywords:

Customer care, analysis, service, communication, human needs, education of employees

„Mé dílo nemůže zaniknout a nezanikne. Tyto budovy – možná, budovy, komíny, stroje. Ale můj systém zůstane k užitku všem, kteří přijdou po nás.“

- Tomáš Baťa

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí mé práce Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítíkové za její odborné vedení, cenné rady a příjemnou spolupráci. Také bych tímto ráda poděkovala mé rodině za vytvoření zázemí a podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	13
1.1 VZTAHY MEZI NAKUPUJÍCÍM A PRODÁVAJÍCÍM	13
1.1.1 Osobní prodej	14
1.2 ZMĚNA ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA.....	15
1.2.1 Klientská vazba	16
1.3 ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÉ ZÁKLADNY	17
1.4 DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ	18
1.4.1 Výhody a nevýhody databázového marketingu	18
2 PÉČE O ZÁKAZNÍKY	20
2.1 LIDSKÉ POTŘEBY	20
2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb	21
2.1.2 Další teorie lidské motivace	22
2.2 KUPNÍ MOTIVY	23
2.3 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	25
2.3.1 Prvky vyvolávající první dojem	26
2.3.2 Formy komunikace.....	27
2.3.3 Jak lépe komunikovat se zákazníkem	27
2.4 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM	28
2.4.1 Znaky služeb	28
2.4.2 Nová koncepce služeb	29
2.5 ZÁKAZNICKÁ SPOKOJENOST	30
2.5.1 Sledování spokojenosti.....	31
2.5.2 Stížnosti zákazníků.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 VÝVOJ SPOLEČNOSTI BAŤA A. S. DO ROKU 1945	34
4 PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ BAŤA	37
4.1 BAŤOVSKÉ POJETÍ SLUŽBY	37
4.2 PRODAVAČ	39
4.2.1 Příklady správné komunikace	42
4.2.2 Typologie zákazníků	43
4.2.3 Aranžéři.....	44
4.2.4 Škola pro prodavače	45
4.3 SLUŽBY NA PRODEJNĚ	47
4.4 KARTOTÉKA ZÁKAZNÍKŮ	51
4.5 REKLAMACE A VÝMĚNA ZBOŽÍ.....	52
4.6 SLEDOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	53
5 INSPIRACE PRO SOUČASNÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	55

5.1	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM	55
5.2	DATABÁZE A KARTOTÉKY	57
5.3	ZJIŠŤOVÁNÍ ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI	57
5.4	PROFESIONÁLNÍ ZAMĚSTNANCI NA PRODEJNÁCH	58
5.5	DESATERO PÉČE O ZÁKAZNÍKA.....	60
6	ZÁVĚR.....	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68

ÚVOD

Hlavním cílem mé práce je analyzovat způsob péče o zákazníky ve společnosti Baťa a. s. a na základě této analýzy doporučit současným firmám, jak by jednotlivé principy používané v podniku Baťa a. s. mohly fungovat i současné době. Práce je vymezena obdobím od roku 1894, kdy byla firma Baťa a. s. založena, až do roku 1945, kdy byla znárodněna.

Toto téma jsem si zvolila, protože zákazník není jen ten, kdo kupuje zboží, ale je zároveň ten, kdo platí mzdy zaměstnanců, proto je důležité, aby byl zákazník spokojený, protože jedině tak se bude do firmy znovu vracet. Při mé práci mě motivovalo známé baťovské heslo „Náš zákazník – náš pán“ a chtěla jsem zjistit, jak ve společnosti Baťa a. s. fungovalo v praxi.

Právě na tuto problematiku jsem se rozhodla zaměřit celou svou bakalářskou práci, která je členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části budu rozebírat hlavní koncepty, které se týkají vztahů se zákazníky a péče o ně s využitím analýzy dostupných zdrojů. Zaměřím se také na sledování spokojenosti zákazníků, správnou komunikaci při prodeji a zkoumání, které lidské potřeby a motivy zákazníka ovlivňují při koupi.

V praktické části se budu zabývat způsoby péče o zákazníka ve společnosti Baťa a. s. do roku 1945. Klíčovými prvky zde bude služba zákazníkovi, chování prodavačů a jejich vzdělávání, kde budu zvláštní pozornost věnovat také Škole pro prodavače a jednotlivým kurzům, které se tam vyučovaly. Téměř celá praktická část bude zpracována na základě analýzy archivních dokumentů společnosti Baťa a. s., které jsou součástí Moravského zemského archivu Brno s pracovištěm ve Zlíně a při práci s nimi budu brát ohled na jejich stáří a styl tehdejšího písemného projevu.

Hlavním výsledkem a přínosem mé práce bude vypracování inspirativních doporučení pro současné podnikatelské prostředí, jak by se některé prvky z baťovského systému péče o zákazníka daly aplikovat i v dnešní době a jakým způsobem by se toho dalo dosáhnout.

Zaměřím se zejména na orientaci na zákazníka, profesionálnost prodejců, zjišťování zákaznické spokojenosti a zákaznické vztahy. V úplném závěru rozpracuji jednotlivé body baťovského desatera pro správnou péči o zákazníka tak, aby se jimi mohly současné firmy inspirovat.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat, jak fungovala v podniku Baťa a. s. péče o zákazníky a určit, jak by se na základě toho mohly současné podniky inspirovat při starání se o své klienty.

V teoretické části se zaměřím na klíčové koncepty v péči o zákazníky, což je zejména řízení vztahů se zákazníky a s ním související orientace na zákazníka, řízení zákaznické základny a databáze klientů. Dále se budu zabývat všemi podstatnými záležitostmi při péči o zákazníky jako je například studování lidských potřeb, správná komunikace se zákazníkem a jak sledovat jejich spokojenost a řešit stížnosti.

Cílem praktické části je analyzovat péči o zákazníky ve firmě Baťa do roku 1945 (v tomto roce byla totiž firma Baťa a. s. znárodněna). Metodologie výzkumu je založena na využití metod kvalitativního výzkumu konkrétně s využitím metody analýzy historických dat.

Vzhledem k povaze práce je historický výzkum jedinou možnou volbou, proto se stal podstatnou částí celé praktické části. V rámci výzkumu je tato technika využita k analýze primárních archivních dokumentů firmy Baťa a. s., které jsou dostupné převážně v Moravském zemském archivu Brno s pracovištěm ve Zlíně. Při zkoumání problematiky péče o zákazníky ve společnosti Baťa a. s. do roku 1945 se konkrétně jednalo o následující dokumenty:

- Propagační materiály firmy
- Vzdělávací a výukové materiály
- Tiskové výstupy společnosti
- Záznamy z dobového tisku
- Dobové tiskové zprávy, noviny a časopisy

Cenných historických pramenů v podobně písemných dokumentů je tedy pro mou práci dostatek a blízkost těchto dokumentů mi pomohlo zajistit uspořádání Moravského zemského archivu v Brně s pracovištěm ve Zlíně, kde archiválie nejsou řazeny jen podle jednotlivých let, ale také složitěji na různé oddíly, které bylo nutno prostudovat a zaměřit se zejména na péči o zákazníky, aby obsah mé práce zbytečně nepřesahoval do dalších činností společnosti Baťa a. s.

Technika analýzy historických dat bude využita především s cílem nalézt odpověď na otázku, zdali by se některé principy používané při péči o zákazníky ve společnosti Baťa a. s.

daly využít v i současnosti a zároveň se budu snažit najít vazby mezi současnými a historickými koncepcemi.

Při využití této techniky se budu snažit držet objektivního vztahu ke zkoumané problematice, aby nedošlo k emocionálnímu zabarvení výzkumu. Při práci s těmito dokumenty je zároveň nutné brát ohled na stáří dokumentů a styl tehdejšího projevu. Dále ve své práci použiji metodu syntézy, což v historickém výzkumu znamená proces výběru, organizace a analýzy již zmíněných dokumentů, které budu dále třídit a spojovat do konceptů.

Při studiu těchto materiálů se zaměřím zejména na chápání pojmu služba a na vše ohledně tehdejších prodavačů – jejich vzhled, chování ke k zákazníkovi a zejména způsob jakým byli vzdělávání ve Škole pro prodavače prostřednictvím speciálních kurzů. Dalšími klíčovými pojmy při zpracovávání tohoto tématu budou kartotéky zákazníků a formy, jakými se ve společnosti Baťa a. s. sledovala zákaznická spokojenost.

Závěrem praktické části bude komparace teoretických klíčových konceptů s tím, jak to fungovalo v praxi v prodejnách Baťa. Na základě zjištěných poznatků z analýzy péče o zákazníky ve společnosti Baťa a. s. a s využitím metody dedukce vyslovím svá doporučení pro současné podnikatelské prostředí.

Navrhnu současným společnostem, jakým způsobem by se mohly při jejich chování k zákazníkům inspirovat odkazem, který nám podnik Baťa a. s. zanechal, a které z baťovských zásad ohledně prodeje a služby by se daly uplatit i nyní.

V úplném závěru mé bakalářské práce bude shrnutí těchto zásad v desateru péče o zákazníka, které bude inspirováno činnostmi společnosti Baťa a. s. na základě analýzy péče o zákazníky a dále podrobněji rozpracováno.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)

Budování vztahů se zákazníkem se obvykle označuje zkratkou CRM - Customer Relationship Management. CRM zahrnuje veškeré procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci a řízení. Cílem je získat a udržet dlouhodobě prospěšné vztahy se zákazníky, které budou přínosné jak pro zákazníka, tak pro podnik. Řízení a budování vztahu se zákazníky je velice důležité pro všechny firmy a organizace, které mají v žebříčku svých hodnot zákazníka na prvním místě. Vytváření věrných zákazníků a budování plnohodnotného vztahu s nimi se týká celého jejich životního cyklu. (Managementmania, © 2011-2013)

Chlebovský (2005, s. 23) uvádí následující definici CRM: „Je to interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“

Pod modelem ideálního systému CRM si můžeme představit obchod se smíšeným zbožím z počátku minulého století. Obchodník vždy znal počet svých zákazníků, četnost a velikost jejich nákupů, zároveň si své zákazníky často zavazoval nákupem na dluh. O napodobení tohoto prostředí se snaží i současný CRM přístup, avšak s tím rozdílem, že zákazníků mohou být klidně i tisíce a jejich frekvence nákupů je mnohem méně pravidelná, hůře odhalitelná a méně osobní. (Středoevropské centrum pro finance a management, © 2005-2012)

1.1 Vztahy mezi nakupujícím a prodávajícím

Pro správný rozvoj jakéhokoliv vztahu je důležité, abychom mysleli za partnera – a zákazník není ničím jiným, než naším obchodním partnerem. V prodeji to znamená, že by se prodejce měl pokusit myslet jako zákazník a trvale o něj projevovat zájem. V obchodě tento partnerský vztah stojí a padá s mírou spokojenosti s úrovní produktu nebo služby. Zákazník je především člověk. Dnes je již mimo veškeré pochybnosti známa skutečnost, že každý člověk má dvě mozkové hemisféry. Levou, která je racionální a pravou – emocionální. Pro budování zákaznických vztahů má ta pravá mimořádnou důležitost. Rozhodne o tom, jestli se nám dotyčný člověk zalíbí anebo je nám naopak nepříjemný a tímto k němu zaujmeme emocionální postoj. (Bureš a Řehulka, 2002, s. 13)

Dobrý prodej by měl vždy vyústit do výhodné situace pro obě zúčastněné strany. Zákazník a prodáváč jsou partneři a při prodeji nesmí nikdo prohrát a prodělat. Pokud prohraje prodáváč, bude nespokojený a nebude mít motivaci pro další práci. A pokud prohraje

zákazník, je dost pravděpodobné, že už si na stejné prodejně nikdy nic nekoupí. (Nový a Petzold, 2006, s. 57)

1.1.1 Osobní prodej

Chlebovský (2005, s. 32-33) jej definuje jako proces, při kterém se prodejce snaží ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí, zda si zboží nebo službu zakoupí. Přístupy prodejce k zákazníkovi charakterizuje ve dvou základních rovinách, které se však nevylučují, naopak se vzájemně doplňují.

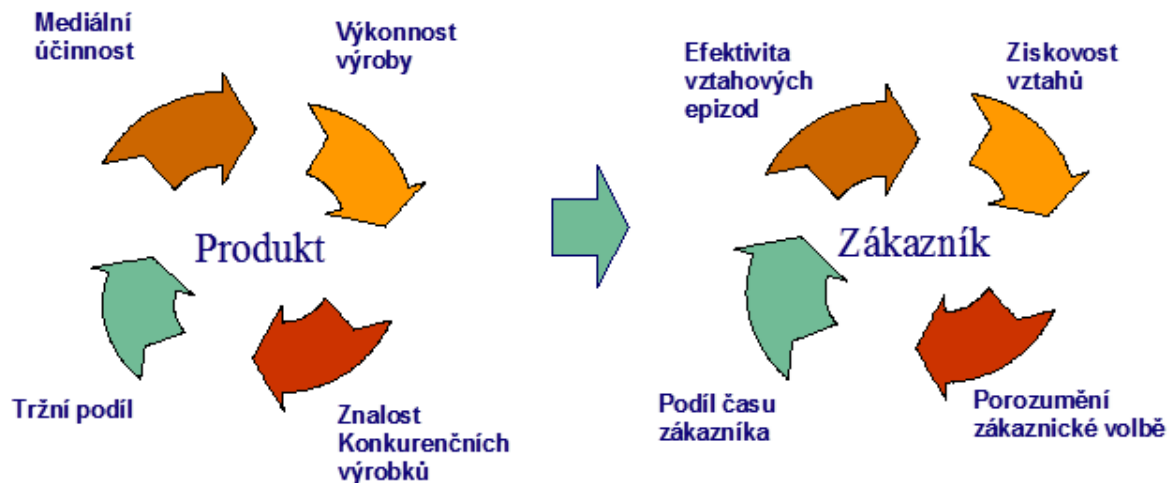
Vztahový prodej – tato prodejní strategie je v rozporu s tradičním přístupem orientovaným zejména na transakce, který býval úspěšný při jednorázových nákupech, kdy se kladl důraz na aktuálně nabízený produkt a často v tomto krátkém vztahu byla jedna strana vítězem a druhá poraženým. Na rozdíl od něj klade vztahový prodej důraz na dlouhodobé formování vztahů se zákazníky a tvorbu strategického partnerství. Prodejní výsledky dle této strategie tak nejsou pouze funkcí objemů uzavřených obchodů, ale také pevnosti vazeb a partnerství s jednotlivými zákazníky.

Přizpůsobivý prodej – jeho cílem je maximálně přizpůsobit prodejní strategii potřebám konkrétního zákazníka. Přizpůsobování by mělo být vstřícné vůči zákazníkovi a v praxi by mělo zahrnovat především uznání základní myšlenky zákazníka, schopnost využívat různé prodejní techniky a přístupy, schopnost okamžitě měnit vyjednávání a sběr a setřídění všech důležitých informací.

Principy osobního prodeje a vyjednávání jsou do jisté míry zaměřeny transakčně, protože jejich cílem je uzavřít prodej. Společnostem však nejde o to, aby proběhl okamžitě. Snaží se vybudovat dlouhodobý vztah mezi dodavatelem a zákazníkem. V dnešní době zákazníci upřednostňují takové dodavatele, kteří dokáží prodat ucelené portfolio výrobků a služeb v různých lokalitách a kteří dokáží rychle vyřešit problémy a jsou schopni se svými klienty spolupracovat na zlepšování výrobků a procesů. Prodejci, kteří spolupracují s klíčovými zákazníky, musí dělat mnohem více, než jen se ozvat ve chvíli, kdy se domnívají, že jsou zákazníci připraveni objednat si další zboží. Měli by se jim věnovat i v mezičase a přicházet s užitečnými návrhy jak zlepšit vzájemnou spolupráci. Je důležité, aby prodejci své klíčové zákazníky dobře znali a byli připraveni je obsloužit různými způsoby v závislosti na jejich potřebách a aktuální situaci. (Kotler a Keller, 2013, s. 604)

1.2 Změna orientace na zákazníka

Jedním ze základních pilířů implementace CRM je změna myšlení všech zaměstnanců ve firmě tak, aby přešli od orientace na transakce k orientaci na uspokojování zákaznických potřeb.



Obrázek 1 Orientace na zákazníka

(zdroj: Chlebovský, 2005, s. 2)

S přesunem zákazníka do centra dění se musí samozřejmě změnit i struktura a návaznost firemních procesů a celkový přístup všech zaměstnanců k realizaci firemních cílů. Pokud se podíváme na záležitost identifikace a uspokojování zákaznických potřeb z pohledu firemní praxe, měly by nás především zajímat odpovědi na následující otázky:

- Jaká jsou očekávání zákazníků a jak je zjistit?
- Jaké jsou aktuální potřeby zákazníků a jak je věrohodně zjistit?
- Jaká jsou kritéria zákaznickovy spokojenosti?
- Přinášejí zákazníci firmě zisk?
- Pečuje firma o zákazníky a jejich potřeby věrohodně? (Chlebovský, 2005, s. 45-46)

Nový a Petzold (2006, s. 98-99) vidí zákazníka jako osobu, která rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy. Konkurenční boj neustále sílí a kvalita výrobků se tomu přizpůsobuje. Produkty se dají relativně snadno napodobit a ceny ihned a bez problémů zkopírovat. Takže jediné, co se nedá opsat je sám člověk – zaměstnanec firmy a jeho snaha pečovat o zákazníka.

1.2.1 Klientská vazba

Nový a Petzold (2006, s. 100) vidí klientskou vazbu jako důležitou součást orientace na zákazníka. Jejím cílem je, že zákazník i v budoucnu nakupuje v dané podniku a nepřejde ke konkurenčním společnostem. Dosáhnout dobré klientské vazby se dá jedině vynikající péčí o zákazníky. Je třeba, aby byl podnik systematicky aktivní a vytvořil si s klientem dlouhodobou vazbu například pomocí smlouvy. Na druhé straně se klientská vazba projeví tehdy, když je zákazník ochoten realizovat u společnosti opakované nákupy. Zákazníci si často vytvářejí i osobní vazbu například ke značce, určitému produktu anebo konkrétnímu prodejci.

Klientskou vazbu lze rozlišit na několik typů, protože každý zákazník slyší na něco jiného. Nový a Petzold (2006, s. 101) ji rozdělili na následující tři typy:

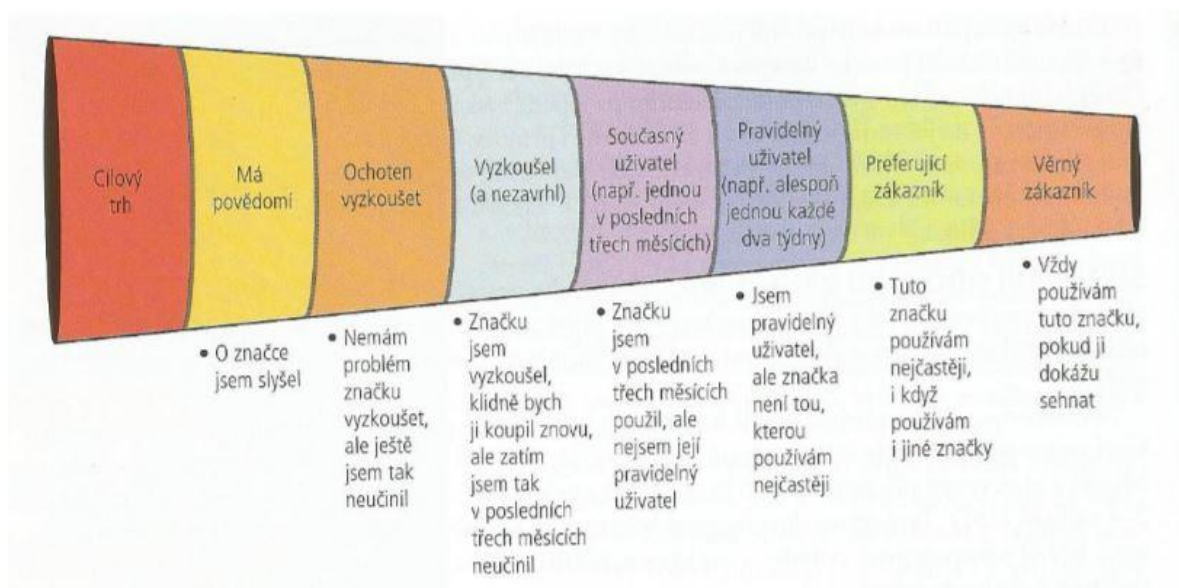
- **Emocionální vazba** – čím více je zákazník s podnikem emocionálně spojen a čím více se s ním identifikuje, tím menší hrozí nebezpečí, že odejde ke konkurenci. Lze jí dosáhnout především při navazování vztahů se zákazníky na osobní úrovni – například vytvoří-li si prodejce s klientem přátelský vztah. Tato vazba má největší efekt pro dlouhodobý vztah a jde o nejjistější metodu, jak svázat klienta s podnikem.
- **Ekonomická vazba** – zakládá se na principu finanční nezajímavosti přechodu klienta ke konkurenci. Pro zákazníka jsou náklady, které by obětoval za tento přechod vyšší, než možný přínos. Tato vazba je většinou vytvořena na právně závazných smlouvách, protože samotná příznivá cena není pro trvalou vazbu dostatečná. Zákazníci, které zajímá pouze cena, nejsou loajální. Jakmile uvidí výhodnější nabídku, přejdou ke konkurenci.
- **Technicko-funkční vazba** – společnost nutí zákazníka využívat určitých dodatečných služeb. Například při koupi nového auta je klient nucen využívat servis pouze v některé ze smluvních dílen, protože jinak by mu zanikla záruka.

Klientské vazby lze také dosáhnout vhodnou firemní politikou. Pokud je pro zákazníka snadné získat požadované výrobky či služby, bude mít tendenci nakupovat u dané firmy. Mohou tomu přispět například snadné objednávací a dodací možnosti. Otázkou je, jak intenzivně by na této vazbě měl podnik pracovat, protože nic se nemá přehánět a zákazník by neměl mít dojem, že jej nová opatření obtěžují. Důležitým aspektem je zákaznická loajalita té skupiny zákazníků, která své nákupy opakuje, což se pozitivně promítá v obratech

prodávajícího. Společnost by na oplátku výhod, které věrným zákazníkům plynou z klientské vazby, měla poskytovat ochotně. (Nový a Petzold, 2006, s. 103)

1.3 Řízení zákaznické základny

Analýza ziskovosti zákazníků a marketingový trychtýř, který vidíme na obrázku 2, usnadňují marketérům určení, jak přistupovat k řízení skupin zákazníků, kteří se vzájemně liší svou loajalitou, ziskovostí a dalšími faktory. Hodnota zákaznické základny je klíčovým prvkem, který ovlivňuje hodnotu pro akcionáře. (Kotler a Keller, 2013, s. 178)



Obrázek 2 Marketingový trychtýř

(zdroj: Kotler a Keller, 2013, s. 178)

Úspěšné podniky zvyšují hodnotu zákaznické základny realizací následujících strategií:

- Snižování míry odchodu zákazníků – zaměstnanci jsou vybíráni a školeni tak, aby byly podporovány jejich znalosti. Přívětiví a ochotní zaměstnanci zvyšují pravděpodobnost, že se zákazník při nákupu dočká uspokojivých odpovědí na své otázky.
- Prodlužování délky vztahu se zákazníkem – čím propojenější je zákazník se společností, tím déle využívá jejich služeb. Téměř 65 % prodaných vozů značky Honda nahrazuje starší vozy téže značky. Řidiči mají tuto značku spojenou s bezpečnými vozy s vysokou zůstatkovou hodnotou.
- Zvýšení ziskovosti neziskových zákazníků nebo ukončení vztahu s nimi – když se chtějí marketéři vyhnout přímému ukončení vztahu s těmito zákazníky, mohou je

vyzvat k nákupu dalších položek či většího balení, odepřít jim některé výhody či služby anebo jim účtovat vyšší poplatky. „Neplaticí“ zákazníci, kteří platí málo nebo dokonce nic, jsou dotováni těmi, kteří platí.

- Zaměření vyššího úsilí na nejziskovější zákazníky – s tímto typem zákazníků musí být zacházeno velice speciálně. Používají se promyšlená gesta, jako jsou přání k narozeninám, malé dárky či pozornosti a pozvánky na různé kulturní nebo sportovní akce mohou vyslat pozitivní signál. (Kotler a Keller, 2013, s. 178)

1.4 Databáze zákazníků

Prodejci musí dobře znát své zákazníky, proto se o nich snaží zjistit co nejvíce informací, které pak ukládají do databáze, což je uspořádaná sbírka všech dostupných dat jak o stávajících, tak o potenciálních zákaznících. Například ve spotřebitelské databázi bychom mohli najít údaje o všech dosavadních nákupech, věku, příjmu, narozeninách, počtu členů v rodině, aktivitách, názorech a podobné užitečné informace. (Kotler a Keller, 2013, s. 181)

Firemní databáze klientů bývají ještě podrobnější, neměly by chybět údaje o objemech nákupů, ziskovosti, aktuálních stavech smluv a konkurenčních dodavatelích. Důležitá jsou také jména nákupčích firmy včetně jejich věku, koníčků a oblíbených jídel. To vše totiž může pomoci při vyhledávání obchodních příležitostí, navazování kontaktu a udržování vztahů se zákazníky. Inteligentní společnosti zachycují užitečné údaje prakticky kdykoliv, kdy zákazník přijde do styku s jakýmkoliv oddělením ve firmě bez ohledu na to, jestli jde o nákup nebo pouhý telefonát na zákaznickou linku. (Kotler a Keller, 2013, s. 181)

Kontaktní centrum společnosti sbírá tyto data a uspořádává je v takzvaném data warehouse neboli datovém skladu. Odtud pak mohou zaměstnanci společnosti čerpat informace a analyzovat je. Pomocí data miningu jsou pak statistici schopni pomocí statistických a matematických metod z obrovského množství dat extrahovat užitečné informace o spotřebitelích, trendech a segmentech. (Podnikátor, © 2012)

1.4.1 Výhody a nevýhody databázového marketingu

Společnosti mohou své databáze využít následujícími způsoby:

- **K identifikaci potenciálních zákazníků** – firmy si hledají k novým zákazníkům cestu skrz reklamy, kde má každý možnost zareagovat například pomocí odpovědního formuláře, který je samozřejmě součástí databáze. Společnost poté v této databázi hledá ty nejnadějnější potenciální klienty.

- **K rozhodování, kteří zákazníci by měli obdržet určitou nabídku** – společnost si nastaví kritéria, jak by měl vypadat ideální cílový zákazník pro určitou nabídku. Následně filtrují všechny své databáze ve snaze najít ty zákazníky, kteří se nejvíce blíží ideálu.
- **K prohloubení věrnosti zákazníků** – pokud si prodejci evidují různé preference svých zákazníků, mohou jim udělat radost v podobě vhodného dárku, slevového kuponu nebo zajímavých materiálů ke čtení.
- **K opětované aktivaci zákazníků** – databáze mohou firmám pomoci s formulací správně načasovaných nabídek například o Vánocích nebo v době posezónních slev. Existují i programy, které automaticky odešlou e-mail s blahopřáním k narozeninám.
- **K eliminaci závažných chyb** – správným používáním databáze klientů lze předejít nejruznějším chybám, které se v praxi stávají, například aby jednomu zákazníkovi nevolali dva zaměstnanci firmy ve stejném časovém období s rozdílnou nabídkou a podobně. (Kotler a Keller, 2013, s. 182-183)

Databázový marketing má stejně tak jako jiné strategie i svá slabá místa:

- **Vysoké investice** – vytvoření a udržování zákaznické databáze vyžaduje značné investic do počítačového softwaru, bez kterého se nelze obejít. Dále jsou tu náklady spojené s telemarketingem a také je potřeba zaplatit kvalifikované zaměstnance.
- **Školení a zdokonalování zaměstnanců** – pro některé zaměstnance je stále snadnější takzvaný transakční marketing – něco za něco, než marketing orientovaný na vztahy se zákazníky, kteří jsou pro ně neznámými lidmi. Je tedy nutné je přesvědčit, aby se soustředili pouze na zákazníka a využívali k tomu dostupné informace. Takové jednání vyžaduje neustálé zdokonalování zaměstnanců.
- **Pocit bezpečí zákazníků** – ne každému se musí líbit fakt, že si o nich společnost nahromadila takové množství osobních údajů, mohou mít strach, že si tyto informace budou předávat s jinými společnostmi. Proto by měli prodejci dbát na pocit bezpečí svých zákazníků. (Podnikátor, © 2012)

2 PÉČE O ZÁKAZNÍKY

Bureš a Řehulka (2001, s. 37) ve své knize uvádějí: „Jestliže však dvě třetiny zákazníků odcházejí od naší firmy jen proto, že se jim dostatečně nevěnujeme, máme ideální příležitost ušetřit i peníze, protože péče o naše dosavadní zákazníky je vždy mnohem levnější než tisíce korun, které musíme investovat do přesvědčování nových.“

Chceme-li získat spokojené zákazníky, musíme jim poskytovat protihodnotu neustále a hlavně efektivněji, než to dokáže konkurence. Je třeba v zákazníkovi vyvolat pocit, že je v jeho nejlepším zájmu zůstat u naší společnosti, protože malé snížení počtu odpadlíků vyvolá zvýšení zisku. Loajální zákazníci totiž nejsou tolik citliví na změnu ceny, nevěnují přílišnou pozornost konkurenčním reklamám a hlavně nakupují více výrobků. Tito věrní zákazníci navíc často šíří pozitivní ústní reklamu, která je pro společnost nejlepší a tím oslovují nové potenciaální klienty. Marketingové úsilí, které bychom museli vynaložit na získání nových zákazníků, je nákladnější a na nasycených trzích není vůbec snadné takové jedince najít. (Schiffman a Kanuk, 2004, s. 21)

Vztah se zákazníkem se může vyvinout v bohaté a naplňující partnerství. Skutečné partnerství mezi prodávajícím a zákazníkem je zakotveno v jejich vzájemném přístupu, kde je nejdůležitější velkorysost a důvěra, protože jedině tak si mohou zákazníci tento vztah užívat a nebrat ho jen jako setkání za účelem vyřešení určitého požadavku. Toto partnerství vyžaduje mít společný cíl, kterého lze dosáhnout pravdivostí, otevřeností a upřímností smíchanou se zájmem a péčí. Budování partnerských vztahů se zákazníky se daří nejčastěji přátelským povahám, které mají rády kontakt s lidmi jak v osobním, tak i v pracovním životě. (Timm, 2014, s. 4)

Inteligentní společnost, která si stanovila udržení zákazníků jako svůj strategický cíl, důkladně monitoruje objem a strukturu spotřeby svých klientů. Na základě toho je pak může roztrdit do jednotlivých skupin například podle rentability. Poté už je snazší vyvinout strategii konkrétně pro každou jednotlivou skupinu zákazníků a pečovat o ně individuálně. (Schiffman a Kanuk, 2004, s. 21)

2.1 Lidské potřeby

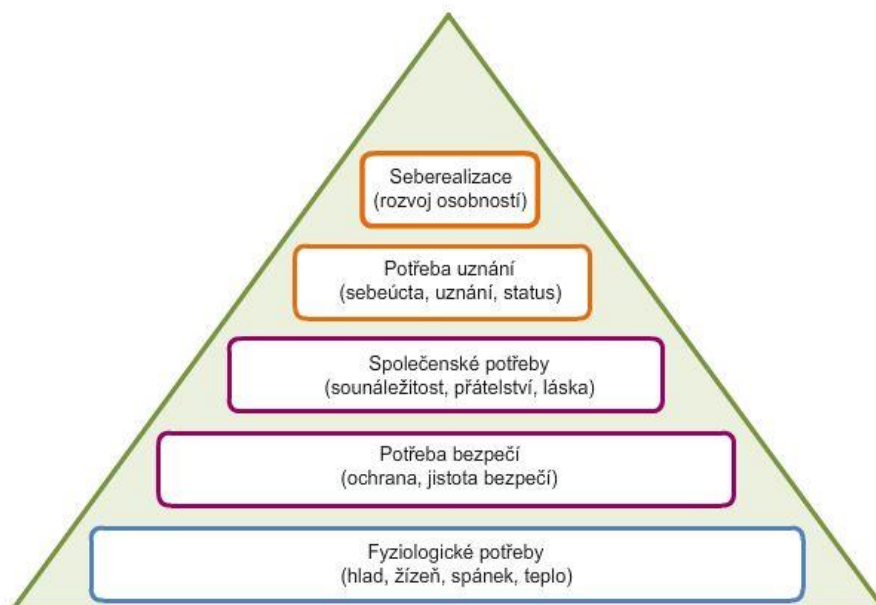
Kotler a Keller (2013, s. 40) ve své knize vidí potřeby jako základní lidské nezbytnosti, které se stávají přáními, jakmile jsou zaměřeny na specifické předměty schopné tuto potřebu

uspokojit. Tato přání se poté stávají poptávkou po konkrétních výrobcích. Mnoho lidí by si například přálo auto značky Mercedes, jen málo z nich si ho však může dovolit koupit. Proto by přání měla být podložena schopností za dané zboží zaplatit.

Schiffman a Kanuk (2004, s. 93) chápou potřeby jako základ moderního marketingu: „Potřeby jsou podstatou marketingové koncepce. Klíčem k přežití firmy, ziskovosti a růstu ve vysoce konkurenčním tržním prostředí je schopnost určit a uspokojit nenaplněné potřeby spotřebitele lépe a dříve, než tak učiní konkurence.“

2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Každý jedinec má své potřeby, některé z nich jsou vrozené a jiné získané. Mezi vrozené patří například potřeba jídla, vzduchu, vody, oblečení a podobně. Získané potřeby jsou takové, které si uvědomíme až v souvislosti s naší kulturou a bývají zpravidla psychologické. Vyplývají totiž ze subjektivního psychického stavu jedince a z jeho vztahu s ostatními. (Schiffman a Kanuk, 2004, s. 94)



Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb

(zdroj: Vítejte na Zemi, © 2013)

Maslowova pyramida vychází z toho, že každý jedinec má konkrétní potřeby, které nejsou uspokojeny. Jeho chování je tedy ovlivněno tím, že pociťuje určitou nespokojenost se svou současnou situací. Jakmile jsou však tyto potřeby uspokojeny, objeví se další, které jsou v pyramidě znázorněny o patro výš, což znamená, že jsou náročnější. Na nejnižší úrovni jsou

základní potřeby, které jsou především fyzické povahy (dýchání, spánek, příjem potravy a tekutin, sex apod.) a měly by být uspokojeny co nejdříve, aby člověk mohl pocítit určitou jistotu – základní kupní motiv. (Nový a Petzold, 2006, s. 18-19)

Další úroveň pyramidy se soustřeďuje na pocit jistoty a eliminaci strachu či nebezpečí. Většina lidí má skryté obavy a je ráda, pokud je může zmírnit nebo se jich rovnou zbavit. Proto lidé například platí za pojištění. Třetí úroveň pyramidy se zabývá sociálními potřebám a touze po mezilidských vztazích. Mnoho lidí dělá něco pro druhé, aby si získali jejich náklonost nebo lásku. Rodiče například uzavírají stavební spoření pro své děti, aby měli v budoucnu nějaké prostředky do začátku a jejich kupním motivem je tedy dobro jejich ratolestí. (Schiffmann a Kanuk, 2004, s. 111-112)

Čtvrtá úroveň pyramidy se věnuje potřebě uznání. Respekt ostatních je pro některé lidi velice důležitý. Kupují si například značkové oblečení se zřetelně viditelným logem, aby dali ostatním najevo, že jsou důležitou osobností. Nejvyšší úroveň pyramidy se zabývá seberealizací člověka. Tohoto patra spousta lidí nikdy nedosáhne z toho důvodu, že se jim nikdy nepodaří plně uspokojit potřeby v nižších úrovních pyramidy. (Nový a Petzold, 2006, s. 18-22)

Tato hierarchie tedy nabízí prodejcům užitečný nástroj pro tvorbu reklamy a vytvoření pozice výrobku. Existuje spotřební zboží, které je určené k uspokojení každé jednotlivé úrovně potřeb. Lidé například kupují zdravé potraviny, léky a dietní jídlo, aby uspokojili fyziologické potřeby. Většina výrobků pro péči o zevnějšek se nakupuje k uspokojení společenských potřeb. Exotické a fyzicky náročné výlety se zase prodávají jako způsob dosažení seberealizace. Pro každou potřebu existuje mnoho různých vhodných cílů. Zákazníci si stanovují cíle na základě svých osobních hodnot a vybírají si takové prostředky, o kterých se domnívají, že jim pomohou v dosažení svých cílů. Potřeby a cíle jsou vzájemně závislé a nemohou bez sebe existovat. (Schiffman a Kanuk, 2004, s. 94-98)

2.1.2 Další teorie lidské motivace

Kotler a Keller (2013, s. 198) uvádějí vedle Maslowovy teorie také **teorii Sigmunda Freuda**, který předpokládal, že lidské chování utvářejí psychologické síly, které jsou převážně nevědomé a tím pádem žádná osoba nemůže plně chápat své motivace. Pokud tedy někdo uvažuje o konkrétních značkách, reaguje nejen na konstatované vlastnosti, ale také na jiné podněty, které jsou méně vědomé. Vědomé podněty jako jsou tvar, velikost, materiál, váha, barva a název značky totiž v zákazníkovi mohou vyvolat určité asociace a emoce, které

s nimi má spojené. Sled motivací jedince od těch vyjádřených až po ty vnitřní, které jsou skryté, se dá analyzovat pomocí techniky, která se nazývá řetězení. Prodejce se poté může rozhodnout, na jaké úrovni sdělení správně formulovat a jak na potenciačního zákazníka správně zapůsobit.

Další teorie, která je v praxi využitelná při mezilidském jednání, je McClellandova teorie získaných potřeb častěji však známá jako **teorie tří potřeb**. Je založena na tom, že motivace každého člověka je ovlivněna následujícími třemi druhy potřeb:

- **Potřeba něčeho dosáhnout** – lidé mají potřebu dosáhnout uznání, předstihnout ostatní a něco v životě dokázat.
- **Potřeba moci** – jedná se o potřebu mít nad ostatními moc, vládnout jim a ovlivňovat je.
- **Potřeba někam patřit** – většina lidí má potřebu rozvíjet vztahy s ostatními a cítí potřebu přátelství.

Každý člověk má všechny tři tyto potřeby hluboce zakořeněné, záleží jen na jeho vnitřních prioritách, která z nich převládá. (Managementmania, © 2011-2013)

Zajímavá ve vztahu k prodeji je také **teorie Fredericka Herzberga**, který vytvořil dvoufaktorovou teorii, která rozlišuje mezi **dissatisfactory**, což jsou faktory, které způsobují nespokojenost, a **satisfactory**, které způsobují spokojenost. Pro motivaci k nákupu nestačí pouhá nepřítomnost dissatisfaktorů. Například absence záruky u prodávajícího počítače by na kupujícího určitě působila jako dissatisfaktor, avšak její přítomnost ještě není motivem k nákupu, protože nepřináší vnitřní uspokojení. Z této teorie tedy plynou dva důsledky. Zaprvé, prodejci by měli udělat vše proto, aby se vyhnuli dissatisfaktorům jako je například špatný manuál nebo nedostatečná úroveň servisu, protože tyto faktory sice výrobek samy neprodají, ale alespoň zákazníka od prodeje rovnou úplně neodradí. A za druhé by prodávající měli identifikovat hlavní satisfaktory ke koupi na trhu a pak je svým zákazníkům poskytnout. (Kotler a Keller, 2013, s. 199)

2.2 Kupní motivy

Potřeby vznikají z pocitu, že bychom něco rádi měli, což ale ještě neznamená, že si výrobek nebo službu skutečně koupíme. Motivů znamenají popud k tomu, abychom skutečně chtěli něco koupit, a dělají z všeobecných potřeb konkrétní přání, která bychom rádi uskutečnili. Proto je moc důležité, aby měl zákazník subjektivní pocit, že něco postrádá a potřebuje.

Přestože spousta lidí má dojem, že jim něco chybí, zdaleka to ještě neznamená, že se potom rozhodnout jednat, protože to už by obnášelo navštívit obchody a hledat konkrétní výrobek. (Nový a Petzold, 2006, s. 17-18)

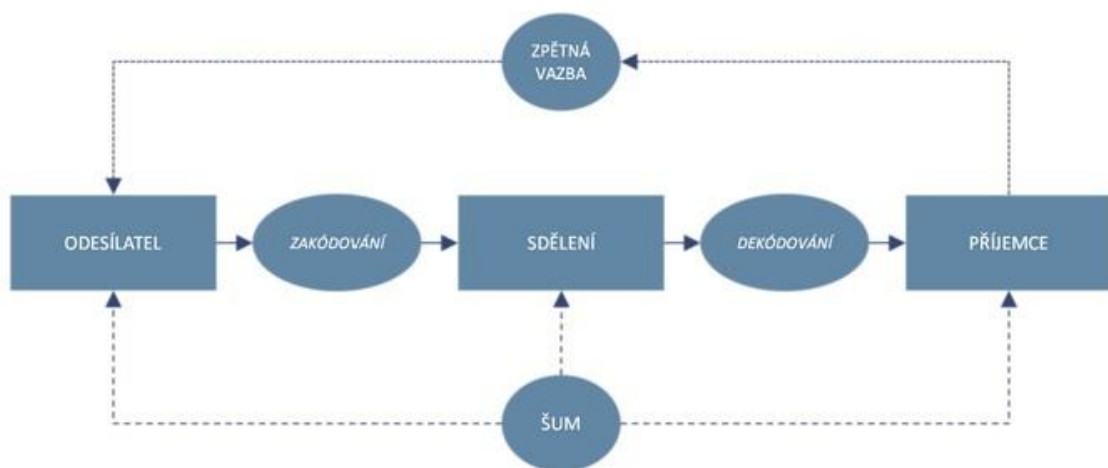
Pokud se prodavači podaří odhalit konkrétní kupní motiv, je na dobré cestě k uspokojení potřeby zákazníka. Spokojenost zákazníka je pocit, kdy je zákazník šťastný, protože odstranil nějaký nedostatek, ale zároveň byl také uspokojen jeho kupní motiv. Veškeré motivy lze rozdělit do několika následujících skupin:

- **Zisk/úspora** – Všichni lidé většinou chtějí vydělávat co nejvíce, nakoupit co nejlevněji a zaplatit co možná nejméně. Hodně zákazníků zaujme u produktu zejména výhodná cena. Zákazník, jehož hlavním motivem je zisk/úspora, bude spokojen pouze v případě, že bude mít pocit, že při koupi ušetřil nebo vydělal. Výborný prodejce dokáže správně odhalit kupní motiv a ukáže zákazníkovi, jaké má produkt nebo služba finanční výhody.
- **Jistota** – každý zákazník potřebuje mít určitou míru stability. Lidé se chtějí vyhnout riziku a požadují především záruku, že produkt, který kupují, je opravdu kvalitní a nebudou s ním v budoucnu žádné problémy. Jednou z lidských prvotních obav je totiž strach, že můžeme něco ztratit. Proto při nákupu hrají důležitou roli bezpečnost, jistota záruční opravy nebo výměna vadného zboží.
- **Prestíž** – lidem s tímto kupním motivem jde především o to, aby se odlišili od ostatních a vzbudili pozornost. Takoví zákazníci mají rádi symboly a koupí drahých produktů chtějí získat uznání a pověst úspěšného člověka. Prodejce, který pozná tento sklon, zdůrazňuje zejména jedinečnost výrobku a snaží se vysílat signály, že je se zákazníkem na stejné lodi – má přehled, umí poradit.
- **Objevování** - tento motiv má mnoho společného s lidskou zvědavostí a touhou objevit něco nového. Potencionální zákazníci si často spojují pojem „nový“ s něčím zaručeně lepším a působí na ně reklamní slogany ve stylu „absolutní novinka – poprvé v České republice!“.
- **Pohodlnost** – automatická pračka nebo myčka nádobí byly vynalezeny k tomu, aby ženám v domácnostech usnadňovaly práci. V současnosti se objevuje další vynálezy sloužící k tomu, aby lidem usnadňovaly a zpříjemňovaly život. Zákazníci, pro které je pohodlí důležitým motivem, požadují snadno ovladatelný produkt, který bude šetřit jejich čas a usnadní jim práci.

- **Péče** – motiv, který mají zákazníci, kteří chtějí pomoci druhým lidem (nejčastěji svým blízkým), udělat pro ně něco hezkého anebo zabránit tomu, aby se ocitli v nebezpečí. O tomto motivu hovoříme rovněž tehdy, pokud zákazník někomu koupí dárek, který mu má pomoci nebo představuje něco pozitivního.
- **Blaho** – zákazníkovi záleží na jeho tělesném a duševním zdraví. Chce tělesně a i duševně zregenerovat, relaxovat a odpočinout si od veškerého stresu. Pro tyto potřeby existuje spousta wellness center nebo produktů, vyvinutých tak, aby si zákazník připadal dobře. (Nový a Petzold, 2006, s. 23-25)

2.3 Komunikace se zákazníky

Schiffman a Kanuk (2004, s. 288) ve své knize definují komunikaci jako přenos zprávy od odesílatele k příjemci prostřednictvím přenosového kanálu. Tento přenos je znázorněn v komunikačním modelu.



Obrázek 4 Komunikační model

(zdroj: Managementmania, © 2011-2013)

Na obrázku 4 můžeme vidět základní komunikační model. Odesílatel nejdříve zakóduje svou myšlenku, která později nabyde podoby sdělení, ať už mluveného, psaného nebo grafického. Příjemce sdělení dekóduje a (nějak) jej pochopí, o čemž poskytne odesílateli velmi důležitou zpětnou vazbu. Po dobu celého komunikačního procesu na obě strany působí komunikační šum, který sdělení může zamlžit. (Managementmania, © 2011-2013)

Gruber (2015, s. 16) se na komunikaci dívá z poněkud odlišného hlediska a vidí ji jako schopnost vyměňovat si informace s okolím a to, co nás živé organismy odlišuje od

neživých. Mezi žádnými jinými tvory neplatí totéž, co platí u člověka. Nelze tedy nekomunikovat. Je totiž obrovský rozdíl mezi dobře komunikujícím a špatně komunikujícím, protože stejně jako v jiných oborech, i zde platí, že profesionál má velkou výhodu před amatérem. No a nákup a prodej – to je u jednotlivce především o umění komunikace, protože nakupujeme očima a ušima, díváme se a pozorně posloucháme.

2.3.1 Prvky vyvolávající první dojem

Bureš a Řehulka (2001, s. 38) uvádějí, že naše momentální rozpoložení a chování během prvních čtyř minut setkání s člověkem, kterého dosud neznáme, často rozhodne o tom, jestli se s námi budou v budoucnu vůbec bavit.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že první dojem ve vztahu prodejce a kupujícího je velice důležitý a pokud není dobrý, bude velice těžké jej v budoucnu změnit v náš prospěch. Cram (2012, s. 71-72) ve své knize uvádí, že naše mysl hodnotí prostředí s využitím všech smyslů, které má, tudíž se na vytváření prvního dojmu mohou podílet i následující méně zřejmé prvky:

- Jedním z těchto prvků je **čich**. Nos detekuje aroma, které pak mozek pozitivně nebo negativně vyhodnotí. Příkladem pozitivní vůně mohou být například čerstvé květiny v recepci nebo vůně právě upečeného chleba linoucí se z pekárny. Naopak velice negativně může na zákazníka působit zatuchlý pach starého kouře.
- Dalším prvkem je **sluch**. Zde je vždy důležitý kontext. Za některých okolností mohou zvuky ruchu a smíchu ujistit zákazníka v jeho volbě, protože takové místo plní funkci implicitní reklamy poskytované současnými zákazníky. Zákazník prostředí vnímá jako místo, které lidé pravidelně navštěvují. V obchodě s oděvy může atmosféru dokreslovat hudba v pozadí.
- Velice důležitým prvkem je také **zrak**. Barvy hrají významnou roli při vytváření a navození atmosféry. Vhodná úroveň osvětlení může navodit pocity klidu, harmonie a vitality.
- Prvkem, který nelze opomenout je zákazníkova **intuice**. Abychom u něj vyvolali pocit důvěry, je nutné být precizní. Informace na webových stránkách by měly být podrobné a v žádném případě by neměly obsahovat gramatické chyby. Co se týče písemné komunikace, mělo by být samozřejmostí ověřit si, jestli je zákazníkovo jméno napsáno správně – zejména u jmen, které nejsou běžné. Dáme tím zákazníkovi najevo, že si jej vážíme.

2.3.2 Formy komunikace

Komunikace má několik forem s různými významy a její využitelnost závisí na vnějších okolnostech. Často působí více forem komunikace společně. Nový a Petzold (2006, s. 65) tyto formy rozdělují následovně:

Verbální komunikace je řeč nebo mluvené slovo, které používáme při prodeji každý den. Jde o vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka.

- Tón hlasu – měl by být příjemný, poutavý a se snahou mírně zdůraznit důležité věci
- Rychlost řeči – měli bychom mluvit klidně a snažit se příliš nedrmlit
- Aktivní naslouchání – v průběhu rozhovoru bychom měli reagovat na klientovy poznámky, rozvíjet jeho myšlenky a hledat v nich motivy, což nám později může pomoci prodat náš produkt

Kromě mluveného slova však komunikujeme i tím, jak se tváříme, kam se díváme, jak se usmíváme. Důležitá jsou i naše gesta a to, jak jsme oblečení a upravení. V tomto případě mluvíme o tzv. řeči těla neboli **neverbální komunikaci**.

- Oblečení – zde platí staré známé přísloví: šaty dělají člověka
- Mimika – důležité je, aby byl člověk sám sebou, usmíval se a udržoval příjemný oční kontakt
- Gesta a gestikulace – sebevědomé podání ruky, přiměřená gesta, mluvit nejen slovy, ale i tělem

Zásadou úspěšné komunikace je sladit mluvené slovo i řeč těla tak, aby to, co říkáme, bylo v souladu s tím, jak reagujeme a vypadáme.

2.3.3 Jak lépe komunikovat se zákazníkem

Bureš a Řehulka (2001, s. 38) ve své knize uvádějí několik tipů, jak se chovat v prodejně k zákazníkovi a jak minimalizovat riziko neúspěchu a zvýšit šance, že nás bude zákazník považovat za solidní partii:

„Dejte zákazníkovi najevo, že víte o jeho příchodu.“ Zejména v prostředí, kde není jasné, na koho se má zákazník obrátit, je dobré dát zákazníkovi najevo, že o něm víme. To je užitečné také v případech, kdy musí zákazník čekat, než se jej někdo ujme. Neverbální vybidnutí aby se posadil a chvíli počkal například pomocí pokývnutí a úsměvu, zabrání tomu, aby zákazník získal negativní dojem hned ze začátku.

„**Pozdravte přátelským a otevřeným způsobem.**“ Je vhodné, abychom zákazníky pozdravili co nejdříve pokud možno s upřímným úsměvem.

„**Vyslechněte si zákazníkovo přání.**“ Dalším krokem je zjistit, jak můžeme zákazníkovi pomoci. Právě to je totiž důvod, proč na něj čekáme, abychom mu mohli prostřednictvím svých výrobků a služeb vyřešit jeho problém.

„**Dejte zákazníkovi příležitost, aby se zabydlel.**“ Nevnučovat zákazníkovi naše výrobky, dát mu prostor, aby se sám porozhlédl a opět pocítil kontrolu nad situací.

„**Ukažte zákazníkovi, kde co hledat.**“ Pokud se nás například zeptá, kde najde záclony, máme ideální příležitost se nabídnout, že ho do daného oddělení doprovodíme a při cestě vyzvědět více informací, které nám pomohou zjistit jeho kupní motiv.

2.4 Služby zákazníkům

Blecharz (2015, s. 122) definuje službu následovně: „Je to proces s nehmotným výstupem, kdy tento proces je realizován poskytovatelem služby, a který má za cíl uspokojit nehmotné potřeby zákazníka. Služba samotná může být spojena s hmotnými prvky.“

Poskytovat zákazníkům dobré služby není snadné, ale zákazníkům na tom záleží. Konkurence se stejně tak snaží poskytovat perfektní služby, takže pokud se nám je podaří důsledně a trvale nabízet v lepší kvalitě, je to cesta k jedné z trvale udržitelných konkurenčních výhod. Z toho pro nás plynou dvě komerční výhody. Jednou z nich je ofenzivní efekt, ke kterému patří ovládnutí trhu, vybudování pověsti a možnost účtovat si k ceně přírážku. Druhou výhodou je defenzivní efekt – udržení si stávajících zákazníků. (Cram, 2012, s. 18)

2.4.1 Znaky služeb

Bez ohledu na podrobnější zařazení služeb lze vysledovat, že všechny služby mají podobné následující znaky:

- **Nehmotnost** – zákazník službu nemůže vidět, dokud není provedena. A tak kvalitu v restauraci nebo u kadeřníka může zákazník posoudit až poté, co tuto službu obdrží. Při rozhodování proto hrají roli indicie kvality. Na základě všech dostupných indicií o kvalitě si zákazník vytvoří představu, která se promítne do jeho očekávání.

- **Neoddělitelnost** – poskytovatele služby a zákazníka od sebe často nelze oddělit, protože v některých případech je zákazník součástí služby samotné. Například při cestování, u kadeřníka nebo na nějakém školení, tam všude jsou klienti důležitou součástí služeb samotných.
- **Vysoká variabilita kvality** – na kvalitu služeb má rozhodující vliv jejich poskytovatel, záleží na jeho momentálním rozpoložení a jeho přístupu ke klientovi. Také záleží na motivaci poskytovatelových zaměstnanců, jaká je atmosféra na pracovišti a zda byl vůbec vybrán správný člověk pro danou práci.
- **Časová omezenost** – služba se vytváří i spotřebovává ve stejný čas, to znamená, že si ji nemůžeme připravit do zásoby, uskladnit a prodat později. To může v praxi působit problémy, protože zatímco nabídka služeb je konstantní, poptávka se může měnit v průběhu času. (Blecharz, 2015, s. 123)

2.4.2 Nová koncepce služeb

Konzistence a spolehlivost jsou podstatou dobrých služeb, háček je však v tom, že na rutině není nic vzrušujícího a zajímavého. Časem se může stát, že zákazník začne naše činy vnímat jako samozřejmost a důvěrná znalost se změní na nezájem, který může přerůst až v nudu. Zákazník může být nakloněný snaze konkurence nalákat jej na něco nového, i přesto že poskytujeme služby efektivně. Odpovědí na tento poněkud nepříznivý vývoj je inovace služeb a tři následujících možné přístupy k nové koncepci služeb:

- **Samoobslužné služby** – tento přístup činí z příjemce služby částečně jejího poskytovatele, což v zákazníkovi vzbudí pocit, že má nad procesem kontrolu. Další výhodou je omezená čekací doba. Zákazníci by si však měli být těchto možností vědomi a měli by být dostatečně kompetentní k tomu, aby je mohli využít. Je tedy nezbytné je na to připravit.
- **Přímé poskytování služeb** – tímto způsobem se zvyšuje pohodlí zákazníka, což určitě ocení hlavně ti, pro které je každá minuta drahá a odpadne jim cestování za službou.
- **Balíčky služeb** – odlišným segmentům zákazníků je možné nabídnout odlišné balíčky služeb. Přínosem je větší pohodlí pro zákazníka, který tak má možnost vyzkoušet si něco nového za jednu cenu. Poskytovateli tento přístup umožňuje dosáhnout většího využití celého portfolia služeb. (Cram, 2012, s. 164-165)

2.5 Zákaznická spokojenost

Ve všeobecném pojetí je spokojenost pocitem potěšení nebo zklamání jedince, které vychází z porovnání skutečného výsledného výrobku s jeho očekáváním. Pokud výsledek zaostává za očekáváním, zákazník bude nespokojen, naopak pokud odpovídá, bude zákazník spokojený. Na základě čeho se tato očekávání formují? Zákazníci vycházejí z předchozích nákupních zkušeností, rad svých přátel a příslibů společnosti. Může se stát, že marketér nastaví očekávání jejich očekávání příliš vysoko a spousta jedinců pak bude zklamaná. Naopak, nastaví-li jejich očekávání moc nízko, určitě všechny zákazníky uspokojí, ale podaří se mu jich přilákat mnohem menší množstvím. (Kotler a Keller, 2013, s. 164)

Nový a Petzold (2006, s. 36-37) vnímají pojem spokojenost jako vysoce subjektivní s individuálním obsahem a uvádějí: „Jsou lidé, kteří nejsou nikdy spokojeni s ničím, jiní jsou naopak nenároční a spokojeni téměř vždy a se vším. Mezi těmito dvěma póly však nalezneme širokou škálu dalších variant. Přičemž mnohdy ani sám jedinec neumí určit příčiny své spokojenosti či nespokojenosti, natož kritéria, podle kterých svoji spokojenost poměřuje.“

Nejčastěji však lidé míru své spokojenosti s výrobkem či službou poměřují podle následujících kategorií:

1. **Ve vztahu k vlastním očekáváním** – každý zákazník má více či méně konkrétní představu o tom, jak by měl výrobek či služba vypadat. Zejména u výrobků s vyšší cenou se dá předpokládat, že zákazník má koupit dobře promyšlenou. Je tedy nutné znát očekávání potencionálních zákazníků, protože někdy můžeme zjistit, že jsou tak nereálná, že nebude možné je splnit. I takové zjištění může být prospěšné, protože v takovém případě je vhodné na to zákazníka upozornit a případně navrhnout jiné řešení, což může zabránit pozdějším nepříjemným nedorozuměním a ztrátě důvěry. Je třeba se zbavit iluze, že dobrý obchodník dokáže splnit jakékoliv zákazníkovo přání, protože to mnohdy není objektivně možné.
2. **Ve vztahu k předchozím zkušenostem** – je třeba zjistit, jaké byly předchozí zákaznickovy zkušenosti a jak je hodnotí. Zákazník může stavět na svých pozitivních zkušenosti a chtít je identicky zopakovat anebo má naopak negativní zážitek, takže se bude chtít předchozí zkušenosti vyhnout a tentokrát vybrat zcela odlišnou variantu.

3. **Ve vztahu k ceně** – bezpochyby nejdůležitější faktor pro mnohé kupující. Absolutní výše ceny pro zákazníka rozlišuje dostupné a nedostupné výrobky či služby. Obecně se dá říci, že s rostoucí cenou roste i pravděpodobnost, že výrobek bude kvalitní. Je třeba se vzdát naivní představy, že kvalitní produkty je možné pořídit za mimořádně nízké ceny, protože pomíneme-li výjimečné případy, není to prakticky možné. (Nový a Petzold, 2006, s. 37-40)

2.5.1 Sledování spokojenosti

Spousta společností systematicky měří úroveň svého zacházení se zákazníky a snaží se zjistit faktory, které ovlivňují jejich spokojenost. Podle zjištěných výsledků pak upravují svůj marketing. Moudré firmy spokojenost klientů měří pravidelně, jelikož vědí, že je to jeden z klíčů k jejich udržení se na trhu. Velice spokojený zákazník často zůstává věrný současné značce, koupí si další výrobky, vyjadřuje se o společnosti příznivě, je méně vnímavý k nabídkám konkurence a není tak citlivý na cenu. Společnosti si však musí uvědomit, že vnímání výkonu se zákazníkem od zákazníka liší. Dva různí zákazníci mohou vykazovat vysokou spokojenost z různých důvodů. Jeden může být spokojen, protože dodávka přišla dříve, včas anebo mu stačí, že byla úplná. Druhý naopak velmi náročný zákazník je opravdu potěšený kvalitou dodávky. (Kotler a Keller, 2013, s. 165)

Techniky měření spokojenosti:

- **Pravidelná dotazování** – přímo sledují spokojenost zákazníka a je možné se ptát i na další otázky, které souvisejí s ochotou respondenta doporučit značku ostatním nebo si v podobné situaci opět vybrat stejnou společnost.
- **Sledování konkurence** – pro společnost je nutné sledovat výkon svých konkurentů a míru ztrátovosti svých zákazníků. Je možné kontaktovat ty zákazníky, kteří přestali nakupovat nebo rovnou přešli ke konkurenci, abychom zjistili, proč tak učinili.
- **Mystery shopping** – je technika, kdy se zástupci firmy vydávají za potencionální zákazníky a poté dají obchodníkům zpětnou vazbu o přednostech a slabinách, kterých si všimli při nákupu. (Kotler a Keller, 2013, s. 165-166)

2.5.2 Stížnosti zákazníků

Některé společnosti si myslí, že mají dobrou představu o spokojenosti svých klientů formou stížností, které dostávají. Studie však ukázala, že i když je čtvrtina zákazníků během svého nákupu s něčím nespokojená, pouhých 5 % z nich si formálně postěžuje. Zbýlých 95 %

zákazníků buďto neví jak a kde si stěžovat anebo mají pocit, že by jejich stížnost nic nezměnila. A jednoduše už svůj nákup nezopakují. Naopak 54-70 % zákazníků, kteří podali stížnost, nakoupí u organizace znovu, pokud mají pocit, že jejich stížnost byla uspokojivě vyřešena. Tato číslo mohou ještě vzrůst, když se společnosti podaří na výtky klientů reagovat rychle. (Kotler a Keller, 2013, s. 167)

Problém totiž je, že pokud je zákazník spokojen a bylo s ním zacházeno dobře, zmíní se o tom v průměru dalším 5 lidem. Průměrný rozčilený zákazník však svůj negativní zážitek sdělí dalším 11 lidem, a jestli i tito lidí šíří informace o nespokojenosti dál, může počet lidí, který se doslechne o špatném zacházení, narůst na mnohem větší číslo. (Kotler a Keller, 2013, s. 168)

Ve vztahu se zákazníkem platí, že jeho kvalita se pozná podle toho, jak se v něm zachází s problémy a jak se překonávají těžké situace. Zákazníci, kteří si stěžují, jsou pro úspěch podniku důležití. Lze zde použít srovnání s mezilidskými vztahy. Pokud s vámi partner hovoří, dává svou nespokojenost najevo, má o vztah zájem a je možné jej ještě zachránit. Naopak pokud přestane o své nespokojenosti mluvit a je mu to lhostejné – vztah je u konce. Stejně je to se zákazníky, ti, kteří si dají tu námahu si stěžovat, místo aby beze slov odešli ke konkurenci, ukazují svůj zájem na další spolupráci. Tito klienti stojí za čas a úsilí, protože kritika je v podstatě pomoc, jak něco vylepšit. (Nový a Petzold, 2006, s. 112-113)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝVOJ SPOLEČNOSTI BAŤA A. S. DO ROKU 1945

V rodině Baťových, která provozovala obuvnické řemeslo už nejméně po devět generací, se **3. dubna roku 1876** narodil další syn – Tomáš. S výrobou obuvi se Tomáš Baťa setkával již od útlého dětství, při pomáhání svému otci se často dostával do kontaktu s kupujícími. Ve 14 letech nastoupil do učení ke svému otci v Uherském Hradišti a v okolních továrnách, kde chodil na zkušenou, poznával různé stroje a výrobní postupy. (Lešingrová, 2008, s. 19)

Roku 1891 odjel Tomáš Baťa podnikat do Vídně, kde sloužila jeho sestra Anna. Začal tam vyrábět papuče, které se však neseťkaly s přílišným úspěchem, protože je vyráběl dříve, než se přesvědčil o tom, zda se dají prodat, neměl navíc ani úřední povolení k živnosti. Na tuto lekci ze samostatného podnikání už Tomáš Baťa nikdy nezapomněl. (Cekota, 2004, s. 22)

V roce 1894 sourozenci Antonín, Anna a Tomáš Baťovi společně založili obuvnickou živnost se jménem A. Baťa: „Živnost byla ohlášena na jméno mého bratra Antonína ve Zlíně, protože já jsem neměl ještě ani 18 let. A podle zákona jsem se stal bratrovým tovaryšem. Pronajaté dvě maličké místnosti byly brzy naplněny stroji a materiálem, obojí ovšem koupeno bez peněz. Stroje na splátku, suroviny na směnku.“ (Baťa, 2013, s. 20)



Obr. 5 Sourozenci Baťovi – zakladatelé Anna, Tomáš a Antonín

(zdroj: Rybka, 2013, s. 105)

V roce 1900 bratři nechali postavit skladiště a obuvnickou dílnu. Společnost byla od té doby známá pod názvem **A. & T. Baťa**, výroba plátěné a huněné obuvi, Zlín. V té době měla továrna 120 pracovníků. V nové budově si mohl Tomáš splnit svůj sen – přidat ke starým strojům i ty nové a moderní, které byly připojené na parní pohon. (Hajný, 2016, s. 32)

O čtyři roky později kouřily ve Zlíně již 3 plechové komíny. Tomáš nevěřil svým zkušenostem, získaným cestováním po Evropě a odcestoval se třemi mladými dělníky do Ameriky: „Tam našel jsem mnoho krásného a nejlépe se mi líbil tamější člověk. Ten si nelámal hlavu předsudky o čestnosti nebo nečestnosti práce. Za něho rozřešil tyto otázky již dávno jeho praděd. Tam bylo vidět jen vyhrnuté rukávy a radostnou práci.“ (Baťa, 2013, s. 30)

Po vypuknutí první světové války v roce 1914 se Tomáš Baťa ucházel o vojenskou zakázku na výrobu 50 000 vojenských bot a tuto zakázku také pro firmu Baťa získal a tím pádem zabránil narukování většiny svých spolupracovníků, ale také zaměstnanců konkurenčních firem ve Zlíně, neboť společně s tehdejší starostou panem Štěpánkem zakázku rozdělili mezi další výrobce obuvi ve Zlíně. (Lešingrová, 2008, s. 26)



Psal se rok 1922 a Tomáš Baťa udělal rozhodující krok pro další vývoj společnosti – v reakci na devalvaci měny **snížil ceny všech bot o 50 %**. Toto rozhodnutí mělo u lidu obrovský úspěch a plakát s pěstí drtící nápis DRAHOTA zaplavil noviny a výlohy celé republiky. (Hajný, 2016, s. 181)

V roce 1931 byla založena akciová společnost pod názvem „Baťa, a. s.“ Šlo o nejpevněji organizovaný koncern v Československé republice. Veškeré akcie měl pevně v rukou Tomáš Baťa a nikdy se neobjevily na burze cenných papírů. (Rybka, 2013, s. 70)

Obrázek 6 Baťa drtí drahotu

(zdroj: Hajný, 2016, s. 163)

Mezinárodní obchodní komora požádala Tomáše Baťu o projev, jak vybudoval svůj podnik a přivedl jej k rozkvětu: „Přejte si, abych vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik až k jeho dnešní velikosti. Při své práci jsem neměl na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům.“ (Baťa, 2013, s. 119)

Tomáš Baťa tragicky zemřel 12. července 1932 ve věku 56 let při letecké havárii na cestě do Švýcarska. Na jeho přání se vedení společnosti Baťa a. s. ujímá jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa spolu s osvědčenými spolupracovníky Dominikem Čiperou a Hugem Vavrečkou. (Hajný, 2016, s. 266)

Před vypuknutím druhé světové války byly Baťovy závody ve Zlíně **nejdůležitějším evropským výrobcem obuvi** a také největším podnikem lehkého průmyslu v celé Československé republice. Tou dobou měla firma Baťa 63 dceřiných společností ve 33 státech světa a své výrobky exportovala do více než 80 států. (Lešingrová, 2008, s. 36)

V roce 1944 se uskutečnil nálet na Zlín v podobě 260 bomb každá o váze 250 kg. Bylo zničeno 10 továrních budov a 62 obytných domů. Škoda byla odhadnuta na více než 500 milionů korun. **O rok později byla firma Baťa a. s. znárodněna.** (Rybka, 2013, s. 94)



Obrázek 7 Tomáš Baťa za pracovním stolem

(zdroj: Cekota, 2004, s. 269)

U naší veřejnosti převládá představa, že se firma Baťa a. s. zabývala zejména výrobou obuvi a tím, co s touto výrobou nějakým způsobem souvisí, například produkce punčoch a koželužská výroba. Je tedy nutné podotknout, že záběr společnosti byl mnohem širší. Do roku 1943 firma založila nebo převzala v tuzemsku 26 firem s celkovým kapitálem 1 200 milionů korun. Dále se Baťa a. s. zabývala také provozováním železnic, vodní dopravou, letectvím, vydavatelstvím, těžbou uhlí, plynu a nafty, pojišťovnictvím atd. (Rybka, 2013, s. 71)

4 PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ BAŤA

Ucelená koncepce hospodářské filosofie Tomáše Baťa obsahovala také obchod a v souladu s tím inklinoval k lidem, kteří si vybrali obchodní službu za své celoživotní povolání a poslání. Nechával se slyšet, že celý smysl a lidské poslání obchodu a obchodníka je hledání způsobů, jak pomoci svému zákazníkovi k dobrému a levnému zboží. Nebezpečí je v netečnosti, která vyžene z obchodu každého slušného zákazníka. (Rybka, 2016, s. 42)

„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti. Obchod je službou lidem. Čím obchodník více pochopí tuto pravdu, tím více bude s to rozšiřovati kruh lidí, kteří budou státi o obchodní spojení s ním. Často jsem stál před rozcestím, nevěda, mám-li jíti vpravo nebo vlevo a myslím, že jsem nakonec nejvíce vydělal, když jsem se rozhodl pro ten směr, který se z počátku zdál prospěšný jen lidem – veřejnosti.“ (Baťa, 2013, s. 69)

Tomášovi Baťovi velmi záleželo na poctivosti v obchodě, zejména na tom, aby po uzavření obchodu měly obě strany příjemný pocit a byly obě bohatší než předtím. Výroba i obchod by měly být prováděny poctivě tak, aby si při dělení zisku výrobce i obchodník ponechali menší část a vše ostatní přenechali svým obchodním přátelům a zaměstnancům. Jen takový obchodník se brzy dočká zvýšení počtu svých zákazníků. Brzy po první světové válce vyšel na trh se svými známými hesly „**Náš zákazník náš pán**“ a „**Rozkaz zákazníků je nám svatý**“. V této době byl velký nedostatek obuvi a obchodníci byli na trhu pány, takže u nich Baťa s těmito hesly sklídl mnoho posměchu. Již počátkem třicátých let jsme byli nejlépe obouvaným národem na světě a firma začala přistupovat ke všestranné péči o nohy svých klientů a to včetně pedikúry a poradenských činností. (Rybka, 2016, s. 42-43)

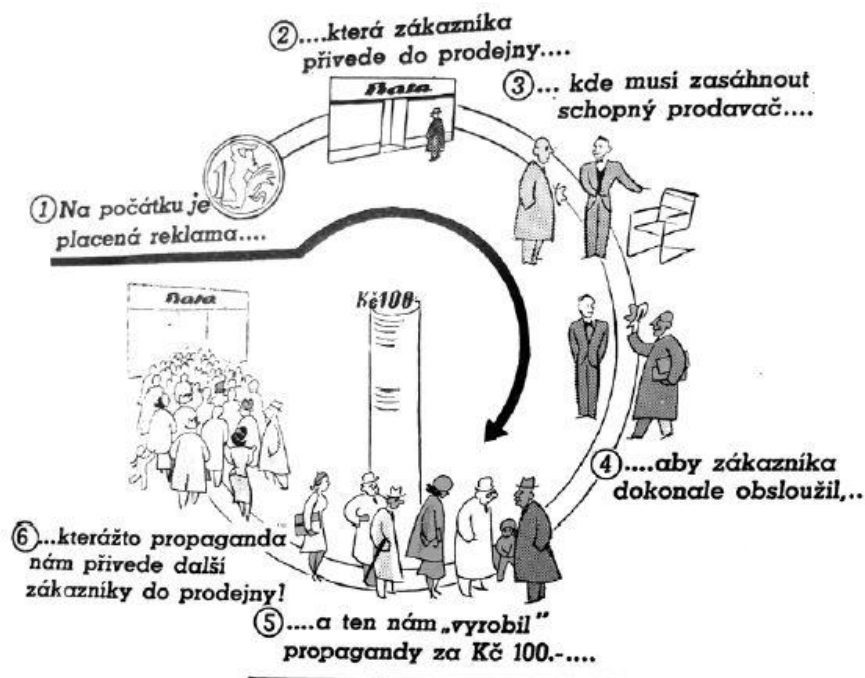
Mezi zákazníky by se neměly dělat žádné rozdíly. Chudý, stejně jako bohatý, starý nebo mladý, každý měl právo požadovat od svého prodáváče zdvořilost, úslužnost a dokonalou obsluhu. Zákazník by měl z prodejny odcházet s pocitem, že jste pro něj udělali vše, co jste udělat mohli. Ikdyž se stane, že prodáváč nemá na skladě právě to zboží, které zákazník potřebuje, ochotu a odbornou radu by měl na skladě mít vždy a pro každého. Jen tak bylo možné denně získávat nové a nové zákazníky. (SOKA Zlín, Baťa X, kart. 1540, inv. č. 115)

4.1 Baťovské pojetí služby

Ve firmě Baťa a. s. byla služba klíčem k trvalému úspěchu prodáváče. Projevovala se tak, že se prodáváči snažili porozumět skutečné potřebě zákazníka a najít pro něj takové zboží, ze kterého by měl ještě větší užitek, než co by od něj obdrželi ve formě peněz. Při službě

totiž neměli na mysli svůj zisk, ten se při dobré službě dostavil sám. Tomáš Baťa v tomto duchu prohlásil: „Naší zásadou je: Zákazník – náš pán. Z tohoto hlediska se již snadno dopracujeme k pojmu služba. Jen takoví prodavači, kteří pracují v duchu služby, jsou nám žádoucí a vítáni.“ (Prodavačská příručka, 1934, s. 7 a SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

V nabídce zboží dělalo mnoho prodavačů chyby, chtěli prodat více párů bot, napínáků, krémů, ale nepřesvědčili se o tom, zda zákazník toto zboží skutečně potřeboval. Zákazník má mít z koupě radost a vědomí, že dobře pochodil. K prodeji dvojnásobného množství zboží nestačila pouze snaha co nejvíce toho prodat, ale především snaha dobře zákazníkovi posloužit. To bylo možné, jen pokud klidný prodavač dokázal najít vhodné slovo, kterým zákazníka o této potřebě přesvědčil. Dobrý obchodvedoucí nebo prodavač by se neměl snižovat k tomu, aby zákazníka ke koupi něčeho nutil, protože to byl způsob jak jej dostat rychle a nenávratně z prodejny. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)



Obrázek 8 Koloběh služby

(zdroj: SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Na obrázku 8 můžeme vidět, jak ve firmě Baťa fungoval koloběh služby. Vše začalo tím, že placená reklama musela být natolik zajímavá, aby přilákala zákaznickovu pozornost a přivedla jej do prodejny. Tam už vše záleželo na schopnostech prodavače, jestli dokázal

zákazníkovi správně posloužit a nabídnout vhodné a zajímavé zboží. Z peněz, které byly od tohoto zákazníka utrženy, se zaplatila nová reklama, která přilákala další nové zákazníky. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Jan Antonín Baťa o dobré službě: „Prodejem správné obuvi přece ještě nekončí obchod. Již při zkoušení je třeba dobře prohlédnout a prohmatat zákaznickovy nohy, zjistit vady a doporučit ošetření v pedikúře. Také vícenabídka našeho drobného zboží musí vycházet ze stanoviska posloužit zákazníkovi. Ty doby, kdy byl v úctě a vážnosti prodavač, který dovedl cokoliv vnutit komukoliv, jsou dávno pryč! Obchod udělá dnes jen ten, kdo nevtíravě, přívětivě, zdvořile, ochotně a pozorným způsobem se snaží našemu zákazníkovi z celého srdce posloužit.“ (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

4.2 Prodavač

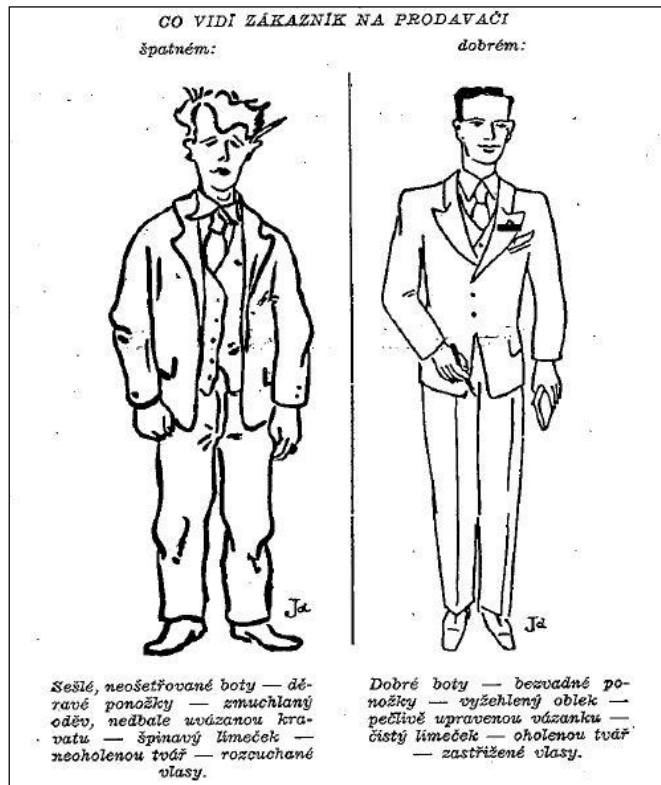
Byl to člověk, který se rozhodl věnovat jednomu z nejkrásnějších povolání. Sloužil bohatým i chudým a vytvořil si podklad svého živobytí z okolnosti, že lidi musejí být obuti a potřebují pravidelné ošetření nohou a opravy bot. (Prodavačská příručka, 1934, s. 9)

Na pozici prodavače ve společnosti Baťa a. s. se mohl dostat pouze ten člověk, který měl vzdělání minimálně tří měšťanek, znal cizí jazyk, neměl žádné tělesné vady, byl zdravý, jasného a příjemného vzhledu, normální postavy a síly a hbité a pohotové řeči. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. č. 1549, inv. č. 149)

Správný prodavač na prodejně Baťa měl následující vlastnosti:

- **Vzbudit důvěru zákazníka** – první podmínka dobrého prodeje, důvěra šla získat jen opravdovou službou a pokud si ji prodavač nedokázal vydobýt, neudržel by si zaměstnání ani kdyby měl všechny ostatní skvělé vlastnosti.
- **Ochota** – zákazník by měl být obsluhován ochotně, rychle a dokonale. Čím dříve toto prodavač dokázal, tím dříve si získal klienta na svou stranu. Navíc zákazník měl vždy pravdu a i nespokojeného či rozčileného člověka bylo možné uspokojit taktním chováním a rozvahou.
- **Iniciativa** – prodejna nefungovala jako úřad, kde se práce vykonává dodržováním určitých předpisů. Na prodejně Baťa bylo potřeba iniciativních lidí, kteří si hledali způsoby, jak posloužit zákazníkovi.
- **Odborné znalosti** – každý, kdo chtěl být prodavačem, si musel nejdříve osvojit odborné prodavačské znalosti, bez kterých nebylo možné úspěšně pracovat.

- **Zevnějšek** – zboží, které nabízí vkusně oblečený prodavač je prodejnější. Prodavači firmy Baťa museli mít obuv bezvadně vyleštěnou, neochozenou a tvaru, který zrovna byl na skladě. Stejně tak oblek musel být dobře střižený, čistý a vyžehlený. (Prodavačská příručka, 1934, s. 9-12)



Obrázek 9 Zevnějšek prodavače

(zdroj: Prodav. příručka, 1934, s. 12)

U mužů platilo za samozřejmost, že byli vždy oholeni, měli krátké vlasy a vázanku dobře upravenou a ne křiklavých barev. Nehty musely být ostříhané a ruce čisté. Prodavači u sebe vždy měli kapesní blok, lžíci, míru, tužku a kapesní pero. Prodavačky nosily standartní plášť s bílým límečkem, čisté punčochy, střevíčky opět jen ty, které byly skladem na prodejně a měly vždy vkusně upravený účes. (Prodavačská příručka, 1934, s. 12-13)

Všechny zmíněné vlastnosti a způsoby chování shrnuje následující desatero dobrého prodavače, kde opět můžeme

vidět, že se klade důraz na zdvořilost a správnou službu zákazníkovi.

Desatero prodavače:

1. Buď vždy zdvořilý, v dobré náladě a usmívej se.
2. Buď správně obut a bezvadně upraven.
3. Získej důvěru zákazníka svou odbornou znalostí a odbornou službou.
4. Prodej začni s kartotékou v ruce.
5. Měř nohu a vyzkoušej několik párů, ale neunavuj tím zákazníka.
6. Prodávěj jen správné číslo a tvar.
7. Ošetři zákazníkovi odborně nohy a očisti jeho starou obuv.
8. Posluž zákazníkovi prodejem punčoch, krémů, drobného zboží a ortopedickými vložkami.

9. Doporuč pedikúru, správkárnu a čistírnu.
10. Pamatuj, že každý tvůj čin má dělati obchod ihned, ale také v budoucnosti. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

V souladu s desaterem prodavače bylo v prodejnách Baťa například naprosto nemyslitelné, aby použil některý prodavač výmluvu „nemáme“ na konkrétní požadavek a zákazník by tak odešel neobsloužen. Pokud by se opravdu v některém z druhů bot projevil nedostatek, správný prodavač vždy zákazníkovi ukázal, že mají jiné a možná lepší páry. Jak lze vidět na obrázku 10: „Prodavač, který použije tohoto slova, není prodavačem a nepatří do našich řad.“



Obrázek 10 Výmluvy neexistují

(zdroj: SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

Zvláště na tehdejší dobu bylo i velmi časté používání **vizitek prodavače**, které prodavači nosili v horních kapsách kabátu a odevzdali je novým zákazníkům, které dosud neznali a neměli u nich kartotéku, vždy po skončení obsluhy. Tyto vizitky měly za úkol odstraňovat anonymitu ve vztahu mezi prodejcem a kupujícím. (Prodavačská příručka, 1934, s. 149)

<p>(Líc)</p> <p style="text-align: center;">JIRÁSKOVÁ MARIE</p> <p>prodavačka ve III. etáži Domu Služby Baťa Praha II Václavské náměstí 6</p> <p>Telefony: 222-12, 370-01, 286-28 Prosíme, abyste tento lístek uschoval(a) pro příští nákup obuvi u nás. Velikost Vaší obuvi: Číslo záznamu:</p>	<p>(Rub)</p> <p style="text-align: center;"><i>Bylo mi potěšením Vám posloužiti. Vedu přesný záznam o Vašich nohách a obuvi na naši kartotéce č. Při dalších návštěvách raďte se odvolati na toto číslo za účelem dokonalejší a rychlejší obsluhy.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Děkuji Vám.</i></p>
--	---

Obrázek 11 Vizitka prodavače

(zdroj: vlastní zpracování dle Prodavačské příručky, 1934, s. 149)

Další povinností prodavače bylo udržovat správnou **atmosféru na prodejně**. Svým úsměvem dávali zákazníkům najevo, že se o ně jejich obchodvedoucí dobře stará a že jsou v podniku spokojení. Dále byla důležitá teplota, protože například nevytopená místnost tam, kde probíhala pedikúra, by bylo hazardování s lidským zdravím. Ve frekventovaných hodinách hrála na prodejně tlumená taneční hudba, která prodej podporuje, naopak hlasitá hudba nebo mluvené slovo z rozhlasu by jej mohlo rušit. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)



Obrázek 12 Správná atmosféra v prodejně

(zdroj: SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

S atmosférou úzce souvisel také **pořádek na prodejně**, který usnadňoval obsluhu a způsoboval, že se do takové prodejny zákazník rád vrátil. Špatně uskladněné a neoznačené zboží bylo neprodejně a pro podnik znamenalo zbytečné ztráty, takže se prodavači snažili krabici zakládat ihned a dostatečně přehledně. (Prodavačská příručka, 1934, s. 82-83)

4.2.1 Příklady správné komunikace

Při studiu archivních dokumentů jsem narazila na ukázky, jak by správně měla probíhat komunikace mezi prodavačem a zákazníkem. Vše bylo samozřejmě v duchu dobré služby, úslužnosti a zdvořilosti, proto jsem vybrala pár názorných ukázek:

- „Do společnosti v horkých dnech mohu vám doporučit tyto lehké střevíčky z bílého síťovaného tkaniva. Na špičce a na opatku jsou kombinovány bílou kůží. Podpatek je polovysoký. Střevíčky stojí 39 korun.“

- „K francouzským šatům mohu vám doporučit tyto lodičky z režného plátna kombinované lakem a na vysokém podpatku. Stojí 25 korun.“
- „Mnoho pohodlí užijete v těchto sandálech s prodlouženým nártem. Není tu žádného příčného švu, který by vás snad mohl tlačiti. Velké vysekávané otvory zajišťují dokonalé větrání obuvi. Stojí 39 korun.“
- „Jistě se vám budou líbit tyhle „burianky“. Máme je černé nebo hnědé. Jsou z jemného boxu se širokým rámem, mají širší, pohodlný tvar. Stojí pouze 59 korun.“
- „Tyto sandály s trvanlivou krepovou podešví, na přezku, s bohatým dírkováním stojí pouze 25 korun. Dovolte, abych vám je vyzkoušel už s luftovými vložkami, které vám zpříjemní jejich nošení.“
- „Pro pohodlnou chůzi v horkách dnech hodí se dobře tyto sandálové polobotky z drásané kůže. Mají volné nártové šněrování a hojně dírkovaný vršek, špička je vyztužená. Stojí 39 korun.“ (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

Z výše zmíněných příkladů nejrůznějších prodejních argumentů je patrné, že správný prodavač by měl dobře znát všechny typy zboží a měl by mít dobrý vkus, aby je dokázal doporučit například k vhodnému oblečení. Také by měl vědět, pro jaké období roku jsou nejlepší a rozlišovat jejich využití (například pracovní, volnočasové a podobně).

4.2.2 Typologie zákazníků

V prodavačské příručce (1934, s. 16-17) byly uvedeny způsoby, jak co nejlépe jednat s různými skupinami zákazníků, protože už tehdy věděli, že každý zákazník je povahově jiný a zaslouží si tedy individuální přístup, protože to, co funguje u jednoho, se nemusí líbit druhému. Rozlišovali tyto typy zákazníků:

- **Nerozhodný zákazník** – je důležité mu dobře poradit, aby se na vás v budoucnu zase obracel. Je tedy nutná dobrá znalost lidských povah a jejich potřeb.
- **Vznětlivý zákazník** – jde o člověka, kterého je nejlepší obsluhovat velice rychle a obratně, aby mu nebyla zavdána příčina k tomu, aby se rozčílil. Není dobré mu nabízet příliš mnoho zboží, protože by jej to mohlo popudit.
- **Povídavý zákazník** – vhodné je převést hovor o počasí nebo čemkoliv jiném na boty. Přijdou-li jiní zákazníci, prodavač by se mu měl omluvit a nabídnout ke čtení například noviny.

- **Zákazník, který přišel v doprovodu přátel** – bylo třeba získat si důvěru celé skupiny, protože ti, kteří zákazníka doprovázejí, mohou mít na uskutečnění koupi větší vliv než sám zákazník.
- **Ženy** – všeobecně rozhovory se ženami by měly být co nejvíce zdvořilé a také živější a bohatší než s muži.
- **Děti** – s dítětem bylo nutné mluvit jednoduše tak, aby rozumělo a rádo se do obchodu vracelo. Bylo dobré mít pro děti po ruce balónky, pravítka či jiné dárky, protože tyto drobné pozornosti si dítě moc dobře pamatuje.

A co se týkalo nabízení drobného zboží, věřilo se, že zákazník je prodavačovou ozvěnou. Proto na otázku „Jiného si nepřejte nic?“ zákazník většinou odpoví záporně, stejně tak když se jej zeptali: „A to je všechno?“, odpoví většina zákazníků: „Všechno.“ Takovou nešikovnou formulací se zákazníkům totiž přímo podstrkuje zamítavá odpověď. To oči nakupují, a proto ukazování zboží nejvíce prodává. Mluvit o zboží a nabízet jej bez ukazování a předvedení je jako střílet bez patron. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

4.2.3 Aranžéři

Zvláštním druhem prodavačů byli **aranžéři**, kteří měli na starosti veškerou výzdobu a podobu výkladů na prodejnách. Výklady byly totiž považovány za hlavní část reklamy, protože od výkladu do prodejny už to byl pouze krok. Důležité samozřejmě bylo, aby tam bylo dobře vidět, pro tuto potřebu se na prodejnách používaly elektrické větráky, které nedopustily orosení či zamrznutí skla. Výlohy musely být i perfektně nasvícené, protože neosvětlený nebo špatně osvětlený výklad by zákazník mohl minout bez povšimnutí. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)



Obrázek 13 Výklad prodejny Baťa

(zdroj: SOKA Zlín, Baťa X., kart. č. 1560, inv.č. 215)

Dobrým magnetem na pozornost kolemjdoucích lidí byl pohyb. Výklad, ve kterém se nic netočilo, nehýbalo, nevtřelo – byl mrtvý. Aranžéři tedy často používali standartní motorkové točáky k vytváření nejrůznějších pohybových atrakcí a snažili se, aby bylo k vidění stále něco nového, protože jednotvárnost nikoho nezaujme. V průběhu roku se výlohy měnily alespoň jedenkrát za měsíc a v období takzvané „mrtvé sezóny“, za kterou byly považovány měsíce leden a únor, se podoba výlohy měnila i jedenkrát za týden. Hodně osvědčené byly živé výklady, které znázorňovaly například opravu obuvi nebo punčoch, módní přehlídku anebo péči o chodidla. Aranžéři také občas vsadili na speciální výlohy zaměřené například pouze na taneční obuv, jen na papuče nebo teplé punčochy. (SOKA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

4.2.4 Škola pro prodavače

Škola pro prodavače vznikla v roce 1930. Jejím hlavním cílem bylo vzdělávat spolupracovníky ve firmě Baťa tak, aby na prodejnách pracovali v souladu s heslem „Náš zákazník – náš pán“. Aby totiž mohl někdo být zaměstnán na prodejně Baťa, musel absolvovat odborné školení a kurz. Tato škola pořádala pravidelně následujících osm druhů kurzů:

- Prodavačský kurz

- Punčochářský kurz
- Aranžérský kurz
- Účetnický kurz
- Správkářský kurz
- Pedikérský kurz (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Tyto kurzy nebyly pouze pro nové zaměstnance, bylo běžné, že Škola pro prodavače povolala i zaměstnance, kteří na prodejnách už pracovali delší dobu, aby se zúčastnili některého z kurzů, který dosud neabsolvovali. Toto povolávání se provádělo prostřednictvím speciálních dopisů, které byly jiné pro každý druh kurzu. Pracovníci na prodejnách Baťa byli tedy nuceni se stále zdokonalovat a učit se nové věci. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Kurz pro prodavače například trval dva týdny a jeho účastníci museli znát způsob výroby jednotlivých párů bot, aby je mohli správně prodávat. Žáci poté byli bodováni v jednotlivých kategoriích: čištění obuvi, opracování obuvi, zbožíznalství, účetnictví, reklama a aranžování výkladů, prodej obuvi a drobného zboží atd. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)



Obrázek 14 Interiér učebny ve Škole pro prodavače

(zdroj: SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

V **punčochářském kurzu** se prodavačky učily o druzích punčoch, které firma Baťa vyráběla a také vše o materiálech, ze kterých se punčochy vyráběly a správném zacházení s nimi. Součástí kurzu byla také výuka opravy punčoch, protože to byla další běžně poskytovaná služba na prodejnách. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Velmi zajímavý byl **kurz aranžérský**. Každý rok se na tento kurz povolávali aranžéři ze všech prodejen a tam, kde nebyli aranžéři, tak kurz za prodejnu navštívil vedoucí. Žáci se

zde učili, jak dokonale připravit obuv a drobné zboží na prodejně a jak jej poté naaranžovat na všechna zařízení, které měli na prodejních k dispozici – stromečky, poličky zadních stěn, anglické skleněné zařízení a výstavky a vitríny. Součástí kurzu byly i základy reklamy, například vkus a kombinace barev, kreslení písma, návrhy na reklamu a dekorace uvnitř prodejny. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Dobré účetnictví bylo základem dobrého vedení prodejny a z tohoto důvodu vznikl **účetnický kurz**, na který se povolávali pouze ti prodavači, kteří už ve firmě Baťa pracovali delší dobu. Absolventi tohoto kurzu se naučili jak vést účetní deník, účet zisku a ztráty, cenové a druhové inventury a kalkulace mezd. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Říkalo se „zdravé nohy – radost ze života“ a zdravé nohy se zachovaly pouze pravidelným ošetřováním, které bylo zákazníkům prodejen Baťa pravidelně nabízeno. K tomu bylo potřeba teoretických znalostí o stavbě lidské nohy a praktická výuka, obojí poskytovala Škola prodavačů ve svém **kurzu pro pedikéry**. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Kurz příjemců oprav a kurz správkářský byly dalšími kurzy, které Škola pro prodavače nabízela. Žáci se zde učili všechny práce, které bylo nutno vykonat k tomu, aby správkárna dosahovala zisku. Důležité bylo správně jednat při přijímání obuvi do správkárny, vyplnění opravenky a poté při vydávání opraveného zboží zákazníkovi. Ve správkářském kurzu se už měli absolventi praktickou výuku opravy bot. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Tomáš Baťa (2013, s. 127) o vzdělání: „Chceme-li vykonat v životě velikou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velkého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce. My, ve Zlíně, chceme vykonat velikou práci nejen pro sebe, ale pro celý svět. Celý svět pracuje pro nás, a my jsme povinni pracovat pro celý svět. Z malých lidí lze vybudovat velké jen výchovou.“

4.3 Služby na prodejně

Příležitostí k další službě bylo na prodejně tisíce. Samozřejmostí bylo očistit zákazníkovi boty nebo nabídnout výměnu šněrovadel. Tyto drobné služby mnoho nestály, ale zákazníka si skutečně zavázaly. Čekal-li v prodejně zákazník na opravu, nabídl mu prodavač ošetření obuvi. Pokud čekal na ošetření nohou, byla mu nabídnuta oprava obuvi v rychlosprávkárně. Při obsluze zákazníka bylo zvykem doporučit mu služby pedikéra. (Prodavačská příručka, 1934, s. 21)

Pedikúra byla ve firmě Baťa podkladem prodejní služby, protože byli názoru, že každý člověk potřebuje alespoň jednou měsíčně důkladné ošetření a masáž nohou. Zákazníci, kteří mají různé vady nohou, by měli tato ošetření absolvovat alespoň jednou týdně. Pro zavedení této služby potřebovala firma Baťa zdvojnásobit až ztrojnásobit počet pracovníků. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

Nejvhodnějším místem pro pedikúru byla prodejna obuvi, vlastnoručním ošetřením chodidel svých zákazníků se totiž obchodvedoucí dostal do styku s jejich přáními a potřebami. Teprve až po zjištění závad na zákaznickově noze a změření její délky, mohl prodavač doporučit nejvhodnější tvar a křivku boty. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)



Obrázek 15 Zákazníci využívali služeb pedikúry

(zdroj: Soka Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Další výhodou při poskytování této služby bylo, že při vyzouvání zákaznickovy boty nastala skvělá příležitost zmínit se o různých druzích punčoch z nové kolekce. Prodavač, který již ovládal anatomii nohy, mohl také doporučit vhodné ortopedické vložky podle typu chodidla. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

Zákazníci firmy Baťa a. s. měli také šanci nechat si své boty opravit přímo na prodejně, kde existovaly takzvané **správkárny** obuvi. Opraváři museli být profesionálové a přijímali tam ke správě pouze takové boty, u kterých se zákazníkům jejich oprava ještě vyplatila, takže součástí bylo i poradenství. Obuv přinesená k opravě se pečlivě prohlédla a zákazník byl nevtíravým způsobem upozorněn, co a jak je potřeba opravit, kolik za to zaplatí a kdy bude

oprava hotová. Vše se pak přímo před zákazníkem zaznamenalo do opravenky tím způsobem, že se prošípily kolonky se související opravou. Opomenul-li příjemce jakoukoliv opravu na opravence zaznamenat, oprava se provedla, ale neexistovalo, aby to poté zákazníkovi naučtovali, pokud na tom nebyli předem domluveni. Proto se do opravenek uváděly i případy, kdy například zákazník trval na tom, že si výslovně některý typ opravy nepřaje. Běžnou praxí bylo, že školení opraváři u hodně používaných bot poznali, jestli má zákazník plochou nohu, nepoužívá lžici nebo o svou obuv pečuje nesprávně a při výdeji jim poradili, jak si boty správně udržovat a případně jim nabídli drobné zboží, které by jim při tom mohlo pomoci. (SOkA Zlín, Baťa X., kart.1549, inv. č. 151)



Obrázek 16 Obuvnická dílna pro opravu bot

(zdroj: SOkA Zlín, Baťa X., kart. č. 1549, inv. č. 151)

Ve správkárnách Baťa platilo, že oprava je dobrá jen tehdy, když se zlepší i celkový vzhled obuvi. Proto opraváři pracovali pouze na přesných původních kopytech, které zlepšovaly celkový vzhled obuvi. Aby obuv (zejména dámská) neztratila původní tvar, směla se opravovat pouze na těch kopytech, na kterých byla vyrobena. Při stále měnící se módě to pro firmu znamenat udržovat si velký sklad těchto kopyt. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1559, inv. č. 213)

Další služba, kterou svým zákazníkům poskytovaly prodejny Baťa, byla **správkárna punčoch**. Dříve byly hedvábné punčochy přístupné jen pro zámožnější vrstvy a právě tento problém se vyřešil díky úsilí o zdokonalování služeb. Se vznikem těchto správkáren si tyto punčochy mohl dovolit každý a to hlavně z toho důvodu, že se nemuseli obávat, že je při poškození například v podobě popuštěného oka mohli rovnou vyhodit. V prodejně Baťa si

je dali jednoduše opravit a její životnost se prodloužila. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)



Obrázek 17 Pult s punčochami

(zdroj: SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

4.4 Kartotéka zákazníků



Obrázek 18 Využívání kartoték

(zdroj: Přír. pro prodavače, 1934, s. 116)

Jednalo se o záznamní listy, kam se zákazníkům postupně zapisovaly všechny uskutečněné koupě, prokázané služby, reklamace a údaje o jejich nohou. Kartotéky se vyplňovaly svědomitě a čitelně v přítomnosti zákazníka. Jejich účelem bylo udržovat si přehled o veškerých potřebách zákazníků a umožňovaly myslet na tyto potřeby i do budoucna. Navíc dobře posloužily jako podklady při další návštěvě prodejny a obsahovaly takové informace, aby prodavači mohli být s klientem ve styku

písemně nebo telefonicky. Skýtaly i další výhody – například obsloužení zákazníka i na dálku, v případě, že by si pro boty poslal někoho jiného. (Příručka pro prodavače, 1934, s. 109-113)

Díky zavedení kartoték se průměrná doba obsloužení jednoho zákazníka snížila z 18 minut na pouhé 3 minuty, samozřejmě za předpokladu, že byla při první návštěvě prodejny tato kartotéka pečlivě vyplněna a přehledně založena tak, aby její hledání nezabralo více než pár vteřin. Ve společnosti Baťa a. s. měli zvláštní kartotéky i pro děti, protože každá žena se cítila velice poctěna, pokud se jejímu dítěti věnovala stejná pozornost jako jí samotné. (Příručka pro prodavače, 1934, s. 116-117)

Kartotéky byly pravidelně kontrolovány a třídily se na tzv. živé a mrtvé. Za živé kartotéky byly považovány ty, kde byl bezchybně popsán zákazníkům styk s prodejnou, a obsahovaly několik záznamů. Poslední záznam nesměl být starší než 3 měsíce. Na zbytek se pohlíželo jako na mrtvé kartotéky, které si prošel obchodvedoucí a rozhodl, na které se měl poslat dopis. Některé kartotéky přidělil svým prodavačům, aby zjistili, proč už v jejich prodejně zákazníci nenakupují. Pokud se zákazník již nedostavil nebo přímo odmítl další nákup, zaslala se tato kartotéka s příslušnou poznámkou do Zlína. (Příručka pro prodavače, 1934, s. 113)

Kartotéky byly pro prodavače totéž co tělocvičné nářadí pro cvičence. Nebylo lepšího prostředku, který by umožnil myslet na potřeby zákazníků dopředu a pomáhaly prodavačům k tomu, aby co nejdříve znali zákazníka jeho jménem a mohli ho tak oslovit. Navíc při vedení okruhu zákazníku v kartotékách lze ověřit všechny prodavačovy vlastnosti jako je smysl pro pořádek, vytrvalost, pečlivost a organizační nadání. (SOKA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

4.5 Reklamace a výměna zboží

Ve firmě Baťa platilo, že při správně vyřízené reklamaci si ze zákazníka udělali přítele, který je bude doporučovat svým přátelům, naopak při nesprávně vyřízené reklamaci se ze zákazníka stane nepřítel prodejny a bude svou nelibost dále šířit u svých známých. Vše záleželo na způsobu jednání během reklamace. I neoprávněná reklamace mohla být vyřízena k plné spokojenosti zákazníka a dokáže mnohdy udělat více, než by zvládla sebevětší reklama. Základem pro úspěch byly prodavačovy dobré odborné znalosti, takt a dobrá vůle. Často se stávalo, že jen nepatrná finanční oběť v podobě vyměnění podrážky na botě dokázala zachránit tisíce korun obratu, který by byl ztracen spolu s nespokojeným klientem. Reklamace kvůli špatnému materiálu nebo špatné konfekční práci obsahující hrubé vady byla řešena okamžitou výměnou zboží za nový pár. Drobné vady, které mohli prodavači sami vyřešit, se opravily ihned na prodejně. Vše se vždy pečlivě zapisovalo do kartotéky zákazníka, aby měla firma přehled i o reklamacích. I v případě nepoškozeného zboží, které chtěl zákazník vyměnit za jiné nebo za něj požadovat navrácení peněz, se mu vyhovělo, protože teprve ochotně a s úsměvem provedená výměna dokazovala zákazníkovi, že se jim opravdu jedná více o službu, než jen o pouhý prodej. Důvěra zákazníka ve společnost byla pro společnost Baťa a. s. neocenitelným kapitálem a byla vykoupěna značnými oběťmi a dlouholetou poctivou službou. (Prodavačská příručka, 1934, s. 23-25)

Žádný podnik se neobejde bez reklamací, které musel obchodník spravedlivě posoudit a rozsoudit. Ovšem čím je reklamací méně, tím je podnik zdravější. V prodejnách Baťa reklamace vyřizoval zásadně obchodvedoucí. Každou reklamaci bylo nutné vyřešit ihned a nikdy neodkazovat zákazníka na vyřízení ve Zlíně, protože tím by se obchodvedoucí vyhýbali své zodpovědnosti. Protahováním reklamačního procesu se jen prohlubovala zákaznickova nespokojenost. (SOKA Zlín, Baťa X., kart. č. 1549, inv. č. 149)

4.6 Sledování spokojenosti zákazníků

Při příležitosti konference světových prodavačů bot v roce 1938 bylo nutné překontrolovat podzimní kolekci bot. Společnost si uvědomila, že nejlepší bude, když kolekci posoudí sami zákazníci. Pozvala do Zlína z každé skupiny zákazníků 10-15 zástupců – úplně první **zákaznická porada** se uskutečnila se zástupci z kategorie zemědělců. Porady se účastnili výrobci, návrháři i prodejci a během jednoho večera se zábavnou formou dozvěděli vše, co by měli udělat, aby obrat v obuvi pro zemědělce dokázali zdvojnásobit. (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1540, inv. č. 115)

Aby bylo toto jednání skutečně účinné, navštívili zástupci firmy rodiny zemědělců (a dalších zástupců jednotlivých kategorií) u nich doma, aby zjistili stav a nedostatky všech bot, které se v rodině nosily. Při této příležitosti se dozvěděli mnohé nejen o baťovských botách ale také o botách vyráběných konkurencí. Zkušenosti zákazníků byly plně pochopeny a zužitkovány a proto byly na podzim 1938 v prodejnách boty v takové kvalitě, v jaké je zákazníci schválili. (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1540, inv. č. 115)

Návštěvy do rodin se pak staly nejlepším druhem propagandy ve firmě Baťa a. s. Nejčastěji probíhaly v lednu a únoru, protože tehdy na ně měli nejvíce času jak prodavači tak i zákazníci, první dva měsíce v roce se totiž nakupovalo nejméně. Byly důkazem toho, že zájem o zákazníka nekončil příjmem peněz za zboží u poklady, naopak tam teprve začínal. Společnost Baťa a. s. se o zákazníka starala i poté a měla zájem dozvědět se, jak mu slouží zboží, které si u nich nakoupil. Budovala se tak důvěra. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Schopnost každého prodavače se dala posuzovat i podle toho, kolik párů bot vyrobených ve firmě Baťa se v jednotlivých domácnostech našlo a kolik si rodina zakoupila párů někde jindy u konkurence. Každý takový konkurenční pár obuvi znamenal pro tyto prodavače nějaký jejich nedostatek, na kterém mohli do budoucna pracovat. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)



Obrázek 19 Návštěvy v rodinách zákazníků

(zdroj: SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Na každou takovou návštěvu bylo nutné se důkladně připravit. Velkou pomoc jim při tom poskytovaly již zmíněné kartotéky, kde byly shromážděny veškeré podklady a informace o jednotlivých koutcích. S sebou si prodavači vždy brali aktuální katalogy, brožury a do kufříku nějaké vzorky obuvi, punčoch a drobného zboží, které by se zákazníkům mohly líbit. Na návštěvu prodavače většinou doprovázel i správkař, který lidem na místě ukazoval, jak správně pečovat o boty a v případě potřeby vzal všechny nesprávně ošetřené a potřhané boty opravit na prodejnu a pak jim je zase doručil opravené. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Na návštěvách se zkoumaly potřeby lidí a prodavači jim pomáhali vypracovat rozpočet na boty pro celou rodinu. V každé rodině většinou prodavačům ochotně snesli boty i punčochy a nechali si poradit vzhledem k jejich povolání a požadavkům jejich nohou. Tato služba se vyplatila jak prodavačsky, tak propagačně a každá návštěva se samozřejmě hned na místě zaznačila do kartotéky. (SokA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Dalším způsob, jakým se sledovala spokojenost zákazníků, byla **knihy přání a stížností**, která byla vždy vystavena u pokladny se zřetelným označením svého účelu, aby měl zákazník kdykoliv možnost do ní svá přání nebo stížnosti napsat. Tuto knihu zákazník považoval za přímou spojkou s vedením společnosti, a proto bylo pro podnik vyřešení každé zapsané skutečnosti velice důležité, ať už se jednalo o uznání anebo o stížnost. Nevyřízení těchto zápisů by vrhalo na podnik špatné světlo. Případ se vyřizoval nejdříve se zákazníkem a to buď osobně, telefonem nebo dopisem a poté se Zlínem. Kontrola této knihy by měla být pravidelná. (Prodavačská příručka, 1934, s. 146)

5 INSPIRACE PRO SOUČASNÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

V závěru praktické části své bakalářské práce bych ráda navrhla několik doporučení pro současné podnikatelské prostředí, jak by se daly některé nástroje z baťovského systému řízení péče o zákazníky aplikovat i v současnosti, i když to nebude úplně nejsnadnější, protože baťovský systém řízení fungoval nejlépe jako celek - výroba, obchod, sociální systém a vzdělávání a výchova vlastních lidí spolu skvěle fungovaly. Přesto si myslím, že některé zásady při pečování o zákazníky by se daly skvěle použít i dnes a při zpracování této analýzy jsem byla překvapená, jak propracovaný tento systém péče byl.

Na úvod bych ráda zdůraznila, že od fungování společnosti Baťa a. s. se doba hodně změnila a nelze tedy proto jednoduše zkopírovat principy, které v té době skvěle fungovaly. Spíše se budu snažit hledat podobnosti, které fungují ve všech společnostech bez ohledu na čas, a zamyslím se nad tím, zda by se některé principy, které se v minulosti ukázaly jako správné, nedaly uchopit moderněji a použít nyní.

Ve společnosti Baťa a. s. se odjakživa zákazník stavěl na první místo a to i v dobách, kdy měli obchodníci na trhu výsadní postavení, protože zboží byl nedostatek. Za tento přístup sklídl podnik nejdříve u konkurentů spoustu posměchu, ale časem se prokázalo, že je to správná cesta, protože počet věrných zákazníků se zvyšoval. S tím se však obchodníci z prodejen Baťa nespokojili a neustále péči o zákazníky rozvíjeli o další služby na prodejnách a způsoby, jak svým zákazníkům dokonale posloužit.

5.1 Vztahy se zákazníkem

Při vypracovávání teoretických klíčových konceptů péče o zákazníky jsem se často setkávala s pojmem CRM, který hodně používají zejména ty podniky, pro které je zákazník na prvním místě a snaží se vybudovat si s ním postupem času blízký vztah, čímž docílí toho, že jim bude věrný a pro konkurenční podniky bude náročnější získat si jej na svou stranu. Tento moderní marketingový přístup mi až nápadně připomněl baťovské pojetí služby.

Orientace na zákazníka místo na produkt byla přeci filosofií společnosti Baťa a. s. a na službu se pohlíželo jako na nejvyšší možný způsob péče o zákazníka. Dalo by se tedy říci, že některé ze základních principů CRM mají svůj počátek v základních zásadách prodeje a služby používané firmou Baťa před více než 100 lety.

Dá se říct, že některé firmy se tímto inspirovaly a spokojenost zákazníků uvádí jako jeden z cílů ve svých vizích, nemělo by to pro ně však mít pouze formální význam. Prokázalo se, že

pokud se budou prodejci opravdu soustředit na zákazníka a dají mu to najevo, časem se dostaví i zisk. Jedna ze základních snah prodeje firmy Baťa a. s. byla, aby zákazník odcházel z prodejny s dobrým pocitem, že uspokojil svůj nedostatek a navíc o něj bylo dobře postaráno a komunikace s prodejcem byla příjemná.

Existují i obchodníci, kteří jsou tak neoblomní, že jim slabší jedinci podlehnou a koupí si nakonec i to, co nepotřebují, ale po odchodu z prodejny budou naštvaní a těžko budou do společnosti vracet. Myslím si, že v tomto se vůbec nic nezměnilo s ohledem na dobu a takový přístup k zákazníkovi, kdy bude pocíťovat, že je důležitý, bude fungovat vždy.

Dále jsem také v teoretické části zmiňovala vztahový prodej, při kterém se kladl důraz na formování dlouhodobého vztahu se zákazníkem. I tento způsob prodeje byl ve firmě Baťa a. s. rozvíjen například s pomocí vizitek, které prodejci předávali nově příchozím zákazníkům. Dávali tak zákazníkům najevo, že jsou důležití a moc rádi je v prodejně znovu uvidí.

I kartotéky byly prodavačům v tomto směru užitečné, protože jedním prostým pohledem viděli, jak často u nich zákazník nakupuje a jestli třeba někdy musel boty reklamovat, což jim poskytovalo spoustu možností, jak rozvést konverzaci – například zeptat se, jak slouží boty, které si koupil naposledy a ujistit se, že je zákazník spokojen. Navíc se z kartotéky dozvěděli i jméno a příjmení zákazníka, tudíž hned věděli, jak jej oslovit, což také přispívalo k méně formální atmosféře a budování přátelštějšího vztahu.

Vybuduje-li si prodejce se zákazníkem přátelský vztah a má k němu důvěru, nebudou už zákazníka tolik lákat konkurenční nabídky. Proč by přecházel k někomu jinému, když v „jeho“ oblíbené prodejně už jej dobře znají, vědí co má rád a vždy mu vyhověli.

Ve firmě Baťa pečovali o blaho zákazníků, záleželo jim na tom, aby se u nich cítili dobře jak po psychické, tak i po fyzické stránce. Neustále se zdokonalovali a vymýšleli nové služby na prodejně. Příkladem toho byla například pedikúra. Při zkoušení bot často objevili vady na zákaznickových chodidlech a doporučením pedikúry nebo masáže nohou jim dávali najevo, že se starají nejen o obrat, ale také o zdraví svých zákazníků.

Dalším příkladem byla správárna punčoch. Drahé punčochy si mohly dovolit jen zámožnější dámy, ale se vznikem této doplňkové služby už si je mohl dovolit každý, protože se jejich životnost výrazně prodloužila. Tyto doplňkové služby jsou další věcí, ze které by si firmy v současnosti mohly vzít příklad, protože zákazník uvidí, že se marketéři zamýšlí nad tím, jak jim poskytnou ještě lepší a komplexnější služby. Navíc zaváděním nových služeb se firma rozvíjí.

5.2 Databáze a kartotéky

Další podobnost jsem shledala mezi databázemi zákazníků, které se používají v současnosti a kartotékami, které byly používány za éry Tomáše Bati. Kartotéky už jsou nyní samozřejmě překonány s nástupem moderních IT technologií. Dnes již existují spousty CRM systémů, jejichž úkolem je shromažďovat veškeré dostupné informace, které o svých zákaznících společnosti mají a poté je mohou dokonce aktivně řídit, kdežto kartotéky měly pro prodavače čistě informativní charakter, přesto je nutné podotknout, že ve své době se jednalo o opravdu velmi propracovaný systém, který dokázal při prodeji a obsluze zákazníků obchodníkům usnadnit spoustu práce a podobně jako CRM systémy se daly kartotéky použít i jako nástroj pro získávání ztracených zákazníků.

Ve své podobě a propracovanosti jsou databáze a kartotéky samozřejmě nesrovnatelné, ale původní myšlenka obojího je stejná. Hlavním cílem je poznat zákazníka blíže, zaznamenávat si o něm všechny konkrétní informace, které by se daly později využít při péči o něj. Velký rozdíl bych viděla v tom, že nyní je toto shromažďování informací některými lidmi chápáno poněkud negativně a dost neradi své údaje někomu poskytují.

Jedná se zejména o telefonní čísla a e-mailové adresy, protože se ví, že si některé podniky tyto informace poskytují navzájem a čím častěji někde člověk sdělí své telefonní číslo či e-mail, tím častěji se na něj poté obracejí obchodníci s nabídkami, často mu volají neznámá čísla a e-mailová schránka je zahlcena nejrůznějšími nabídkami a nemohu říct, že bych se té nechuti sdělovat kontaktní údaje, pokud to není úplně nutné, zas tak moc divila. V době fungování společnosti Baťa a. s. samozřejmě tyto problémy nebyly, tudíž to v tomto měli s kartotékami mnohem snazší.

5.3 Zjišťování zákaznické spokojenosti

Stejný problém jako s používáním databází vidím i v některých metodách sledování zákaznické spokojenosti. Návštěvy do rodin, které praktikovali obchodníci firmy Baťa a. s. jsou mi svou podstatou velice sympatické, avšak neumím si je v současnosti příliš představit. Ze studia archivních dokumentů mi přišlo, že prodavači tyto návštěvy vnímali pozitivně, protože v rodinách je ochotně pozvali dál, snesli jim boty všech členů rodiny a společně se v klidu pobavili o kladech i nedostacích každého páru.

Tyto návštěvy musely být neuvěřitelně časově náročné a dnešní doba mi připadá strašně uspěchaná, navíc je asi jen málo podniků, které by si mohly dovolit zaplatit svým

zaměstnancům za všechnen čas strávený na těchto návštěvách. I když se toto děje i nyní v podobně obchodních zástupců, kteří se věnují podomnímu prodeji, ale opět je to veřejností většinou vnímáno dost negativně vzhledem k nárůstu nejrůznějších podvodů a kriminality. Zejména starší lidé mají velký strach pustit si domů kohokoliv cizího a těžko říct, jak by reagovali, kdyby se jich přišel zeptat zástupce prodejny, kterou navštěvují, na to, jak jsou spokojeni s kvalitou zboží.

Naopak zákaznické porady se mi jeví jako více uplatnitelné z toho důvodu, že mi nepřipadá nutná osobní účast zákazníka. S rozvojem moderních technologií by se taková porada dala udělat online, stačilo by jen dát zákazníkům prostor, aby vyjádřili své připomínky a náměty na vylepšení produktů a také se to tak často děje. Určitě by bylo vhodné vymyslet i nějakou motivaci pro ty, kteří jsou ochotni sdělit firmě svou zpětnou vazbu například v podobě bonusových poukázek.

Asi nejprostším nástrojem, který v prodejnách Baťa používali pro zjišťování zákaznické spokojenosti, byly knihy přání a stížností. V její jednoduchosti je však krása, náklady na pořízení jsou opravdu nízké a stačí ji jen vystavit na viditelné místo. Tyto knihy se také používají i nyní a docela ráda je vidávám v různých restauracích a hotelích a to dokonce i v zahraničí. Moc ráda si jimi listuji, protože ze starších zápisů si může zákazník vždy udělat docela slušný obrázek o úrovni podniku a pokud jsou hodnocení pozitivní, tak poslouží jako skvělá reklama pro firmu.

5.4 Profesionální zaměstnanci na prodejnách

Ve své bakalářské práci jsem baťovským prodavačům věnovala docela dost prostoru, protože si myslím, že v této oblasti by se mohly současné podniky hodně inspirovat. Samozřejmě to nebude nic jednoduchého, protože při studiu archivních dokumentů jsem vypožorovala, že tehdejší prodavači byli vnímáni jako lidé s velmi prestižním zaměstnáním, které nemohl vykonávat jen tak někdo a museli se neustále rozvíjet a pracovat na sobě, aby si své zaměstnání udrželi.

Dnešní vnímání prodejců je hodně odlišné, samozřejmě to záleží na druhu zboží, které prodávají, ale všeobecně se dá říct, že nyní na výkon této pracovní pozice není potřeba mít příliš vysoké vzdělání a celkově požadavky na tyto pozice nejsou z nejvyšších. Často tyto pracovní pozice vykonávají brigádníci, což také není ideální, pokud chce podnik vybudovat základnu profesionálních prodejců, kteří budou svou práci vykonávat po delší dobu.

Na prodavačích firmy Baťa a. s. bych určitě ocenila jejich vzdělanost v oboru, která úzce souvisela s celkovým přístupem společnosti Baťa ke vzdělání nejen prodavačů, ale veškerých svých zaměstnanců, mladých mužů a mladých žen, ze kterého mohla hodně těžit v budoucnu. Neexistovalo, aby někdo v prodejně Baťa prodával zboží, které by do detailů neznal a nevěděl by, jak se vyrábí.

Při studování materiálů z prodavačských kurzů jsem byla překvapená, jak důkladně se probíralo názvosloví, druhy kůží a celkově celý výrobní postup. Myslím si, že by bylo skvělé, kdyby se něco takového dělo i dnes, aby prodejci měli alespoň stručné ponětí o tom, jak se vyrábí výrobek, který prodávají, protože pak budou mnohem více profesionální a může jim to i hodně pomoci při prodejním rozhovoru. Při dobré odborné znalosti výrobku se jim pak nestane, aby je zákazník s nějakou otázkou překvapil. Toto se týká nejen prodeje obuvi, ale prakticky čehokoliv. Několikrát jsem například v obchodě s elektronikou měla pocit, že si prodavač přečetl stejný popis v informačním letáku jako já a dál mi není schopen poskytnout další informace, což je velká škoda. Je pravda, že takové vzdělávání prodejců by s sebou přineslo další náklady, ale myslím si, že by to mohla být dobrá investice do budoucna. Některé baťovské kurzy trvaly například pouze jeden týden, což není zase tak dlouhá doba a z odborných znalostí, které se tam prodavači naučili, mohli pak v prodejně čerpat každý den.

U profesionálních prodejců firmy Baťa a. s. nešlo však pouze o odborné znalosti. Museli umět dokonale odhadnout zákazníka a poznat, kdy je vhodné mu poradit a sdělit svůj názor tak, aby mu to nebylo nepříjemné a nepovažoval to za vtíravé. Přiznám se, že patřím ke skupině lidí, kterou nedokáže nic odradit tak, jako když se mi prodejce snaží nějaké zboží vnutit a v takovém případě raději opustím prodejnu, i kdyby byly ceny sebenížší. Někteří zákazníci naopak mohou v prodejně působit ztraceným dojmem, a pokud je prodejce brzy neosloví, získají dojem, že si jich nikdo nevšimá a odejdou. Rozeznat od sebe jednotlivé typy zákazníků není nic snadného.

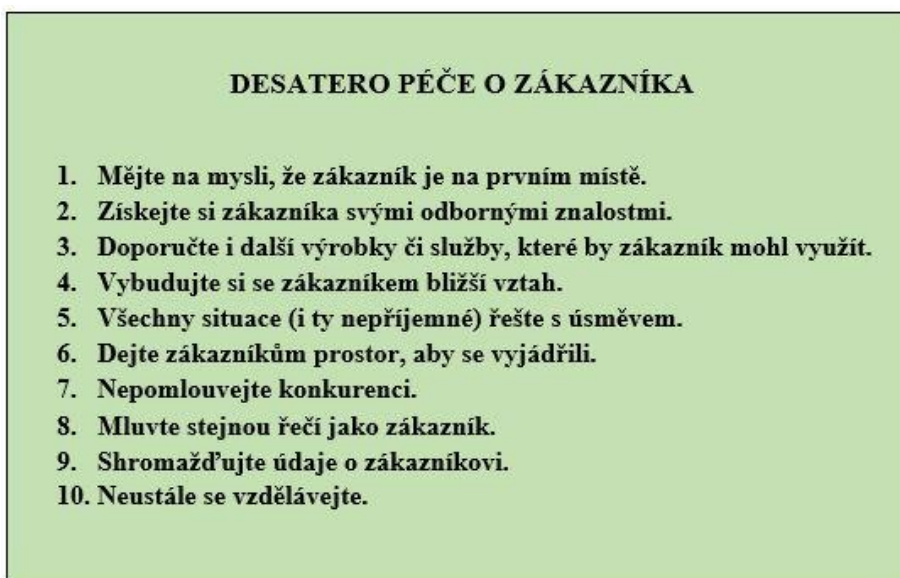
Navrhovala bych tedy vzdělávací kurz pro prodavače, kde by se naučili základy o výrobě zboží, které nabízejí, ale součástí kurzu by měla být i psychologie prodeje. Úplně nejlepší by pro takové prodejce bylo, kdyby jim například zkušený odborník v oboru prodeje sdělil nějaké rady a tipy, jak zákazníka správně oslovit a zaujmout, ale také jak řešit nepříjemné situace, kdy například požadované zboží není na prodejně nebo zákaznické reklamace i stížnosti. Výsledkem kurzu by byl pohotový prodavač, kterého nic nepřekvapí, dokáže vyřešit každou situaci a dbá o blaho svých zákazníků, protože ví, jak jsou pro zisk

společnosti důležití. Další výhodou by bylo šetření času vedoucích pracovníků, kteří by jistě ocenili větší samostatnost svých podřízených.

Předpokladem pro tvorbu těchto kurzů je nízká fluktuace zaměstnanců, protože hradit vzdělání stále novým pracovníkům by nemělo moc velký finanční efekt. Je jasné, že s odchodem pracovníků se toho moc nadělat nedá, nikdo je nemůže držet násilím, ale určitě se tomu dá předejít vytvořením příjemné pracovní atmosféry a dobrého kolektivu. Ideálním stavem by bylo vytvořit ve společnosti dlouhodobou skupinu vzdělaných prodejců, která svým pracovním nasazením a šikovností při komunikaci se zákazníky firmě vynahradí náklady spojené s realizací vzdělávacích kurzů.

5.5 Desatero péče o zákazníka

Při studiu archivních dokumentů fondu Baťa jsem si všimla, jakou měli zálibu ve tvorbě desater pro nejrůznější příležitosti, proto jsem se rozhodla na závěr své práce jedno z nich použít pro shrnutí, jak by měla vypadat správná péče o zákazníka v deseti bodech. Toto desatero jsem dále více rozpracovala na základě provedené analýzy péče o zákazníka ve společnosti Baťa a. s. a rozebrala jsem, jak by se těmito body mohly současné firmy inspirovat.



Obrázek 20 Desatero péče o zákazníka

(zdroj: vl. zpracování dle SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540, inv. č. 115)

1. Mějte na mysli, že zákazník je na prvním místě – základní myšlenka, která fungovala ve firmě Baťa a. s. a může fungovat i dnes. Jde především o snahu zákazníkovi porozumět a

postarat se o to, aby byly jeho potřeby plně uspokojeny a odcházel z prodejny s dobrým pocitem. Díky tomu se pak bude rád vracet zpátky.

2. Získejte si zákazníka svými odbornými znalostmi – pro prodej statku nebo služby je klíčové svému zboží rozumět, vědět jak funguje a na základě toho jej pak prodat cílové skupině. Není vůbec na škodu vědět, jakým způsobem se výrobek vyrábí. Každá taková informace může prodejci pomoci při prodejním rozhovoru. Pokud se bude na svou práci připravovat a zjišťovat si dostatečné informace o zboží, nemůže se mu stát, že by jej zákazník nějakou otázkou zaskočil, což by mohlo působit dost neprofesionálně.

3. Doporučte i další výrobky či služby, které by mohl zákazník využít – nikdy ale není dobré s tím zákazníka obtěžovat, například pokud je vidět, že pospíchá. V ostatních případech tím dáte najevo svou starost. Nejlepší je s nabízením rovnou zboží i ukazovat, tak jak se to dělalo v prodejnách Baťa. Nenabízet však bez rozmyslu různé zboží, které vás napadne, jen to, které by se zákazníkovi mohlo opravdu hodit, což intuitivní prodejce vypožoruje na základě prodejního rozhovoru.

4. Vybudujte si se zákazníkem bližší vztah – ve společnosti Baťa a. s. se jim to dařilo prostřednictvím milého přístupu, vizitek a návštěv do rodin. Vizitky lze používat i nyní, zákazník si alespoň na společnost vzpomene, má na ní všechny potřebné údaje a je to další projev toho, že firmě záleží na tom, aby se k nim rád vracel. Osobního vztahu mezi zákazníkem a prodejcem lze také docílit milým přístupem a zdvořilostí. Pokud bude mít zákazník ve společnosti důvěru a přátelské vztahy s prodejci, bude pro něj mnohem těžší odejít ke konkurenci a to i za cenu toho, že má konkurence například mírně nižší ceny.

5. Všechny situace (i ty nepříjemné) řešte s úsměvem – usmívat se na zákazníky při prostém prodeji není nic složitého, ale udržet si úsměv i během reklamací nebo řešení stížností už tak snadné není, přesto je to důležité. S tím, že vznikla nepříjemnost, už nic nenaděláte, ale i tak si můžete zákazníka udržet, pokud bude reklamáce vyřešena rychle a k jeho spokojenosti. Když zákazník pochopí, že umíte uznat svou chybu a máte zájem situaci řešit, bude vás zase respektovat. Přesně tak to platilo ve firmě Baťa a. s., kde zastávali názor, že při správně vyřízené reklamaci si ze zákazníka uděláte přítele.

6. Dejte zákazníkům prostor, aby se vyjádřili – ve společnosti Baťa a. s. mohli zákazníci vyjádřit své náměty a námitky například když je prodejci navštívili u nich doma, v knize stížností a přání anebo na zákaznických poradách. Toto lze v současnosti uchopit poněkud moderněji, například prostřednictvím dotazníkového šetření nebo prostoru na sociálních

sítích. Záleží hlavně na tom, aby zákazník věděl, že takové místo na jeho náměty existuje, nebylo pro něj složité jej najít a mohl z pohodlí domova napsat, co má na srdci. Zákazník by také měl vidět, že na tyto podněty někdo reaguje a ve společnosti se tím zabývají.

7. Nepomlouvejte konkurenci – toto pravidlo platilo ve společnosti Baťa a. s. a myslím si, že s ohledem na čas se na tom nic nezměnilo. Takovéto chování by bylo zákazníkem chápáno jako velice neprofesionální. Je lepší zákazníkovi dokázat, že jste lepší než konkurence.

8. Mluvte stejnou řečí jako zákazník – v prodejnách Baťa prodavači věděli, že existuje mnoho skupin zákazníků a ke každé je nutno přistupovat jinak. Hlavní je, aby se zákazník při prodejním rozhovoru cítil příjemně, takže pokud jej prodejce bude zahrnovat pojmy, kterým moc dobře nerozumí, bude si připadat hloupě a dost možná raději odejde. Prodejce musí mluvit jinak s někým, kdo zboží perfektně rozumí a jinak zase se člověkem, který se nevyzná a potřebuje poradit.

9. Shromážďujte údaje o zákazníkovi – o podobnosti kartoték, které byly používány ve společnosti Baťa a. s. a databázích, které jsou používány nyní, už jsem se zmiňovala. Záleží na podniku, jakou formu evidování těchto informací si vybere, ale je nutné, aby je zaznamenával, protože jakákoliv informace o zákazníkovi se může v budoucnu hodit při jeho opakované návštěvě a správné řízení těchto dat může firmě ušetřit spoustu času.

10. Neustále se vzdělávejte – chtějí-li mít prodejci stejný úspěch, jaký zaznamenávalo prodejní oddělení ve společnosti Baťa a. s., je nutné, aby svůj systém péče o zákazníky rozvíjeli, a k tomu je nutné se vzdělávat a to jak v oblasti znalosti vlastního zboží a služeb, tak i v oblasti marketingu, protože jedině tak mohou sledovat nové marketingové trendy v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat, jak fungovala péče o zákazníky ve firmě Baťa a. s. a na základě toho navrhnout doporučení, jak by se tímto mohly inspirovat i současné firmy. Zjistila jsem také, že některé z marketingových nástrojů, které jsou považovány za moderní, se používaly již v baťovské éře, i když jsou nyní nazývány jinak, původní myšlenka je podobná.

Největším zdrojem inspirace by měla být orientace na zákazníka, tak aby cítil, že podniku nezáleží primárně jen na dosažení zisku, ale na uspokojení jeho potřeb, což bylo základem baťovské filosofie. Dále jsem navrhla více využívat vztahový prodej mezi prodejcem a kupujícím, aby si mezi sebou dokázali vybudovat vztah, protože pak je pro zákazníka složitější přejít ke konkurenci a není ani tolik citlivý k různým slevovým akcím konkurentů. Prodejci by měli pečovat o blaho svých zákazníků a dávat jim najevo, že jim záleží na jejich duševní i fyzické pohodě.

Ve společnosti Baťa a. s. to zákazníkům dávali znát tak, že se v péči o zákazníky stále rozvíjeli a zdokonalovali, například vymýšleli pro své zákazníky nové doplňkové služby na prodejně a lámali si hlavu s tím, jak svým klientům usnadnit život. Další princip, který by se dal aplikovat v současnosti, je vytvoření skupiny profesionálních prodejců na prodejních, čehož jde docílit zavedením kurzů nebo školení, kde by se tito prodejci naučili za prvé odborné znalosti o výrobě zboží, které prodávají a za druhé něco málo z komunikace, správného jednání se zákazníkem a jak přistupovat k řešení různých situací, které při prodeji mohou nastat.

Z nástrojů sledování zákaznické spokojenosti ve firmě Baťa a. s. mě také zaujaly zákaznické porady, ve kterých vidím také velký potenciál pro současnost, a přivedly mě na nápad, že by firmy například mohly pro své zákazníky vytvořit online prostor, kde by mohli vyjadřovat své připomínky k jednotlivým typům zboží. Ideální by bylo, kdyby zároveň společnost vyčlenila člověka, který by na tyto připomínky odpovídal, aby zákazník věděl, že jeho názor je důležitý a ve firmě se těmito náměty zaobírají.

Má práce vznikla na základě studia archivních dokumentů – primárních zdrojů společnosti Baťa a. s. a při studiu těchto materiálů jsem došla k závěru, že společnost Baťa a. s. je nevyčerpatelný zdroj inspirace nejen v oblasti péče o zákazníka, ale téměř ve všem, čemu se ve společnosti věnovali – za zmínku by určitě stálo vzdělávání budoucích pracovníků, sociální systém a mnohá další témata.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. ISBN 978-80-7390-019-9.

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2015, 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 158 s. ISBN 8072610562.

CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004, 272 s. ISBN 80-7318-220-3.

CRAM, Tony. *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.

GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace: jemně doladěné vydání bestselleru No. 6*. Vydání šesté. Ostrava: Gruber - TDP, 2015, 280 s. ISBN 978-80-85624-97-7.

HAJNÝ, Pavel. *Tomáš Baťa zblízka*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2016, 266 s. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-307-7.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. ISBN 8025107981.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1540, inv. č. 115

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1549, inv. č. 149

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1549, inv. č. 151

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1550, inv. č. 152

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1559, inv. č. 213

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1560, inv. č. 215

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

Prodavačská příručka Baťa. Zlín: Baťa, 1934.

RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému řízení*. 3. vyd. [Zlín: Univerzita Tomáše Bati], 2013, 120 s. ISBN 978-80-7454-263-3.

SCHIFFMAN, Leon G a Leslie Lazar KANUK. *Nákupní chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

TIMM, Paul R. *Customer service: career success through customer loyalty*. Sixth edition. Boston: Pearson, 2014, x, 230 stran. ISBN 978-0-13-305625-9.

Internetové zdroje

Customer relationship management (CRM). Středoevropské centrum pro finance a management. [online]. © 2005-2012 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Customer+Relationship+Management+CRM&IdPojPass=58>

Řízení vztahů se zákazníky CRM (Customer Relationship Management).

Managementmania.[online] © 2011-2013 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>

Základní model sociální komunikace. Managementmania. [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

Databázový marketing. Podnikátor. [online]. © 2012 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16700/Databazovy-marketing>

McClellandova teorie získaných potřeb. Managementmania [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcClellandova-teorie-ziskanych-potreb>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer leadership management neboli řízení vztahů se zákazníky

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Orientace na zákazníka</i>	<i>15</i>
<i>Obrázek 2 Marketingový trychtýř</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 4 Komunikační model</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 5 Sourozenci Bařovi – zakladatelé Anna, Tomáš a Antonín</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 6 Bařa drtí drahotu.....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 7 Tomáš Bařa za pracovním stolem</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 8 Koloběh služby</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 9 Zevnějšek prodavače</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 10 Výmluvy neexistují.....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 11 Vizitka prodavače</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 12 Správná atmosféra v prodejně.....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 13 Výklad prodejny Bařa.....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 14 Interiér učebny ve Škole pro prodavače.....</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 15 Zákazníci využívali služeb pedikúry</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 16 Obuvnická dílna pro opravu bot</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 17 Pult s punčochami</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 18 Využívání kartoték</i>	<i>51</i>
<i>Obrázek 19 Návštěvy v rodinách zákazníků</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek 20 Desatero péče o zákazníka</i>	<i>60</i>