

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

Kateřina Langová

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Langová**
Osobní číslo: **M14953**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě průzkumu literárních pramenů zpracujte teoretické poznatky týkající se péče o zákazníky a řízení vztahu s nimi.

II. Praktická část

- Analyzujte péči o zákazníky firmy Baťa a.s. v letech 1894–1945.
- Analyzujte řízení vztahů a péči o zákazníky v současné vybrané firmě.
- Na základě provedených analýz proveďte komparaci a navrhnete doporučení.

Závěr

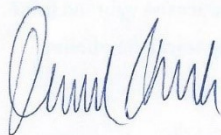
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CRAM, Tony. Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 228 s. ISBN 978-80-7261-246-8.
DEBRUYNE, Marion. Customer innovation: customer-centric strategy for enduring growth. 1. vyd. Londýn: Kogan Page, 2014, 264 s. ISBN 978-0-7494-7164-4.
HAJNÝ, Pavel. Tomáš Baťa zblízka. 1. vyd. Praha: Dobrovský s.r.o., 2015, 272 s. ISBN: 978-80-7390-307-7.
LEHTINEN, Jarmo. Zákaznická strategie při správě společností. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 95 s. ISBN 978-80-7431-094-2.
OLEJ, Marián. Jak získávat klienty a zákazníky: referenční byznys. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2015, 200 s. ISBN 978-80-265-0423-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítiková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka 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 připouští-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 15. ledna 2017

Jméno a příjmení: KATEŘINA LANGOVÁ



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analýza péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. v současnosti a porovnání se systémem péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. do roku 1945. Data byla zpracována pomocí metod kvantitativního výzkumu, který byl zaměřen na analýzu dokumentů, rozhovor s představitelem firmy Baťa a.s., dotazníkové šetření a následně bylo provedeno vyhodnocení získaných dat. Výsledky této práce umožnily porovnání péče o zákazníka v současné firmě Baťa a.s. a do roku 1945, následné doporučení ke zlepšení stávajícího stavu a obecné doporučení týkající se kvalitní péče o zákazníka současnému podnikatelskému prostředí.

Klíčová slova:

Zákazníci, zaměstnanci, služba, péče o zákazníky, CRM, spokojenost zákazníků.

ABSTRACT

The purpose of this bachelor's thesis is the analysis of customer care in the contemporary Baťa a.s. company and the comparison with the system of customer care in the company Baťa a.s. before 1945. The data was processed using the methods of quantitative research, which was focused on the analysis of documents, interview with a representative of the Baťa a.s., questionnaire survey and it was subsequently carried out evaluation of obtained data. Results of this work allow the comparison of customer care in the contemporary Baťa a.s. company and company before 1945, subsequently recommend to improve the existing condition and general recommendations for quality customer care to contemporary business environment.

Keywords:

Customers, staff, service, customer care, CRM, client satisfaction.

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“

Tomáš Baťa

Poděkování:

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítíkové za poskytnutí odborných rad, ochotu a vstřícný přístup během zpracování této práce.

Poděkování patří také celé mé rodině za podporu, trpělivost a povzbuzování po dobu mého celého studia.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	11
1.1 VÝZNAM A PODSTATA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	11
1.2 ZÁSADY A CÍLE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	13
1.3 PROCESY A FÁZE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	14
2 PÉČE O ZÁKAZNÍKY	16
2.1 KOMUNIKACE.....	16
2.2 PRODEJ.....	18
2.3 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM.....	20
2.4 ZÁKAZNICKÁ SPOKOJENOST	24
2.5 REKLAMACE A STÍŽNOSTI.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 HISTORIE FIRMY BAŘA A.S. V LETECH 1894-1945	30
4 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY FIRMY BAŘA DO ROKU 1945	34
4.1 KOMUNIKACE A PRODEJ	34
4.2 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM	36
4.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	38
4.4 REKLAMACE A STÍŽNOSTI.....	39
5 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKA VE FIRMĚ BAŘA A.S. V SOUČASNÉ DOBĚ	40
5.1 KOMUNIKACE A PRODEJ	40
5.2 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM.....	42
5.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	44
5.4 REKLAMACE A STÍŽNOSTI.....	45
6 POROVNÁNÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKA VE FIRMĚ BAŘA DO ROKU 1945 A DNES	47
6.1 POROVNÁNÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKA DO R. 1945 A DNES.....	47
6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	48
6.3 DOPORUČENÍ A NÁVRHY FIRMĚ BAŘA A.S.	56
7 VŠEOBECNÁ DOPORUČENÍ OSTATNÍM FIRMÁM	58
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK	65
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Aktuálním tématem a velmi důležitou součástí většiny firem je péče o vztahy se zákazníky. Jen pouhá orientace či zaměření na zákazníky již dnes v tak konkurenčním prostředí ale nestačí. Proto vnímáme řízení vztahů se zákazníky a péči o dobré vztahy s nimi za jednu z nejdůležitějších výzev, která před firmami dnes stojí. Péče o stávající zákazníky je velmi efektivní metodou, jak prodávat a přitom investovat do marketingu méně prostředků. Účelem totiž není prodat jednou, ale vytvořit skutečnou obousměrnou vazbu. Je tedy třeba změnit orientaci z produktů na zákazníky. Koneckonců je to právě zákazník, kdo přináší peníze. A tak řízení vztahů a péče o zákazníky jednoznačně pomáhá firmám dosahovat lepších ekonomických výsledků.

V teoretické části bakalářské práce jsou vysvětleny pojmy dvou propojených oblastí. Řízení vztahů se zákazníky, jeho podstata, cíle, zásady a procesy. Péče o zákazníky je zaměřena na komunikaci se zákazníky, prodej, služby zákazníkům, zákaznická spokojenost a reklamaci a stížnosti.

Praktická část popisuje způsoby péče o zákazníka ve společnosti Baťa a. s. do roku 1945 na základě zpracovaných dat archivních dokumentů společnosti, které jsou uloženy ve Státním okresním archivu Zlín.

Nedílnou součástí práce je porovnání se současnou péčí o zákazníky a také dotazníkové šetření pro český trh a konkrétní lokaci ve Zlíně. Dotazník je zaměřen nejen na spokojenost zákazníka s aktuálními službami a přístupem zaměstnanců firmy, ale i na možnosti nadstandardních služeb, které byly poskytovány na prodejnách Baťa do roku 1945 a zda by o tyto služby byl v dnešní době zájem. Šetření tedy proběhlo pro český trh a konkrétní lokaci ve Zlíně.

Na základě vyhodnocení výsledků výzkumu jsou doporučeny návrhy na zlepšení péče o zákazníky, pro konkrétní prodejnu Baťa a pro současné podnikatelské prostředí, a tím i lepších ekonomických výsledků, které ze zlepšení péče vyplynou.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je popsat a vysvětlit pojmy v oblasti řízení vztahů a péče o zákazníky pomocí studia odborné literatury. Hlavním cílem je analýza péče o zákazníky v současnosti ve firmě Baťa a.s., porovnání se systémem péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 a zjištění, zda by implementace některých služeb péče o zákazníka ze Systému řízení Baťa do roku 1945 měla za následek větší spokojenost zákazníků a získání nových zákazníků. Na základě vyhodnocení výsledků výzkumu budou doporučeny návrhy na zlepšení péče o zákazníky v současném podnikatelském prostředí

Analýza je postavena na kvantitativním výzkumu. Z technik sběru dat tohoto výzkumu bude použita analýza archivních dokumentů, dokumentů současných autorů, internetových zdrojů, rozhovor s představitelem firmy Baťa a.s. a dotazníkové šetření. Data budou vyhodnocena a porovnána v oblasti péče o zákazníka v Systému řízení Baťa do roku 1945 a v současné době.

Analýza dokumentů

Data o firmě Baťa a.s. jsou z velké části čerpány z archivů, které jsou dostupné ve Státním okresním archivu Zlín a knihovny UTB.

Rozhovor s představitelem firmy Baťa a.s.

Informace z rozhovoru s představitelem firmy jsou použity k analýze péče o zákazníka ve firmě Baťa a.s. v současnosti.

Dotazníkové šetření

Dotazník se skládá z osmi otázek, aby zákazník nezdržoval a vystihl spokojenost s poskytovanou péčí a také zjistil, zda mají zákazníci zájem o služby poskytované na prodejnách Baťa do roku 1945. Otázky jsou uzavřené s možností odpovědi ano/ne a hodnotící škálou.

Toto šetření bude probíhat v prvním březnovém týdnu při odchodu zákazníků z prodejny.

Odpovědi z dotazníků budou zpracovány do přehledných grafů a tabulek četností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Všechny úspěšné organizace se vyznačují tím, že upřednostňují zákazníky nad vše ostatní a věří, že zákazník je skutečným elementem vytváření zisku. V tradičních organizacích se upřednostňuje vedení podniku, celý management nad vše ostatní. V zákaznický orientované organizaci upřednostňují zákazníky a zaměstnance. (Kotler, 2013, s. 160)

Zákazníci kupují produkty a služby proto, aby uspokojili své potřeby, a úspěšná firma nabízí produkty a služby právě podle potřeb svých zákazníků. V konkurenčním prostředí ale může zákazník uspokojit svou potřebu u mnoha firem. Proto je důležité se zákazníkem aktivně udržovat dlouhodobě prospěšný vztah, aby zákazník chtěl uspokojit své nákupní potřeb právě v této firmě. (Filipová, 2011, s. 61 - 62)

1.1 Význam a podstata řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky neboli Customer Relationship Management – CRM je aktivní tvorba a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů a obrací pozornost organizace od produktu samotného směrem k zákazníkovi. V praxi zahrnuje nákup hardwaru a softwaru pro zefektivnění procesů při sledování a organizování vztahů se stávajícími i potenciálními zákazníky a to prostřednictvím sběru, ukládání, využívání a analýzy dat. Pomáhá společností k navázání a zlepšení vztahů se zákazníky, pomocí sběru, ukládání a využívání informací. Tyto informace se pak sdílejí v celé firmě mezi odděleními. (Kozák, 2011, s. 10, 53)

„Řízení vztahů se zákazníky umožňuje společností poskytovat zákazníkům výtečný a včasný servis pomocí efektivního využívání informací o jednotlivých zákaznících. Společnosti na základě toho, co vědí o každém váženém zákazníkovi, mohou přizpůsobovat tržní nabídky, služby, programy, sdělení a mediální strategii.“

(Kotler, Keller, 2007, str. 191)

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek – obsah (data). Význam a účel těchto prvků

spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 560-561)

Kozák (2011, s. 16) poukazuje na výhody CRM - řízení vztahů se zákazníky:

- Spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci.
- Vývoj produktů lze nadefinovat podle aktuálních potřeb zákazníků.
- Rychlý nárůst kvality produktů a služeb.
- Schopnost lépe prodat své produkty a služby.
- Optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky.
- Správná volba komunikačního nástroje ovlivní i další marketingové nástroje.

Kotler (2013, s. 183 - 184) doplňuje možné nevýhody CRM:

- Nehodí se pro výrobky, které člověk kupuje jednou za život
- Nevýhodné, když mají zákazníci nízkou věrnost značce
- Vysoké počáteční náklady na hardware i software
- Je složité přimět všechny společníky a zaměstnance na orientování se na zákazníky a využívání takových informací
- Ne každý zákazník chce mít vztah k firmě

Kvalita CRM je dána šancí zákazníka dosáhnout stavu, kdy se nárok a úroveň poskytovaných služeb rovnají. Jestliže nároky odpovídají poskytovaným službám, pak je kvalita CRM vysoká. Dobré kvality CRM je dosaženo tehdy, když má zákazník k dispozici požadované služby v požadovaném rozsahu. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 560)

Zásadní otázky CRM podle Kozáka (2011, s. 18-19) jsou:

Proč – Proč CRM ve firmě zavádět. Důvodem je spokojený zákazník, ze kterého plyne konkurenční výhoda, zvýšení zisku, tržního podílu i hodnoty podniku.

Co – Co chce firma nabízet a poskytovat zákazníkům. Je důležité, aby si firma jasně definovala produkty, zákazníky, kanály, dodavatele i konkurenci.

Jak – Jakým způsobem, tedy jaké jsou potřeba postupy a metody k uspokojení zákazníka.

S čím – Jedná se o nástroje, pomocí kterých lze potřeby zákazníka uspokojit v požadované kvalitě a s co nejnižšími náklady. Systémy, technologie, zkušenosti a znalosti zaměstnanců.

Pro podniky většinou není problémem, že by neměly dostatek informací. Obecně se stává, že znalosti jsou útržkovité, nejsou dostupné v použitelné formě a často není ani zájem o jejich využití. Zcela zásadní je schopnost a záměr znalosti použít. Ty by měly být užity pro podporu obchodních příležitostí, ale tím jejich použitelnost zcela nekončí. Lehtinen (2012, s. 80-82)

1.2 Zásady a cíle řízení vztahů se zákazníky

Cílem CRM je vybudovat a řídit a hlavně udržovat nadstandardní vztahy se svými zákazníky. Kvalita vztahů je základem úspěchu.

Mezi hlavní cíle se zahrnuje nejen získávání nových zákazníků, udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality, rozpoznání priorit zákazníků, ale také ziskovost zákazníků, stanovení ziskovosti zákaznických segmentů, řízení procesů marketingu, zvýšení objemu tržeb, zvýšení procenta úspěšnosti obchodních případů, zvýšení marže, snížení obecných administrativních nákladů na prodej a marketing, vytváření komplexních internetových obchodů a realizace dalších procesů, které CRM umožňuje. Cílem CRM je taková analýza vztahu se zákazníkem, aby prodejce dokázal nabídnout produkty, které v zákazníkovi vyvolají potřebu a nutnost je koupit. Firma by měla v zákazníkovi vyvolat pocit výjimečnosti, budováním se svými zákazníky nadstandardní a kvalitní vztahy, které jsou přínosné pro obě strany. (Kozák, 2011, s. 19-25)

Cestami k dosažení cíle CRM jsou změny ve firemních procesech tak, aby bylo možné rozvíjet, řídit a udržovat vztahy se zákazníky. Podmínkami k tomu, aby si firma dokázala vybudovat kvalitní vztahy se zákazníky, je vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a přání, jaké jsou jejich možnosti a kupní síla a jaké je schopnost podniku tato přání a potřeby uspokojovat. Lehtinen (2012, s. 70-71)

Do zásad řízení vztahu se zákazníky lze zařadit vztah, produkt – proces, odpovědnost. Je důležité, aby se se firma nezaměřila jen na maximalizaci zisku, ale snažila se hlavně o vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníky. Na produkt by se mělo pohlížet jako na proces, kde dochází k výměně informací mezi zákazníkem a firmou. Podle poslední zásady nestačí jen prvotní uspokojení potřeb zákazníka, ale také přijmutí odpovědnosti za rozvoj a trvání vztahů se zákazníky. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 551-560)

Kozák (2011, s. 24-25) řadí mezi cíle a očekávání od zavedení CRM:

- získávání nových zákazníků,
- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality,
- zvýšení spokojenosti zákazníků a rozpoznání jejich priorit,
- zvýšení ziskovosti produktů i jednotlivých zákazníků,
- zvýšení objemu tržeb a podílu společnosti na trhu,
- zvýšení procenta úspěšnosti obchodních případů,
- zvýšení marže,
- snížení administrativních nákladů na prodej a marketing,
- řízení procesů marketingu.

1.3 Procesy a fáze řízení vztahů se zákazníky

Pro rozvoj hodnoty vztahu jsou v jeho různých fázích potřeba různé nástroje. Jedná se o soustavné úsilí inovovat procesy, cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka a v tomto smyslu systematicky obnovovat skladbu právě potřebných profilů pracovních pozic, k nim pak pečlivě vybírat pracovníky a k podpoře těchto procesů použít odpovídající informační a komunikační technologie. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 561)

Za klíčový proces řízení vztahů se zákazníky se považuje identifikace a porozumění zákazníkům. Odhalení mezer v uspokojování potřeb a požadavků, odhalení příležitostí k zdokonalení nabídky a obsluhy zákazníků detailními analýzou.

Doporučuje se držet při zavádění CRM 4 fázi:

První fáze – strategie. Tato fáze by měla být přizpůsobením firmy orientaci na zákazníka, která zahrnuje určení zodpovědné osoby, identifikace slabých míst dosavadního řízení vztahů se zákazníky, definování očekávaných přínosů, určení priorit.

Druhá fáze – výběr řešení. Volba dodavatelů a řešení.

Třetí fáze – realizace funkčního řešení

Čtvrtá fáze – kvalifikace a motivace zaměstnanců. Kozák (2008, s. 38, 68-70)

Vztah k zákazníkovi není tak jednoduchý a prochází několika fázemi. Je proto důležité vytvořit takový vztah, který bude prospěšný pro obě strany. Pro úspěšné vytvoření a udržení kvalitního vztahu je nutné mít znalosti a veškeré dostupné informace z kterých prodejce čerpá. Základem zákaznické strategie je výběr zákazníků. V praxi je velmi běžný přístup takový, kdy firma vítá naprosto všechny zákazníky. Firma by měla ale zvážit, zda nepřerušit takové vztahy, které nenesou žádnou zákaznickou hodnotu ani žádný potenciál do budoucna. Lehtinen (2012, s. 70-71)

Životnost vztahu má dle Lehtinena (2012, s. 70-73) 3 fáze:

Počáteční období

Vztah je navozen hned při prvním dojmu. Firma se snaží sladit potřeby zákazníků se svými produkty. V této fázi dochází k prvnímu nákupu. Může ale nastat i případ, kdy vztah vznikne až při nákupu druhém, protože první může být testovací.

Zdokonalování zákaznických vztahů

Cílem je dosáhnout oboustranné výhodné situace, náklady na vztahy se zákazníky se snižují, zákazník získává levnější produkt, který je nejen nejvhodnější, ale i nejuvhodnější.

Ukončení zákaznického vztahu

V této fázi dochází k ukončení bezcenných zákaznických vztahů.

Každý obchodní případ má svou strukturu a jeho řízení má své fáze. Typické fáze obchodního případu zahrnují:

1. **Kontakt** – založení do klientské, obchodní databáze nebo CRM systému potřebné informace o zákazníkovi a obchodním případu.
2. **Poptávka/analýza** – zjišťování potřeb zákazníka. Součástí jsou i návrhy jak tyto potřeby uspokojit.
3. **Prezentace** – prezentace řešení zákazníkovi.
4. **Nabídka** – vytvoření a předání nabídky zákazníkovi.
5. **Smlouva** – návrh kupní smlouvy.
6. **Výhra** – předání zakázky do realizace.
7. **Prohra** – poděkování zákazníkovi za spolupráci s návrhem kontaktu do budoucna.
8. **Odloženo** – jelikož pro zákazníka není momentálně obchodní případ prioritou, dochází k odložení. CRM portál (2017)

2 PÉČE O ZÁKAZNÍKY

Na začátku řízení vztahů se zákazníky jde o počínající vztah mezi zákazníkem a firmou. O tento vztah je třeba pečovat a dále jej prohlubovat. Jakmile je vztah navázán, je důležité jej udržovat. Zákazník se bude rád vracet a tím firma získává velkou výhodu v konkurenčním boji. Firmy pak mají, které dokáží takový vztah udržet dlouhodobě, mají šanci na větší úspěch na trhu. (Kozák, 2011, s. 16)

2.1 Komunikace

Jednou z nejdůležitějších oblastí péče o zákazníky je správná komunikace s nimi. Komunikací rozumíme společenský proces, během kterého jde o vzájemné sdělování, přenosu všech důležitých a potřebných informací. Komunikace má několik forem s různými významy.

Verbální komunikace je slovně vyjádřený obsah sdělení, řeč nebo mluvené slovo.

- Tón hlasu – příjemný, poutavý.
- Rychlost řeči – klidná.
- Aktivní naslouchání – přiměřené reakce na klientovy poznámky, rozvíjení myšlenek.

Velmi důležitá je i naše gestikulace, jak jsme oblečení a upravení. V tomto případě jde o **neverbální komunikaci**. Vytváří tzv. vztahovou rovinu komunikace a zásadním způsobem ovlivňuje naše pocity, postoje, hodnocení a chování.

- Oblečení – aneb „šaty dělají člověka“.
- Mimika – příjemný výraz ve tváři a oční kontakt.
- Gesta a gestikulace – sebevědomé podání ruky, přiměřená gesta.

Nový a Petzold (2006, s. 65)

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

(Filipová, 2011, s. 23)

Filipová (2011, s. 22) poukazuje na základní schopnosti a dovednosti dobrého prodejce:

- Komunikační schopnosti a dovednosti.
- Schopnost koncentrace.
- Schopnost pracovat s informacemi.
- Schopnost sociální orientace a empatie.
- Organizační schopnosti.
- Schopnost učit se.

Efektivní komunikace předpokládá zvládnutí tří komunikačních dovedností. Tyto dovednosti patří k základní povinné výbavě každého úspěšného prodejce.

1. Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání nám pomáhá získat od zákazníka více informací, můžeme lépe porozumět jeho sdělením. Mimo to spoluvytváří atmosféru rozhovoru a pomáhá budovat vzájemný vztah.

2. Ovlivňování partnera

Jde o snahu změnit postoj partnera. Ovlivňovat můžeme pomocí vůle, rozumu a emocí. Výzkumy ukázaly, že obchod žije především z emocí. Naše nabídka by tedy měla směřovat na potřeby, přání a představy zákazníka.

3. Odstraňování poruch v komunikaci

Je vždy lépe odstraňovat komunikační poruchy hned v jejich počátku, ještě dříve, než mohou vyústit v otevřený konflikt. Nejen z tohoto důvodu musíme věnovat dostatečnou pozornost verbálnímu a neverbálnímu sdělení zákazníka. (Filipová, 2011, s. 43 - 47)

Orientace na zákazníka také znamená přistupování k lidem tak, že jim chcete pomoci, ne jen dobře sami vydělávat. Měl by to být oboustranně výhodný obchod. Velmi důležité je proto zaměřit se na neustálé zlepšování komunikačních dovedností. Je potřeba se naučit nejen základní pravidla, jak vést obchodní jednání, ale také jakých situací se vyvarovat. Jednou z nejdůležitějších dovedností kvalitního obchodníka je umění klást otázky. Pokládat otázky je podstatné ve všech situacích, v kterých se obchodník při jednání s klientem nachází. Mnoho obchodníků bohužel hodně mluví a málo se zákazníků doptává.

Navádět zákazníka dobře kladenými otázkami je velmi efektivní. V konečném důsledku tak prodejce snadněji dosáhne toho, co sleduje. To je pro zákazníka daleko příjemnější, než jen

poslouchat dlouhé monology prodejce. S kladením otázek úzce souvisí umění mlčet. Znamená to, že když prodejce položí otázku, tak si počká na odpověď. Zákazník potřebuje svůj čas, aby si o věcech zapřemýšlel, utřídil si myšlenky, a sám si na dotaz zodpověděl. (Olej, 2015, s. 25, 109-110)

„Naslouchejte lidem, bohatě se vám to vyplatí“

(Olej, 2015, str. 111)

2.2 Prodej

Prodejce pojímá širokou škálu funkcí, přičemž by měl být schopný rozpoznat zákaznickou potřebu a navrhnout pro něj uspokojivé řešení. Prodejce přijímá například objednávky za pultem v obchodním domě, může mít úlohu jako odborný konzultant společností, nebo prodává konkrétní produkty různými kreativními způsoby.

Stejně jako špičkový sportovec musí být schopen uskutečnit spoustu různých pohybů, aby byl celkově ve své disciplíně výkonný, musí i obchodník znát své zdroje úspěchu a dokázat je využít. Devět takovýchto zdrojů je zobrazeno v šachovnici. V jednotlivých šachových polích jsou doporučení a metody, které umožní prodejci pracovat s různými „gesty“ tak, aby se v rámci silné konkurence cítili před zákazníkem co nejjistěji. Caron (2012, s. 16)

Upevnit vztah	Přizpůsobit svoji strategii jednání	Optimalizovat své šance na úspěch dobrou diagnostikou
Odstranit spory	Uvolnit svůj potenciál	Ovlivnit svého zákazníka
Dosáhnout uzavření prodeje	Prodat svoji cenu	Překonat námitky

Tabulka 1 Šachovnice prodeje (Caron, 2012, s. 16)

Většina autorů se shoduje, že proces prodeje zahrnuje několik fází, které si prodejce musí osvojit.

Filipová (2011, s. 92-98, 101,122-138) popisuje čtyři fáze prodejní schůzky:

1. Zahájení prodejního rozhovoru

První dojem výrazně ovlivní celý další průběh setkání se zákazníkem. Mínění o druhém člověku si většinou vytvoříme během zhruba dvou minut prvního setkání. Výzkumy dokazují, že během prvních minut velmi citlivě vnímáme verbální, ale především neverbální signály druhé strany, které nevědomě posuzujeme. Zákazník by měl být uvolněný, aby mohl vnímat naši nabídku a rozhodnout se o ní, a také by se měl v naší přítomnosti cítit příjemně. Je tedy nutné na prodejní schůzce navodit atmosféru. A je na prodejci, aby dokázal zákazníka zbavit napětí a nejistoty. Základem je, že začneme krátkou konverzací o něčem, co se netýká prodeje. Nejlepší je, když projevíte zájem o něco, co zajímá i zákazníka. Témata vybíráme neutrální a nekontroverzní. Pro zjištění potřeb zákazníka je klíčem umět správně položit otázku a odpověď pak jemně usměrňovat doplňujícími otázkami tak, abychom se dozvěděli, co potřebujeme vědět. Nejvíce se hodí otevřené otázky, což umožní zákazníkovi, aby se rozpovídal. Otázky by měly ale vyznít zcela nenuceně a přirozeně.

2. Prezentace produktu

Prezentace produktu, jak ji představují úspěšní prodejci, není nikdy improvizací. Je nutná perfektní a precizní příprava. Při prezentaci bychom měli zákazníka přesvědčit, že nám má věnovat pozornost, produkt představíme a následně bychom měli vyvolat diskusi, která vyústí v prodej. Součástí bezchybné prezentace je vhodný styl řeči, neverbální vyjadřování, vizuální a technické pomůcky.

3. Jádro prodejního rozhovoru

Ovlivňování zákazníka nejen efektivní argumentací, která by měla být věcná, srozumitelná a logicky stavěná, ale také emocionálním apelem, což je oslovení citů a přání zákazníka, dále otázkami s pozitivní odpovědí, kde se jedná o řetězec kladných odpovědí, které pozitivně zákazníka navnadí, a také ocenění zákazníka - dopřání zákazníkovi pocitu důležitosti. Obavy zákazníka mohou postavit mezi prodejce a zákazníka neviditelnou překážku. Je na prodejci, aby odhalil tyto obavy, aby komunikace nebyla zablokovaná. Mezi takové obavy patří osobnost prodejce (co když je prodejce podvodník), vlastní chyby (předchozí chybná

koupě), kvalita produktu (co když produkt nesplní očekávání), negativní informace (získané nespokojeným zákazníkem nebo konkurencí) a vysoká cena.

4. Zakončení prodejního rozhovoru

Pro úspěšné zakončení prodejního rozhovoru bychom měli znát odpověď na otázku kdy zakončit a jak zakončit. Pokud nevystihneme vhodný okamžik pro uzavření prodejního rozhovoru, můžeme odejít s nepořízenou. Abychom odhadli správný okamžik, je nutné si pozorně všimnout signálů vysílaných zákazníkem. K verbálním signálům patří to, že zákazník uvažuje o výhodách, které mu produkt přinese, častěji mluví z pozice vlastníka produktu, klade otázky týkající se dodacích podmínek, servisu, nebo se ptá na zkušenosti ostatních zákazníků. U neverbálních signálů se jedná například o uvolnění svalového napětí a držení těla, klidné a volné dýchání, pokyvování hlavou, zklidněná mimika, nebo třeba dotýkání se výrobku.

Nejpoužívanější techniky zakončení:

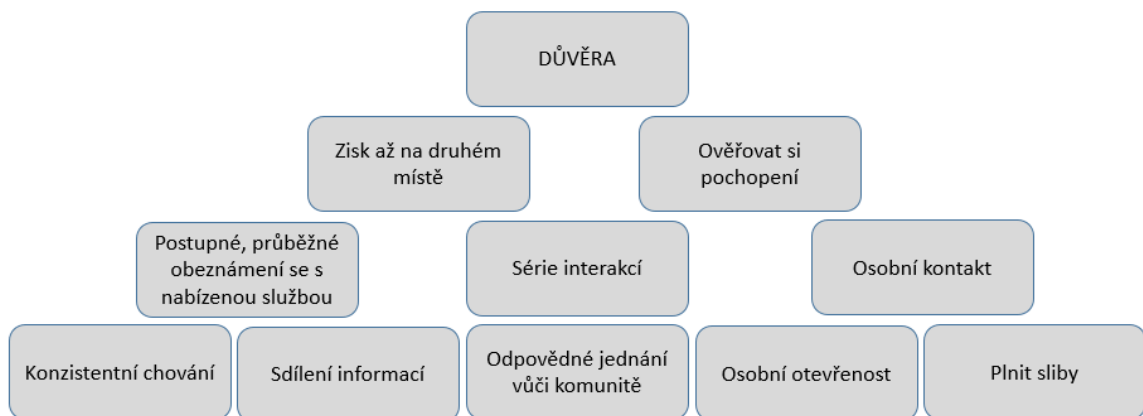
- Rekapitulace výhod – stručné zopakování výhod, které produkt zákazníkovi přinese a na nichž došlo se zákazníkem ke shodě.
- Zdůraznění klíčové výhody - odsouhlasení zákazníkem, že by bylo použití produktu vhodné.
- Řada otázek s kladnými odpověďmi.
- Zvláštní nabídka - pokud je možnost.

2.3 Služby zákazníkům

Poskytování kvalitních služeb zákazníkům není vždy snadné. Od služeb zákazníci očekávají něco víc než jen to, že budou fungovat. Profesionalita a rychlá odezva, to je v dnešní době nutnost. Neměla by se ale vytrátit empatie a upřímná snaha pomoci. (Hazra, 2013, s. 52)

Důsledné a trvalé poskytování kvalitnějších služeb je cestou k jedné z nemnoha trvale udržitelných konkurenčních výhod. Z toho plynou dvě komerční výhody. Jednou z nich je ofenzivní efekt vyvolávající zájem u většího počtu zákazníků a získání lepších zákazníků. Druhou z výhod je defenzivní efekt, který udrží stávající zákazníky. Úspěchu ve službách se z části dosahuje poskytováním služeb v té míře, jakou zákazník očekává. Proto poznat a pochopit, co se při hodnocení služeb v mysli zákazníka odehrává, jaké myšlenkové procesy

jeho myslí probíhají je důležité. Mezi cíle při poskytování služby patří nejen docílit spokojenosti zákazníka se službou, zajistit, že zákazník si svoji zkušenost se službou zapamatuje a ocení ji, podněcovat zákazníka k tomu, aby se vrátil a uzavřel další obchod, ale i přivést naše zákazníky k tomu, aby naše služby doporučovali druhým. (Cram, 2012, s. 18-22)



Obrázek 1 Deset způsobů utváření důvěry (Cram, 2012, s. 90)

První kontakt se zákazníkem by měl mít za cíl získání zákazníka a zabránění tomu, aby zákazník byl poskytnutými službami zklamán. Je důležité nového zákazníka se službami seznámit. Cram, (2012, s. 76-77) uvádí několik bodů, pomocí kterých můžeme se službami zákazníka seznámit:

- Vysvětlení role kontaktní osoby a všech dalších lidí, s nimiž se zákazník může setkat.
- Objasnění možností kontaktů, kde je běžně využíváno navštívenek s kontaktními údaji.
- Seznámení zákazníka se zařízením, které může využívat.
- Objasnění pravidel a postupů, pomocí kterých se firma snaží zefektivnit prodej.
- Shromáždění informací od zákazníků, které mohou zákazníkovi ušetřit čas při příštích interakcích.
- Ujasnění si pojmů týkající se nastavení očekávání v čase.

Fáze využívání nových produktů je z pohledu zákazníka vůbec nejdůležitější, protože během ní se mají potvrdit jeho nákupní očekávání a prodejcovy sliby. Právě během této fáze mohou

jejich dodavatelé pomocí cíleného poprodejního servisu rozvíjet a zintenzivnit vazbu k danému klientovi. Službami a servisem zaměřeným důsledně na potřeby pro zákazníka si lze vytvořit rozhodující výhodu před konkurencí a získat si zákaznickou loajalitu. Profesionální péče o zákazníka nejen během prodeje, ale i po prodeji přispívá k podnikovým cílům. Pod pojmem poprodejní servis se rozumí všechny služby poskytované k určitému produktu.

K těm nejběžnějším patří:

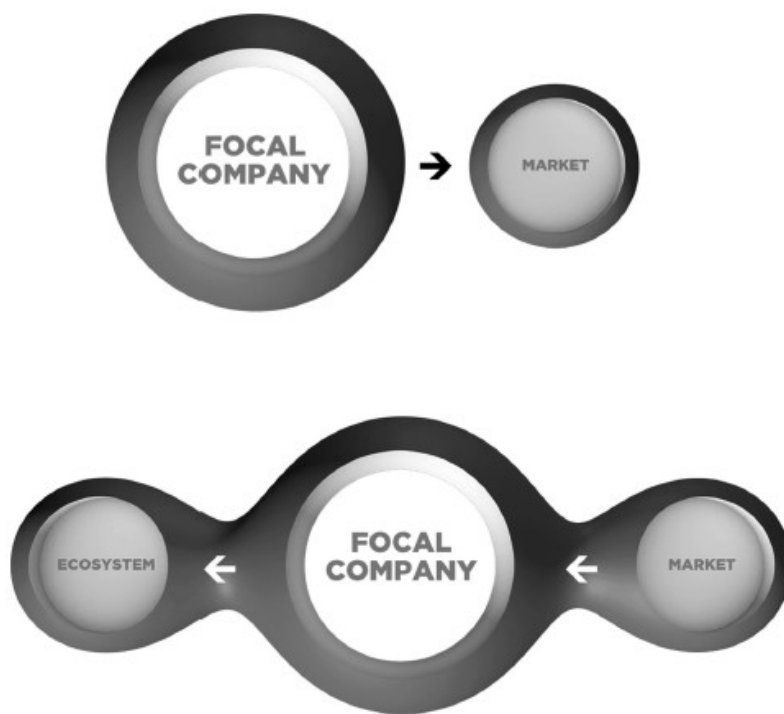
- Přeprava
- Montáž
- Technická podpora pro zákazníka
- Záruka
- Pokyny apod.

K poprodejním procesům můžeme zařadit i další postupy pro prodejce, které z prodejního kontaktu vyplývají. Jde především o získané údaje o produktech, dodacích termínech, podmínkách, servisu, dalších službách a další informace o zákazníkovi a prodeji, které se uloží do klientské databáze, systému pro řízení vztahů se zákazníky, nebo prodejní databáze. Na základě dat z klientských, prodejních databází, systémů CRM je velmi vhodná následná poprodejní komunikace, která upevní vztahy se zákazníkem. Rozesílání osobních emailů uzpůsobených podle konkrétních potřeb zákazníka, informování o novinkách a akcích, nabídky věrnostních programů, doporučení diskuzních fór a uživatelských skupin. (Limbeck, 2014, s. 235-251)

Pokud si firma chce uchovat náskok před konkurencí je velmi vhodná inovace stávajících služeb. Skutečná inovace služeb pomáhá k vyššímu zisku firmy.

Nádech novoty a neobvyklosti nezůstane bez povšimnutí, neustálé zavádění i jen malých inovací může pomoci získat si loajalitu zákazníka. Cram (2012, s. 163)

Debruyne (2014, s. 5-6) potvrzuje důležitost pozice zákazníka v inovaci služeb. Pokud začneme vidět naše produkty a služby prostřednictvím pohledu, jakou skutečnou roli plní pro naše zákazníky, můžeme začít vidět skutečné řešení, které poskytují. Jako výsledek pohledu ze strany zákazníků, zákaznický inovační organizace fungují podle obrácených hodnot řetězce. V tradičním hodnotovém řetězci jde o model trhu, kde jako konečný výsledek úsilí organizace je zákazník, opačná hodnota řetězce modelu začíná právě u zákazníka. Zákazník je výchozí bod a hodnota řetězce je výsledkem pochopení potřeb a požadavků zákazníků.

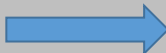


Obrázek 2 The reverse value chain. Debruyne (2014, s. 6)

Cram (2012, s. 163-180) doporučuje jak nejlépe postupovat při inovaci služeb:

1. Získat nezbytný vzhled – jedná se o konkrétní poznatky o zákaznících, které poskytují příležitost inovovat dříve než konkurence.
2. Zformulovat nové tvrzení o hodnotě poskytované služby – je důležité zpochybnění existující koncepce služeb a následné hledání lepších, originálních řešení. Výsledkem získaných poznatků je vyšší hodnota služby a tomu odpovídající tvrzení o přínosech pro zákazníka.
3. Ověření nových nápadů na skutečných zákaznících – názory zaměstnanců mohou být určitým vodítkem při koncipování změn, ale je nezbytné ověření na skutečných zákaznících.
4. Provedení posouzení – rychlé odzkoušení umožňuje se včas poučit a navést na úspěšnější cestu.
5. Představení a šíření zaváděných inovací – pro efektivní zavedení inovace je důležité pečlivé naplánování představení zaměstnancům i zákazníkům.

6. Sledování dosažených výsledků – v této fázi je vhodné se připravit na to, že zavádění novinek může zpočátku vést k poklesu některých standardních poměrových ukazatelů. Využívání poznatků o dosažených výsledcích inovací stimuluje další cesty za získáním nových řešení a inovací služeb.
- 7.

Nápodoba ze strany konkurentů	Nedostatečné odlišení 	Odkaz na logiku	Nový koncept služby 1. Samoobslužné poskytování služeb 2. Přímé poskytování služeb 3. Aktivity realizované před poskytnutím služby 4. Balíčky služeb 5. Hmotné prvky služby
Obeznamenost s produktem		Odkaz na emoce	Novota a neobvyklost služby Nové nápady a myšlenky "Něco navíc"
Konzistentní spolehlivost			

Obrázek 3 Potřeba inovací (Cram, 2012, s. 167)

2.4 Zákaznická spokojenost

Základním měřítkem výkonnosti podniku a péče o zákazníky by měla být spokojenost zákazníků.

Mezi obvyklé způsoby měření spokojenosti zákazníků je Index spokojenosti zákazníků. Ten vychází z hodnocení celkové spokojenosti zákazníků pomocí šestibodové škály od „zcela nespokojen“ po „zcela spokojen“.

V praxi chápeme, že průměrné výnosy na „zcela spokojeného“ zákazníka jsou tedy podstatně vyšší než u zcela „nespokojených“ zákazníků. Potom „ne zcela“ spokojení zákazníci nakupují od podniku menší množství produktů, nevracejí se a přinášejí mu daleko menší zisk. Z toho nám vyplývá, že spokojenost zákazníků, jejich setrvání u podniku a loajalita má vliv na ziskovost podniku. (Lošťáková, 2009, str. 94 -101)

Na základě jejich loajality a ziskovosti lze zákazníky rozčlenit do skupin:

- Vysoce výnosní zákazníci (kombinace spokojenosti, nadprůměrné loajality a ziskovosti).
- Podcenění zákazníci (jsou loajální, ale nejsou vysoce ziskoví. Vzhledem k ziskovému potenciálu podnikem nedocení).

- Zákazníci s vysokým potenciálem (mají vysoký ziskový potenciál, ale nejsou loajální).
- Ztrátoví zákazníci (zpravidla noví zákazníci, kteří nejsou ziskoví a nejsou loajální). (Lošťáková, 2009, str. 94 -101)

„Jsou lidé, kteří nejsou spokojeni nikdy s ničím, jiní jsou naopak nenároční a spokojeni téměř vždy a se vším. Mezi těmito 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 poměruje. Je proto zřejmé, že spokojenost se službou je s největší pravděpodobností velmi komplexní kategorie.“

(Nový, Petzold, 2006, s. 37)

Nejčastěji lidé míru své spokojenosti se službou dle Nového a Petzolda (2006, s. 37) poměrují podle následujících kritérií:

Ve vztahu k vlastním očekáváním

Většina ze zákazníků velmi dobře ví, nebo alespoň mají více či méně konkrétní představu o tom, jak má výrobek či služba vypadat.

Ve vztahu k předchozím zkušenostem

Prožití a zhodnocení předchozích nákupních zkušeností ovlivňuje další nákupní chování.

Ve vztahu k ceně

Cena znamená pro zákazníka principiální dostupnost či nedostupnost, hranici, kterou chce či nechce překročit.

Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům

Zákazník se často vědomě, někdy i nevědomě odvolává na všeobecně uznávané společenské normy, standardy a zvyklosti. Očekává to, co je pro něj a jeho okolí obvyklé a samozřejmé.

Ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb

Potřeby jsou hybnou silou motivace každého člověka, která ho vede k určitému jednání a tedy i k nákupu.

Ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení

Jednou z možností jak vyřešit určitý problém může být koupě určitého výrobku, nebo vyhledání služby.

Ve vztahu ke druhým lidem

Nejde jen o to, jak na výrobek nebo službu nahlíží zákazník, ale také jak na něj nahlíží okolí.

Výzkumy služeb, které v 80. letech realizoval japonský profesor Noriki Kano, vedly k závěru, že zlepšování nevede automaticky k větší spokojenosti zákazníka a je zapotřebí sledovat odděleně technickou stránku služby a úroveň spokojenosti zákazníka. Potřeby zákazníka mohou být naplněny, ale zákazníci přesto mohou být stále nespokojeni.

Kano rozdělil parametry služby do tří skupin:

- Základní parametry, které musí být za všech okolností splněné, kdy zákazník většinou jejich splnění očekává automaticky, jedná se o očekávanou kvalitu.
- Parametry výkonové neboli vyslovené požadavky zákazníka – jsou takové parametry, že čím více jich splníme, tím bude zákazník spokojenější a nazývají se také hlasem zákazníka
- Parametry, které jsou „něčím navíc“ - aktivní kvalita, která vzbuzuje nadšení, splnění těchto parametrů je pro zákazníka neočekávané, zákazník je nadšený a překvapený

V praxi se tento model využívá jako podklad pro posouzení stávající nabídky podniku, případně i pro posouzení konkurenčních nabídek a také jako stupnice možných úrovní při nastavování kvality služeb podniku. (Interquality, spol. s r.o., 2009)



Obrázek 4 Kanův model spokojenosti zákazníka (Interquality, spol. s r.o., 2009)

2.5 Reklamace a stížnosti

Významnou součástí orientace na zákazníka a péče o něj představuje profesionální přístup k reklamám a stížnostem. Při snaze o úspěšné orientaci na zákazníka, nenastane ukončení pouze prodejem produktu nebo služby. Profesionální vyřízení stížností znamená systematické přijímání, zpracovávání a analýzu stížností zákazníků.

Profesionální vyřízení stížností má nespornou řadu výhod:

- Snížení nespokojenosti zákazníka a omezení nebezpečí možného odchodu zákazníka ke konkurenci
- Zlepšení firemního image
- Podpora dalšího doporučení a omezení negativní reklamy
- Podpora prodeje snížením kupního rizika pro zákazníka
- Posílení vazby zákazníka na firmu
- Informace o možnostech zlepšení produktu, resp. Služeb
- Jasně znamení, že je vážně myšlena spokojenost a orientace na zákazníka

Vyřízení stížností můžeme shrnout do čtyř fází:

Simulace stížností

Zákazníci jsou v první fázi povzbuzeni k tomu, aby sdělili svou spokojenost, přání a očekávání.

Příjem stížností

Nespokojenost a stížnosti by měly být přijaty dobře vyškolenými pracovníky.

Zpracování stížností

Stížnosti a reklamace by měly být ihned zpracovány a vyřešeny ke spokojenosti zákazníka

Analýza stížností

V této fázi je důležité přesné rozebrání důvodů stížností a vypracování návrhů na zamezení dalšího výskytu jejich příčin. (Nový, Petzold 2006, s. 111- 114)

Cram (2012, s. 150-157) doporučuje nápravu stížností v těchto krocích:

1. Pozorné naslouchání zákazníkovi a objasnění problému.
2. Ukázání zákazníkovi, že jeho problém je i náš problém tím, že přebereme zodpovědnost za řešení problému.
3. Projevení empatie vcítěním se do jeho problému.
4. Zvážení osobního aspektu problému. Osobní rozměr nápravě problému může dodat například, když relevantní osoba osobně zatelefonuje zákazníkovi, po té co je problém vyřešen.
5. Nabídnutí různých řešení problému zákazníkovi, což je pro něj možnost volby a pocit, že je důležitý.
6. Demonstrování férovosti znamená, aby zákazník vnímal nápravu a její završení jako spravedlivý a férový proces, že řešení je srozumitelné, rychlé, adekvátní situaci a prodejce projevuje zájem a se chová zdvořile.
7. Splnění nově daného slibu. Porušením slibu, který prodejce zákazníkovi původně dal je selhání produktu nebo služby. Při nápravě prodejce něco nově slibuje a nesplnění nového slibu, tedy nevyřešení problému představuje dvojnásobné selhání.
8. Poučení z toho, co se stalo. Náprava selhání je poučením a je třeba realizovat změny, které zabrání opakované situaci.

Limbeck (2014, s. 257-259) doplnil úspěšné vyřízení reklamace o poděkování. Považuje za velmi důležité poděkovat reklamujícímu klientovi za to, že dal příležitost celou věc napravit a za to, že přišel dát zpětnou vazbu.

„U zákazníků, jejichž stížnosti byly nakonec vyřešeny k jejich spokojenosti, je následná loajalita zpravidla ještě vyšší než u zákazníků, kteří neměli vůbec žádné problémy.“

(Nový, Petzold, 2006, s. 114)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 HISTORIE FIRMY BAŤA A.S. V LETECH 1894-1945

Již po generace se rodina Baťů živila ševcovským řemeslem a tak není žádným překvapením, že se Tomáš Baťa už od útlého věku seznámil s výrobou obuvi i jejím prodejem na místních trzích. Po zkušenostech ve Vídni se vrátil rozvíjet otcovu živnost, která vyústila v roce 1894 v založení společného podnikání sourozenců Anny, Antonína a Tomáše ve firmě jménem A. Baťa (Obuvnický závod Antonína Bati ve Zlíně).

„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)

Prvotní neúspěchy Tomáše Baťu neodradily, tvrdou a usilovnou prací všechny přesvědčil o svém odhodlání. Plátěné Baťovky, nový typ plátěné obuvi s nízkou cenou, měly za následek úspěšného obratu ve vývoji firmy.

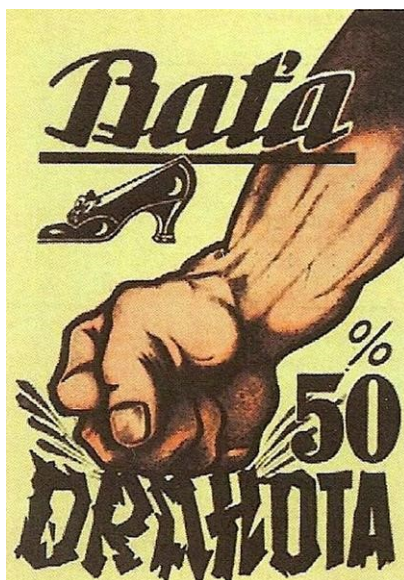


Obrázek 5 Baťovka, bota, kterou vše začalo (Baťa a.s., 2017)

V roce 1900 byla výroba přesunuta do vlastní tovární budovy, název firmy se změnil na T. & A. Baťa v.o.s., společnost zaměstnávala již na 120 lidí. Po odchodu Františka Štěpánka, který byl tichým společníkem a velmi blízkým spolupracovníkem, smrti bratra Antonína a dlouhodobého nepůsobení sestry Anny ve firmě zůstal v roce 1908 Tomáš Baťa na podnikání sám. Po zkušenostech z cest do Ameriky zavádí dvousměnný provoz, zakládá prodejní oddělení, nakupuje obráběcí stroje, staví se první skupiny domků pro zaměstnance.

Na počátku první světové války se Tomáši Baťa uchází o zakázku na výrobu od rakousko-uherské armády, kterou se podařilo získat. Tak se podařilo zabránit rukování většiny spolupracovníků a zaměstnanců. Po narození syna Tomíka dochází k dalšímu rozmachu firmy. Bylo zřízeno stavební oddělení, založeny strojírna, koupena elektrárna, zahájeno budování sítě vlastních prodejen v tuzemsku, otevřeno celkem 18 prodejen. Po první světové válce bylo zahájeno vydávání novin, zejména časopisu „Sdělení“, postavena cihelna a kopytárna, postavena „Sokolská buda“ pro kulturní zábavu, zahájen provoz mateřské školky, promítána první filmová představení pro spolupracovníky a zaměstnance, budování sítě vlastních prodejen v zahraničí, zahájen provoz železniční dráhy.

Poválečné všeobecné krizi, se bohužel nedalo vyhnout. Ke zlepšení situace dochází po zavedení „Baťovské ceny“, tedy ceny končící devítkou. Další akce - Baťa drtí drahotu, při níž firma snížila cenu obuvi od 1. září 1922 na polovinu cen.



Obrázek 6 Baťa drtí drahotu (Baťa a.s., 2017)

Ve zlínských volbách zvítězila strana Baťovců a Tomáš Baťa se v roce 1923 poprvé stává starostou města Zlína. Dochází k rozvíjení města po všech stránkách. Kromě infrastruktury se rozvíjí také kulturní, sociální, zdravotnické a školské zázemí.

System samosprávy dílen a účast na zisku a ztrátě včetně týdenního zúčtování (dvě hlavní zásady Baťovy soustavy řízení) byly zavedeny do praxe. Také byla zahájena výstavba moderních továrních budov s železobetonovým skeletem. Vznikají vlastní vzdělávací instituce pro mladé lidi, jako reakce na nedostatek odborně připravených absolventů na trhu práce, založena vydavatelská a publikační společnost TISK, Baťovy pomocné závody BAPOZ, otevřena Baťova nemocnice, která patřila k nejmodernějším v celé Evropě.

V roce 1927 byla zavedena pásová výroba po vzoru Henryho Forda zavedena a umožnila zvýšit výrobu o 58 % procent při zvýšení počtu zaměstnanců o 35 %.

ČSR získává první místo na světě v exportu obuvi, zaveden pětidenní pracovní týden, vznikla škola prodavačů, která připravovala odborné kurzy pro prodavače, pedikéry, aranžéry, expedienty a další.

T. & A. Baťa se v roce 1931 mění z dosavadní veřejné obchodní společnosti na Baťa, akciová společnost.

Rok 1932 je pro firmu tragickým. 12. července zahynul Tomáš Baťa při letecké havárii.

Vedení firmy přebírá nevlastní bratr Jan Antonín Baťa.

Koncern i po smrti Tomáše Bati expandoval, rozšiřoval výrobu o technické pryže, umělá vlákna, hračky, kovoobráběcí stroje, pletací stroje, letadla, jízdní kola, zahájena stavba Baťova kanálu. Koncern zaměstnával přes 67 000 zaměstnanců, z toho přes 25 000 v zahraničí a patřila sem i cestovní kancelář, stavební výroba, pojišťovna Atlas, uhelné doly, vlastní doprava, letiště v Otrokovicích, bytový fond, vlastní pole a lesy.

Baťa a.s. v této době vlastní 63 dceřiných společností ve 33 státech světa a své výrobky vyváží do více než 80 států.

Tomík, syn Tomáš Bati buduje od roku 1938 závod v Kanadě. Nové základně dal jméno Batawa.

Brzy po vzniku Protektorátu Jan Antonín Baťa opustil zemi. Během druhé světové války měla firma německé vedení a musela část výroby transformovat na vojenský průmysl.

Během největšího listopadového náletu spojenci v roce 1944 zasáhlo Zlín až 260 bomb. Tovární areál je zdevastován. Na základě Benešových dekretů je firma 27. října 1945 znárodněna.

Po roce 1945 byli odsouzeni členové ředitelského týmu Dominik Čipera, Hugo Vavrečka a František Malota, Jan Antonín Baťa čelí propadnutí majetku a je odsouzen na 15 let ve vězení za kolaboraci a vlastizradu. Název města přejmenován na Gottwaldov a firma na společnost Svit, n.p., Gottwaldov.

4 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY FIRMY BAŤA DO ROKU 1945

Ve firmě Baťa byla péče o zákazníka, služba zákazníkovi něco svatého. Zákazníků si ve firmě velmi vážili. Firma Baťa poskytovala jedinečné služby. Tomáš Baťa se nechával slyšet, že celý smysl a lidské poslání obchodu a obchodníka je hledání způsobů, jak pomoci svému zákazníkovi k dobrému a levnému zboží. Velmi mu záleželo na poctivosti v obchodě, zejména na tom, aby po uzavření obchodu měly obě strany příjemný pocit a byly obě bohatší než předtím. Baťa (2013, s. 69)

4.1 Komunikace a prodej

Prodejní proces byl vnímán jako náhodná situace a nepředvídatelné okolnosti z každého individuálního prodeje byly považovány osobní vlastnosti zákazníka, jeho individualita, způsob jednání a vůle koupit. Na tyto nepředvídatelné situace se podle Tomáše Bati dalo částečně připravit. Hlavním posláním prodavače bylo vzbudit zájem a posloužit zákazníkovi. Naplňovat toto poslání měl skrze nejen samotný prodej, ale také skrze své osobní vlastnosti, zjev, postřeh, vůli dobře posloužit a přesvědčení o kvalitě vlastní práce. (Culík Končítíková 2015, s. 27).

Zaručení té nejlepší možné služby zákazníkovi bylo založeno na prodejním hovoru, samotného procesu prodeje a vzájemné spolupráci pracovníků prodejny.

Prodejní hovor

Klíčovým momentem bylo zahájení prodejního hovoru prodavačem, který jako první oslovil zákazníka, projevil mu patřičnou úctu a radost, že jej vidí. Návštěva prodejny měla být pro každého zákazníka příjemným zážitkem. Během hovoru měl být zákazník informován dostatkem informací o zboží, měl vždy mluvit pravdivě, měl by se vyvarovat používání velkého množství odborných výrazů, aby mu zákazník rozuměl, necítil se méněcenně a neměl přehnaně zboží vychvalovat. K poznámkám zákazníků měl prodavač přistupovat nezaulatě a vyslechnout si je. Zákazník měl být tím, kdo sám přišel na správné řešení. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/4, inv. č. 134).

Prodejní proces

Prodejní proces měl být kontinuální a prodej rozložen do celé jeho délky. Cílem nemělo být pouze to, aby zákazník koupil, ale aby měl pocit, že koupil opravdu dobře a prodavač udělal maximum pro to, aby zákazníkovi posloužil, jak nejlépe uměl. Pokud prodavač věděl, že

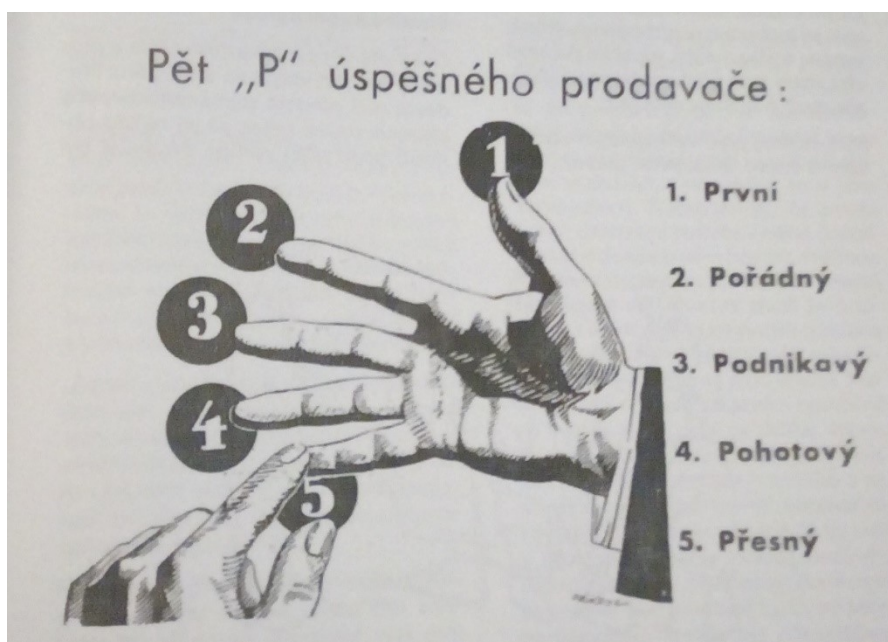
zboží má nějaké nedostatky, neměl je nijak tajit ani omlouvat. Nejhorší chyby by se totiž prodavač dopustil, kdyby vydával nekvalitní zboží za kvalitní. (Culík Končítíková 2015, s. 67-68).

Spolupráce na prodejně

Ke skutečnému úspěchu prodavače bylo zapotřebí nejen úspěchu u zákazníků, ale aby byl dobrým spolupracovníkem svých kolegů.

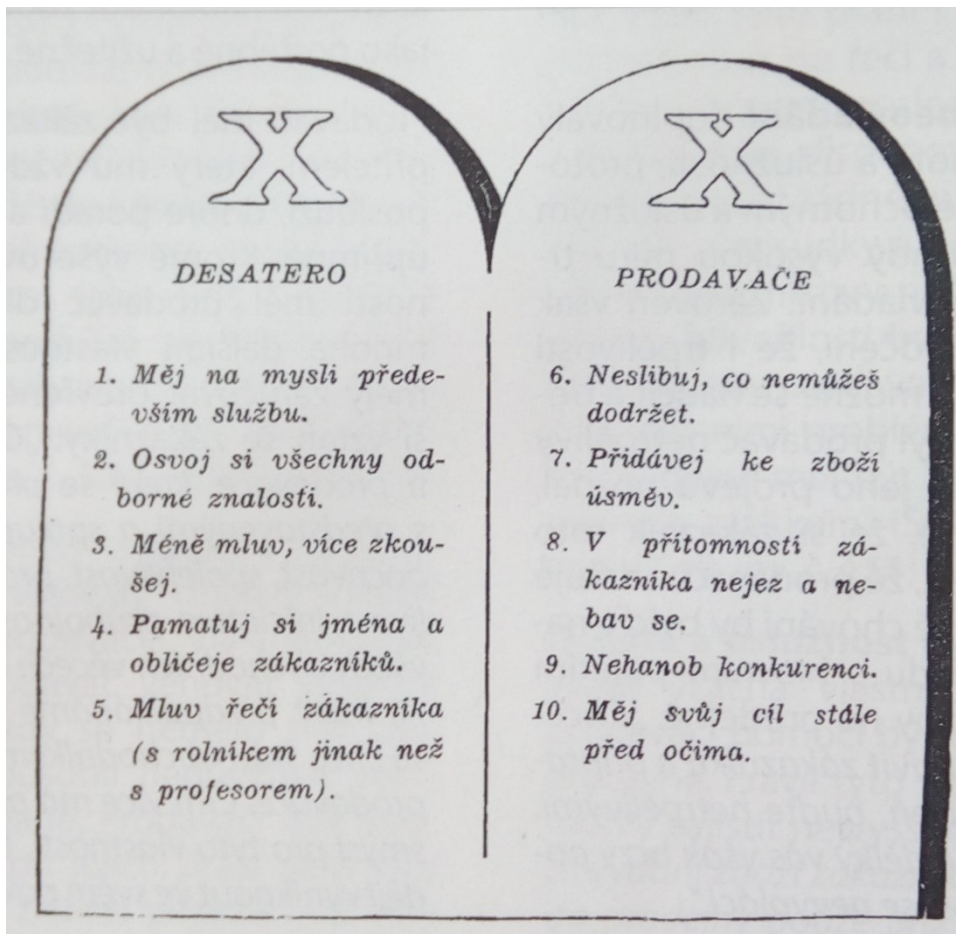
Být prodavačem u Bati, bylo posláním, které mohli vykonávat jen ti, kteří dokázali v sobě snoubit jak obchodní um, tak také znalosti psychologie a etiky.

Každý prodavač měl ke své práci pomůcky, které velmi zefektivňovaly jejich práci. Kapesní bloček, tužka, lžice, háček, míra a flanel. (Prodavačská příručka, 1934, s. 13).



Obrázek 7 Pět „P“ úspěšného prodavače (Culík Končítíková 2015, s. 53)

Dobrý prodavač měl disponovat mnoha vlastnostmi, které se projevovaly v přímém styku se zákazníkem i se spolupracovníky. Podle Bati byl dobrý prodavač ten, který zákazníka přivítal s úsměvem, byl přiměřeně sebevědomý, měl příjemné vystupování i hlas a zároveň byl úslužný a příjemný. (Culík Končítíková 2015, s. 36).



Obrázek 8 Desatero prodavače (Prodavačská příručka, 1934, s. 15)

4.2 Služby zákazníkům

„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti. Obchod je službou lidem.“

(Baťa, 2013, s. 69)

Služba byla vnímána Tomášem Baťou jako nejvyšší realizací každého člověka. Cílem služby nebylo jen získat okamžitý zisk, ale i udržení zákazníka, tedy vyšší prodej skrz spokojeného zákazníka a vyšší mzdy pro spokojeného zaměstnance. (Culík Končítíková, 2015, s. 24).

Cílenou a velmi efektivní předprodejní službou byla u Bati reklama ve výlohách, v novinách, na plakátech, v brožurách, letácích, filmech, živé reklamy v ulicích.

K hlavním produktům na prodejně byly boty, dále ponožky, punčochy, ortopedické pomůcky, napínáky a krémy na obuv a další.

Přímo na prodejně se poskytovalo poradenství v oblasti péče o obuv, nohy, pedikúru prováděli přímo v prodejně vyškolení pedikéři. Výhodou při poskytování této služby bylo také, že se při vyzouvání zákaznickovy boty vyskytla příležitost zmínit se o punčochách z nové kolekce. Prodavač, ovládající anatomii nohy, mohl také doporučit vhodné ortopedické vložky podle typu chodidla.

Mezi poprodejní služby firmy Baťa byla oprava obuvi a rychlosprávkárna, která byla na počkání. Tyto opravy se prováděly velmi levně, a pokud se jednalo o menší opravu, tak zdarma. Později ke službám patřila i oprava punčoch, ponožek a také praní. (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. 151).

Každý prodavač firmy Baťa musel absolvovat odborná školení a kurzy. To nebylo pouze pro nové zaměstnance, ale i pro stávající, pro zdokonalování svých dovedností a znalostí. Pracovat jako prodavač pro Baťu bylo prestižní a zejména dobře placené místo.

Škola pro prodavače měla za hlavní cíl vzdělávat své pracovníky v souladu s heslem „Náš zákazník – náš pán“. Kurzy ve Škole pro prodavače nebyly pouze pro nové zaměstnance, ale bylo běžné, že byli povoláni i zaměstnanci, kteří na prodejních už pracovali delší dobu, aby se zúčastnili některého z kurzů, který dosud neabsolvovali.

Škola pro prodavače pořádala pravidelně prodavačský, punčochářský, aranžérský, účetnický, správkařský, pedikérský kurz a za stěžejní odborné znalosti prodavače byly považovány:

- balení krabic - ukázkově zabalený nákup působí jako živá reklama, čehož si u Bati byli vědomi. Bylo proto nutné, aby se balení krabic provádělo dokonale.
- prohlídka nošené obuvi a nohou - než prodavač nabídl zákazníkovi jakoukoliv obuv, musel nejprve prohlédnout jeho starou obuv a nohy. V rámci této kontroly byly zákazníkům nabízeny různé ortopedické pomůcky, nebo zboží, aby mu obuv dlouho vydržela v dobré kvalitě.
- zkoušení obuvi - prodavač si musel umět poradit při zkoušení jakéhokoliv typu boty. Např. při zkoušení páskové obuvi prodavač buď pohotově posunul knoflíky, nebo v místech klenby nohy použil roztahovací kleště. Prodavač také dokázal poznat, zda obuv sedí, pokud ji zkoušeli nesešněrovanou, nebo si museli dávat pozor při výběru velikosti látkové boty, protože při větší velikosti by se bota krčila a nohy by se potily. (Culík Končítiková, 2015, s. 49-51).

4.3 Spokojenost zákazníka

Heslo „*Náš zákazník - náš pán!*“ bylo v prodejnách firmy Baťa považováno téměř za svaté, a bylo přísně respektováno. Nebylo však základním motivem jen v prodejnách, ale také ve výrobě, v celkovém procesu od plánování výroby až po dodání výrobku zákazníkovi. Ten musel být uspokojen po stránce kvality, ceny i vzhledu výrobku. Klíčovými prvky Baťovy soustavy se právě stal spokojený zákazník a služba veřejnosti.

Zákazníci se evidovali podle jména a adresy. Tyto informace byly vytlačeny na kovové štítky a následně se používaly k zasílání různých propagačních materiálů a také k tisku adres na zásilky se zbožím.

S cílem zjišťování spokojenosti zákazníka, všech potřebných informací k pochopení jejich potřeb a přání byly povinné návštěvy u zákazníka doma. Tyto návštěvy probíhaly nejčastěji ve dvou prvních měsících v roce, kdy bylo ze strany prodejců i zákazníků nejvíce času. O návštěvách se zapisovaly podrobné zprávy pro prodejní oddělení. (Lešingrová 2010, s. 86-87).

Tyto návštěvy byly důkazem toho, že firmě zájem o zákazníka nekončil příjmem peněz nákupem za zboží. Firma Baťa se o zákazníka starala i po prodeji a měla zájem dozvědět se, jak mu zboží slouží a budovala se tak důvěra. (Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152).

Velkou pomoc při přípravě na návštěvu zákazníka sloužily kartotéky. Což byl záznamový arch, sloužící k zapisování všech prodejních procesů a situací, jako prodej zboží, služby, reklamace a informací o zákaznickových nohou. Účelem kartotéky byl přehled o veškerých potřebách zákazníka, umožňoval dokonalé obslužení zákazníka, zrychloval obsluhu zákazníka, pomáhal k vyššímu zisku. Kartotéky byly seřazeny dle abecedně seřazených ulic, nikoliv dle jména. Kartotéky se pravidelně třídily na tzv. živé a na tzv. mrtvé, u kterých záznam byl starší než tři měsíce. Vedoucí obchodu následně rozdělil mezi prodavače zákazníky, u kterých se budou zjišťovat důvody, proč již nenakupují. (Culík Končítiková, 2015, s. 79-80).

Na návštěvy si prodavači také brali aktuální katalogy, brožury, vzorky obuvi, punčoch a drobného zboží, které by se zákazníkům mohly líbit. Prodavače většinou doprovázel i správkař, který ukazoval jak správně pečovat o boty. Pokud bylo třeba, tak poškozené boty opravit

s sebou na prodejnu a pak je doručil opravené. (Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152).

4.4 Reklamace a stížnosti

Na prodejnách Baťa reklamace vyřizoval zásadně obchodvedoucí, který ji měl posoudit a vyřešit nejlépe ihned. U pokladny byla vždy vystavena kniha přání a stížností, do které měl zákazník možnost zapsat jak uznání, tak reklamaci. Což v obou případech bylo pro firmu velmi důležitou zprávou. Reklamace se vyřizovala osobně, telefonicky nebo dopisem a poté také s reklamačním oddělením ve Zlíně. Bylo nutné knihu přání a stížností pravidelně kontrolovat.

Reklamace zboží díky špatnému materiálu, nebo hrubé vady při šití byla řešena okamžitou výměnou. Drobné vady, prodavač sám vyřešil a opravil ihned na prodejně.

Aby měla firma přehled, vše se pečlivě zapisovalo do kartotéky zákazníka. I když nešlo o vadné zboží, například o výměnu za jiné zboží nebo navrácení peněz. Vždy se zákazníkovi vyhovělo, protože i takto ochotně provedená výměna dokazovala zákazníkovi, že je na prvním místě a nejedná se jen o pouhý prodej. (Prodavačská příručka, 1934, s. 23-25, 146, Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. X, kart. 1549, inv. č. 149).

5 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKA VE FIRMĚ BAŤA A.S. V SOUČASNÉ DOBĚ



Obrázek 9 Současné logo Baťa a.s.

V současné době společnost Baťa a.s. patří mezi největší české prodejce obuvi, jehož síť tvoří sedmdesát prodejen. Společnost si dala za cíl a poslání rozvíjet, podporovat myšlenky a hodnoty z dob pod vedením Tomáše Bati.

Letos se firma rozhodla vstoupit na velkoobchodní trh. Značky bot, které lze v Česku koupit výhradně v síti prodejen Baťa, tak poskytne do nabídky i lokálním prodejcům obuvi. Zákazník se tak má snáze dostat k výrazně většímu množství sezónních modelů od dané značky, které bylo dosud možné koupit jen v zahraničí.

V roce 2015 činily celkové tržby 1,7 miliardy, výsledek hospodaření však byl -156 milionů.

Zákazníci se dnes u Bati mohou spolehnout na vyšší kvalitu, protože firma poměrně čerstvě opouští výrobu v Číně a dalších zemích v jihovýchodní Asii a přesunuje ji do Evropy. Důvodem je hlavně kvalita a množství, které lze objednat. *Economia a.s. (2017)*

5.1 Komunikace a prodej

Komunikace se zákazníky probíhá ve více formách. Na prodejně se setkává prodejce se zákazníkem osobně. Zde se prodejce drží daných postupů prodeje, poskytuje odborné poradenství. Zpětná vazba může proběhnout přímo na prodejně, nebo později pomocí e-mailů, telefonátů s kontaktní linkou, nebo také prostřednictvím sociálních sítí.

Nejen registrovaní zákazníci do Baťa klubu jsou pravidelně emailem, nebo formou SMS upozorňováni na různé akce, ale také zákazníci internetového obchodu, kteří jsou informováni o stavu objednávky, nebo zákazníci se kterými jsou vyřizovány reklamace.

Bezplatná zákaznická linka je k dispozici v pracovních dnech od 8:00 do 18:00. Zde si zákazníci mohou zjistit veškeré informace o zboží, prodeji, reklamacích.

Společnost Baťa nabízí na pracovní pozici prodejce:

- práci v mezinárodním prostředí
- příležitost k profesnímu růstu
- práci v motivující a dynamické atmosféře
- vyzkoušet si různé pracovní pozice napříč společností
- být součástí skupiny lidí, kde je týmový duch a spolupráce základními hodnotami
- rozvíjet své schopnosti pomocí profesionálních školení a tréninku (Baťa a.s., 2017)

Výběr prodejců ve firmě Baťa jsou vybíráni pečlivě na základě pohovoru. Prodejce musí disponovat přirozenou inteligencí, vysokou mírou empatie, dobrou pamětí, flexibilitou, odolností k nátlakovým pracovním situacím. Výhodou je ovládání prodejních a komunikačních technik a módní rozhled.

Požadavkem na vzdělání je dosažení minimálně vyučení, výhodou je praxe v oboru.

Nově přijatí prodejci absolvují bez výjimky vzdělávací program Training Path. Program trvá šest týdnů a je složen z pěti sekcí:

- Firemní realie

V této vzdělávací sekci zaměstnanec získá vědomosti o historii firmy Baťa, informace o současné podobě firmy, poslání, kultuře, organizačního uspořádání a řádu.

- Zbožíznalství

Zahrnuje získání znalostí o technologiích, materiálech, technologiích, produktech, kvalitě, reklamačních řízení.

- Pokladní systém

Nabití praktických dovedností s hotovostními, bezhotovostními operacemi a s reklamačním procesem..

- Visual merchandising

Obsahuje znalosti a dovednosti jak zajistit zboží k dispozici zákazníkům v požadovaných parametrech a tím zvýšit prodej a zisk. Aranžování, instalace POP a POS materiálů, jejich průběžná údržba, prostorová segmentace instalace POP a POS materiálů, jejich průběžná údržba, označení zboží platnou cenovkou a prvkem ochrany před krádeží, nebo manipulace s mechanickými prvky, péče o zboží i v místě jeho skladování.

- Administrativa prodejny

Vedení a zabezpečení chodu prodejny jako jsou docházka, plánování směn, pokladní uzávěrka, příjem zboží, expedice a redistribuce zboží.

Nástrojem prodejců na prodejnách Baťa je „5 Baťa Steps“, což znamená 5 kroků správné obsluhy:

1. Přivítání zákazníka, jakmile vstoupí do obchodu (pozdrav, úsměv)
2. Navázání rozhovoru (zjištění zákaznickova přání)
3. Splnění přání
4. Dodatečná nabídka (poskytnutí informací, nabídnutí doplňků)
5. Ukončení prodeje (pochválit zákazníkův výběr, poděkovat mu a pozvat ho k další návštěvě)

První tři kroky utváří zákazníkův první dojem, zbytek pak završuje dokonalé obslužení zákazníka.

5.2 Služby zákazníkům

Reklama zůstává stejně i v současnosti předprodejní službou. Ta je realizována ve výlohách, formou reklamních spotů a videí v televizi, na internetu, dále pak v rádiích, časopisech, novinách, sociální síti.

Hlavní službou na prodejně je odborné poradenství. V současnosti se pedikúra na prodejně neposkytuje z důvodu komplikovanosti legislativy. Neposkytuje se ani čištění obuvi. V České republice má firma Baťa k dispozici 11 rychloopraven obuvi.

Na internetových stránkách firmy Baťa je možno nalézt velmi mnoho informací a součástí je internetový obchod. V internetovém obchodě lze z pohodlí domova zakoupit nejen obuv společenskou, volnočasovou, vycházkovou, sportovní, pracovní, zdravotní, ale také různé doplňky od pásků, punčochového zboží, kabelek, zavazadel, šál a šátků až po zboží pečující o obuv. Novinkou jsou také ke koupi knihy související s firmou Baťa.

Doručení internetového obchodu je zdarma za nákup v hodnotě od 499 Kč, zdarma je výměna v prodejnách, garance vrácení zboží do 30 dnů.

Na stránkách obchodu je průvodce nakupováním s tabulkami velikostí, které napomohou při výběru, informace o způsobech doručení a obchodních podmínkách. V sekci „poradna“ poradí s nejčastějšími dotazy vybraní správné obuvi pro děti, informace o anatomii nohy a zdraví. „Vše o obuvi“ obsahuje informace o symbolech uváděným u obuvi, z jakých materiálů se obuv vyrábí, jaké technologie při výrobě obuvi Baťa využívá.

Odpovědi na další otázky jsou na stránce často kladených dotazů a v případě nenalezených dotazů je možnost se obrátit na kontaktní centrum.

Firma Baťa nabízí klubové členství. Registraci lze provést on-line nebo také na kterékoliv prodejně Baťa.

Mezi klubové výhody patří:

- Sbírání bodů

Za každou 1Kč nákupu lze získat 1bod. Za registraci je automaticky připsán bonus 200 bodů. Body slouží k dosažení vyšší úrovně členství, ze kterého plynou výhody.

- Poukázky na slevy

Při každém dosažení vyšší úrovně členství člen obdrží poukázku na slevu. Lze získat až 2 600 Kč slevu za nákupy.

- Klubové ceny

Členové nakupují vybrané zboží za zvýhodněné klubové ceny.

- Exkluzivní klubové akce

Pro členy klubu firma Baťa pořádá noční nakupování a další speciální akce a slevy.

- Úroveň Platinum

Po dosažení nejvyšší úrovně členství je na vše trvalá sleva 20 %. Sleva platí ihned po dosažení nejvyšší úrovně členství na všechny další nákupy až do konce následující sezóny.

- Dvojnásobek bodů za nákup dětské obuvi
- Dárek k narozeninám

V týdnu, kdy má člen narozeniny, může jednou nakoupit o 10 % výhodněji.

(Baťa a.s., 2017)

ÚROVNĚ A SBÍRÁNÍ BODŮ

Úroveň členství	♥ Standard	♥♥ Silver	♥♥♥ Gold	♥♥♥♥ Deluxe	♥♥♥♥♥ Platinum
1 Kč = 1 bod	0 - 1 999	2 000 - 4 499	4 500 - 9 999	10 000 - 19 999	20 000 a více
Klubové ceny	✓	✓	✓	✓	✓
Exkluzivní klubové akce a aktuální trendy na Váš e-mail	✓	✓	✓	✓	✓
Dvojnásobek bodů za nákup dětské obuvi	✓	✓	✓	✓	✓
Sleva 10 % jako dárek k narozeninám	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Poukázka		100 Kč	300 Kč	700 Kč	1500 Kč
Sleva 15 % jako dárek k výročí registrace do klubu			15 %	15 %	15 %
Doručení zdarma na všechny objednávky na bata.cz				✓	✓
Trvalá sleva na všechny nákupy					20 %

Obrázek 10 Přehled výhod Baťa klubu (Baťa a.s., 2017)

Magazín Baťa je primárně určen pro zákazníky registrované v Baťa klubu a rozdává se v určitém období v roce k nákupům zákazníků na prodejnách.

5.3 Spokojenost zákazníka

Bezplatná zákaznická linka je k dispozici nejen ke zjišťování různých informací o produktech, ale i k sdělení spokojenosti či nespokojenosti zákazníka.

Významní zákazníci jsou zvaní na setkání s představiteli společnosti Baťa, kde se mohou seznámit s novou kolekcí, probíhají zde také cílené rozhovory k získání zpětné vazby, jak se zákazníkům líbí kolekce, jestli jim vyhovují poskytované služby, jaké jsou jejich představy o dalších službách, které by mohla společnost nabídnout.

K monitorování zákaznické spokojenosti firma používá Mystery Shopping, při kterém se komplexně zaměřuje na klíčové prvky v obsluze zákazníka, a různé zákaznické průzkumy, a to jak interní, tak externí.

5.4 Reklamace a stížnosti

Zákazníci mohou sdělit stížnosti na bezplatné zákaznické lince, emailem, dopisem, přes sociální síť.

Pokud stížnost přišla na konkrétní osobu, která je kompetentní k vyřizování stížností, po konzultaci se svým nadřízeným stížnost vyřídí. Jinak pracovníci infolinky přiřadí stížnost zodpovídajícím osobám. Odpovídá se na všechny stížnosti, na které lze relevantně odpovědět. Stížnosti a odpovědi se archivují.

Pokud zboží zákazníkovi z jakéhokoliv důvodu nevyhovuje, může jej zákazník během 30-ti dnů vrátit v kterékoliv prodejně Baťa, nebo jej zaslat na vlastní náklady zpět na adresu společnosti v případě internetového obchodu. Součástí vráceného zboží musí být platný prodejní doklad a originální balení a zboží nesmí být použité nebo poškozené. Jinak zákazník může reklamovat zboží při projevení vady do konce záruční doby, což je 24 měsíců od zakoupení.

Reklamace zboží se řídí platným reklamačním řádem společnosti Baťa.

V reklamačním řádu, který je dostupný na prodejnách i internetových stránkách, se zákazník seznámí s potřebnými informacemi od prevence až po postupy reklamace.

„Reklamační řád upřesňuje postup zákazníka a společnosti Baťa v případě, že přes veškeré úsilí společnosti Baťa o zachování vysoké kvality nabízeného zboží vznikne na straně zákazníka oprávněný důvod k uplatnění práv z odpovědnosti za vady prodávaného zboží.“

(Baťa a.s., 2017)

Pokud zákazník uplatní právo z vady zboží, je reklamace včetně odstranění vady vyřízena bez zbytečného odkladu, nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění reklamace (pokud se společnost Baťa nedohodne se zákazníkem na delší dobu). O způsobu vyřízení reklamace rozhodně vedoucí prodejny nebo jiný kompetentní pracovník společnosti Baťa. Ten vydá zákazníkovi potvrzení o tom, kdy reklamaci uplatnil, co je předmětem reklamace a jaký způsobu řešení reklamace zákazník požaduje. Později pak kdy a jakým způsobem byla reklamace vyřízena, včetně zdůvodnění při zamítnutí reklamace.

V případě, že společnost Baťa reklamaci odmítla, zákazník se může obrátit na soudního znalce, který spolupracuje se společností a reklamaci dále posoudí. Kontakt na znalce je k dispozici na internetových stránkách, prodejnách i ke zjištění na kontaktní telefonní lince.

6 POROVNÁNÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKA VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1945 A DNES

Na základě studia archivních dokumentů, současných zdrojů informací o firmě Baťa a vyhodnocení dotazníků je v této části provedena komparace péče o zákazníka ve firmě Baťa do roku 1945 a dnes.

6.1 Porovnání péče o zákazníka do r. 1945 a dnes

Následující tabulka je složena z porovnání čtyř oblastí péče o zákazníka do roku 1945 a dnes. Komunikace a prodeje, služeb zákazníkům, spokojenosti zákazníka, reklamace a stížností.

	Společnost Baťa do r. 1945	Společnost Baťa dnes
Komunikace a prodej	osobní kontakt, dopisy, telefon, pravidelné školení prodejce, úcta k zákazníkovi, důvěra, vzhled prodejce	osobní kontakt, infolinka, dopisy, emaily, sociální síť, internetové stránky, internetový obchod, školení při přijetí zaměstnance
Služby zákazníkům	reklama, poradenství, pedikúra, čištění obuvi, oprava obuvi, oprava punčoch a ponožek	reklama, poradenství, internetový obchod, doprava domů, oprava obuvi, benefity klubu
Zákaznická spokojenost	kartotéka zákazníka, pravidelné návštěvy prodejců u zákazníka doma	občasná setkání s významnými zákazníky, Mystery shopping, různé interní a externí zákaznické průzkumy
Reklamace a stížnosti	jednoznačný a jasný postup reklamace, kniha přání a stížností u každé pokladny, pravidelná kontrola, vyřízení reklamace ihned nebo na počkání	stížnosti na infolince, sociální síti, internetových stránkách, vyřízení reklamace do 30 dnů

Tabulka 2 Porovnání péče o zákazníka (Vlastní zdroj)

6.2 Vyhodnocení dotazníků

V prvním březnovém týdnu byl proveden výzkum u východu z prodejny ve Zlíně. S každým zákazníkem byl diskutován dotazník, který se skládal s osmi otázek. Bylo osloveno celkem 50 zákazníků z toho 46 ochotně odpovědělo na otázky dotazníku.

Z celkového počtu dotázaných zákazníků bylo 5 ochotných popsat zkušenost s nákupem v prodejně. Všichni se shodli na bezproblémovém a milém přístupu zaměstnanců. Z počtu 5 ochotných zákazníků pak 2 z nich odešlo z prodejny bez nákupu s tím, že nenašly to, co hledali.

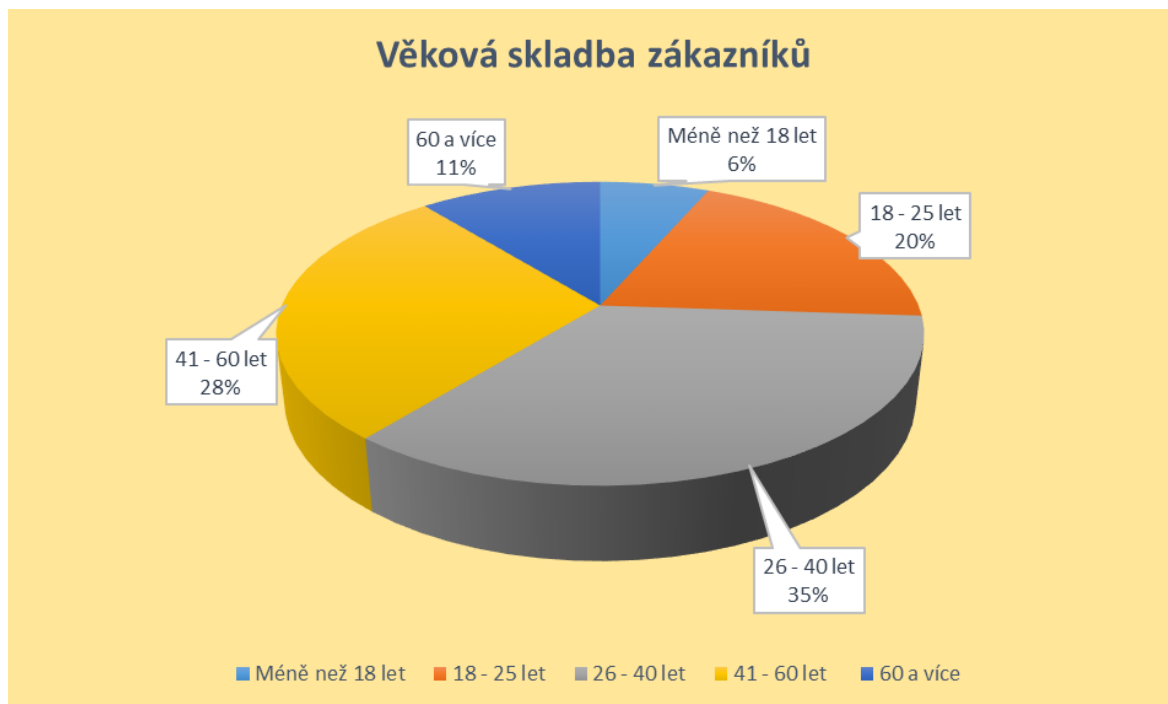
Na prodejně byly dvě paní prodavačky. Při vstupu zákazníka do prodejny jej přivítali a nechali čas na rozhlédnutí. Po dotazu zákazníka i velmi ochotně poradí s výběrem obuvi, zavazadla, kabelky, peněženky nebo doplňkovým sortimentem. Asistují u zkoušení bot, ochotně nosí různé velikosti, nebo nabízejí jiné alternativy, pokud zákazník není s výběrem úplně spokojen. Ne všechny typy obuvi a ve všech velikostech jsou na skladě a prodavačky jsou ochotny danou obuv objednat.

1. Věková skladba zákazníků

První otázka z dotazníku je zaměřena na věkovou skladbu zákazníků. Ve sledované době navštívilo prodejnu nejvíce zákazníků ve věku 26-40 let. Druhou významnou skupinou byli zákazníci ve věku 41 -60 let. Ze zákazníků mladších 18 let to byli středoškolačky, které disponují kapesným od svých rodičů.

Věk	Absolutní	Relativní
Méně než 18 let	3	7%
18 - 25 let	9	20%
26 - 40 let	16	35%
41 - 60 let	13	28%
60 a více let	5	11%
Celkem	46	100%

Tabulka 3 Četnost věkové skladby zákazníků (Vlastní zdroj)



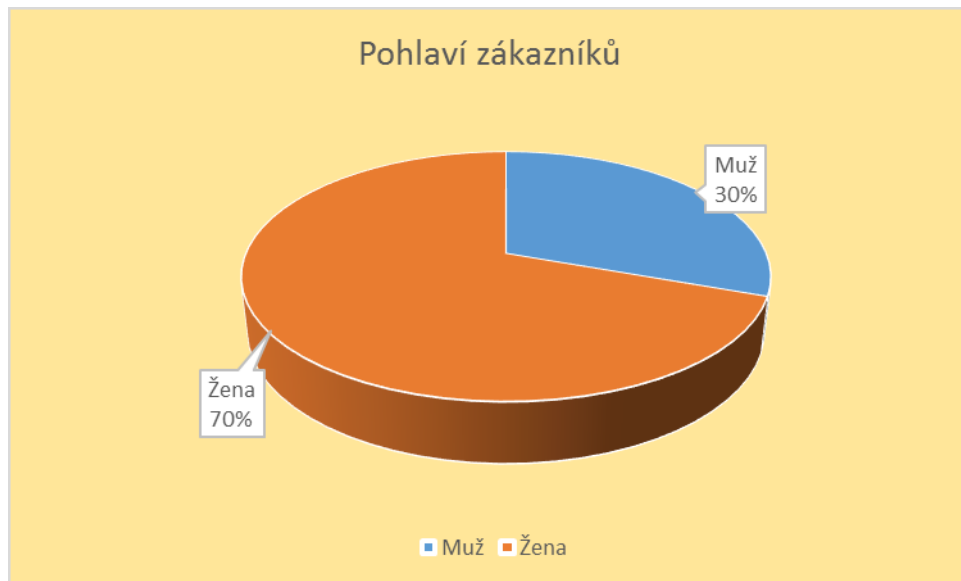
Graf 1 Věková skladba zákazníků (Vlastní zdroj)

2. Ženy vs. muži

Z odpovědí na druhou otázku lze vidět, že prodejnu více navštěvují hlavně ženy. Tvoří 70% z dotázaných zákazníků. Důvodem je nejspíš to, že ženy nakupují daleko raději než muži. Zákaznice ženy bývají více nerozhodné, kolikrát se jdou jen inspirovat, prohlédnout si nové trendy. Muži jsou daleko rozhodnější, mají daleko více jasnou představu o svých přáních a potřebách, do prodejny přicházejí s jasným cílem.

Pohlaví	Absolutní	Relativní
Muž	14	30%
Žena	32	70%
Celkem	46	100%

Tabulka 4 Četnost pohlaví (Vlastní zdroj)



Graf 2 Pohlaví zákazníků (Vlastní zdroj)

3. Pravidelnost nakupování

U otázky pravidelnosti nákupu jsme si s dotazovanými zákazníky upřesnili, že myslíme alespoň dvakrát za rok. Z celkového počtu dotázaných zákazníků zde 85% pravidelně nakupuje, ať už sezonní boty minimálně dvakrát za rok, nebo různé doplňky a péči o boty.

Pravidelnost nakupování	Absolutní	Relativní
Ano	39	85%
Ne	7	15%
Celkem	46	100%

Tabulka 5 Četnost pravidelnosti nákupu (Vlastní zdroj)



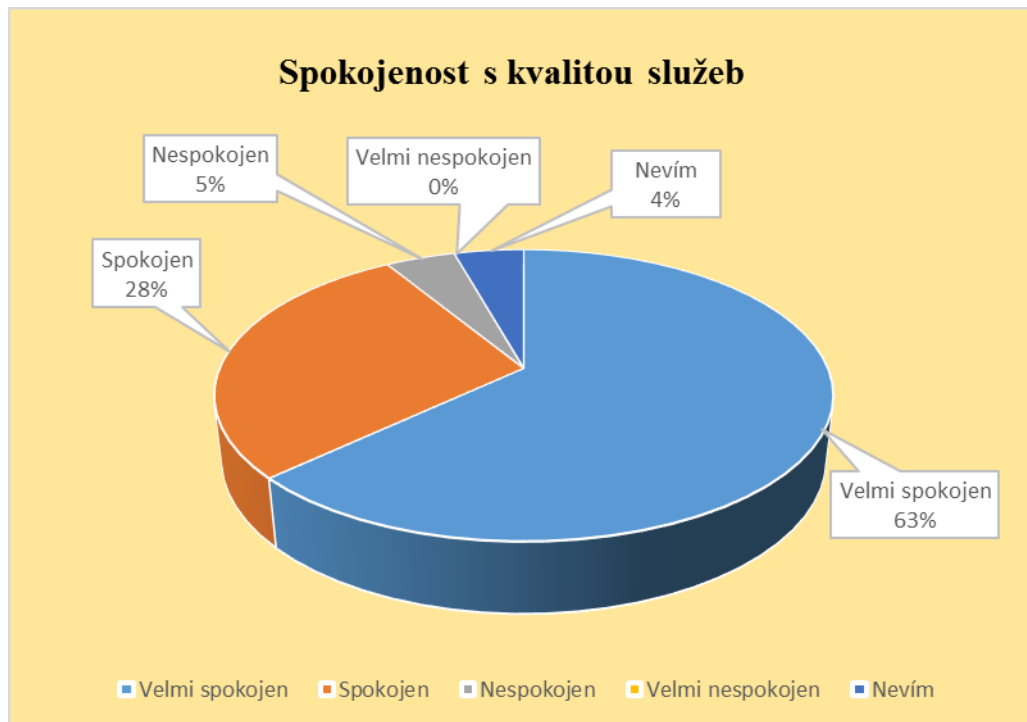
Graf 3 Pravidelnost nakupování (Vlastní zdroj)

4. Spokojenost s kvalitou služeb

Tato otázka v dotazníku byla směřována na odpovědi slovní hodnotící škálou. Prakticky všichni zákazníci byli spokojeni s kvalitou nabízených služeb. Dva zákazníci hodnotili kvalitu služeb odpovědí „nespokojen“. Jako důvod uvedli, nevšímavost prodavaček a nedostatek produktů. Další dva zákazníci nevěděli jak odpovědět, protože na prodejně byli poprvé a odcházeli bez nákupu..

Spokojenost s kvalitou služeb	Absolutní	Relativní
Velmi spokojen	29	63%
Spokojen	13	28%
Nespokojen	2	4%
Velmi nespokojen	0	0%
Nevím	2	4%
Celkem	46	100%

Tabulka 6 Četnost spokojenosti s kvalitou služeb (Vlastní zdroj)



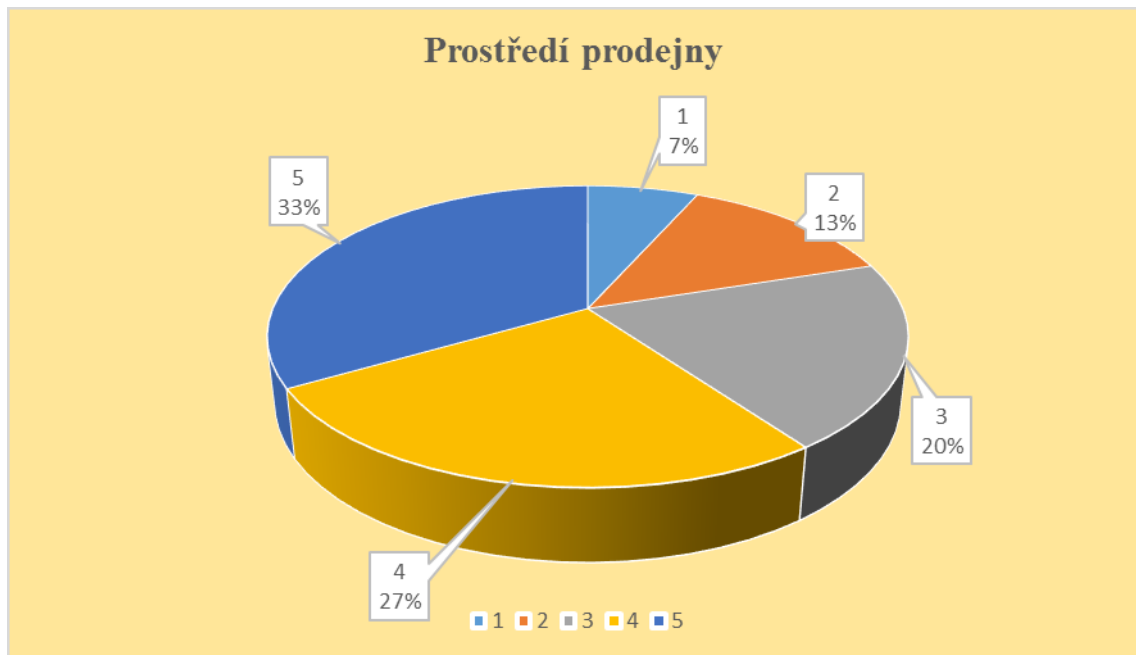
Graf 4 Spokojenost s kvalitou služeb (Vlastní zdroj)

5. Prostředí prodejny

Z celkového počtu dotazovaných zákazníků 76% ohodnotilo prostředí prodejny na jedničku. Prodejna se jim zdá velmi příjemná a přehledná. Prostředí jako „dobré“ ohodnotilo 7% zákazníků. Neuvedli přímo, co je podle jejich názoru špatně, vycházeli jen z momentálního pocitu.

Prostředí prodejny	Absolutní	Relativní
1	35	76%
2	8	17%
3	3	7%
4	0	0%
5	0	0%
Celkem	46	100%

Tabulka 7 Četnost hodnocení prostředí prodejny (Vlastní zdroj)



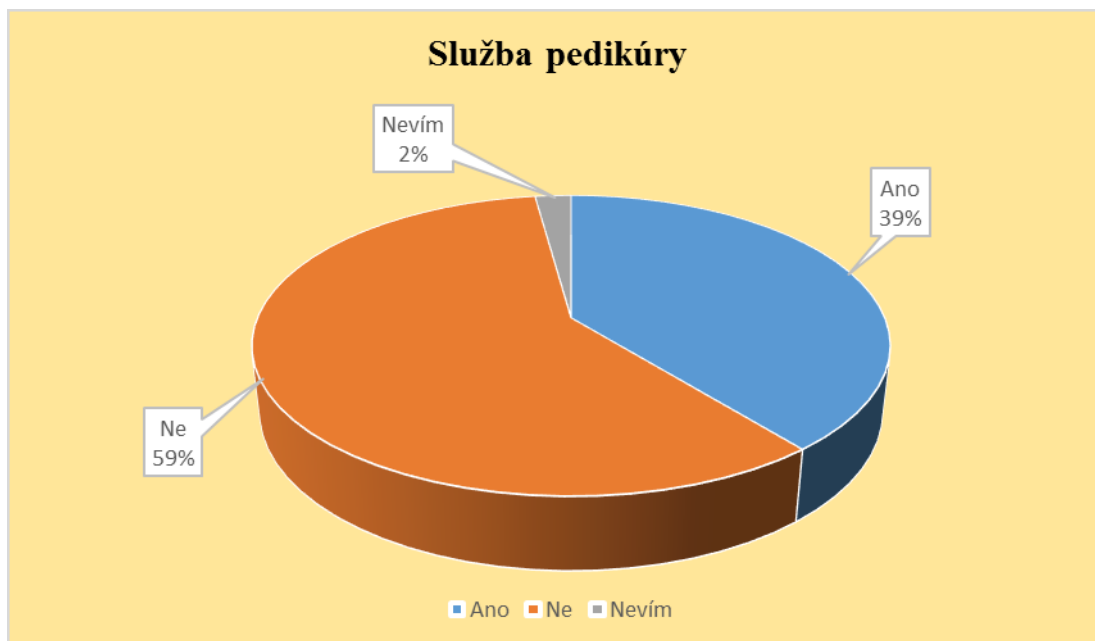
Graf 5 Hodnocení prostředí prodejny (Vlastní zdroj)

6. Služba pedikúry

Na otázku zda by zákazník uvítal službu pedikúry, která byla součástí služeb na prodejnách společnosti Baťa do roku 1945, záporně odpovědělo 59% zákazníků. Vycházeli z nedostatku času a představy drahé služby, kterou by si nemohli dovolit. Kladně odpovídající zákazníci by službu uvítali z důvodu nejen hýčkáni sebe sama, ale také z důvodu praktické dostupnosti služby bez objednání. Mezi tyto zákazníky patřily jen ženy.

Služba pedikúry	Absolutní	Relativní
Ano	18	39%
Ne	27	59%
Nevím	1	2%
Celkem	46	100%

Tabulka 8 Četnost uvítání služeb pedikúry (Vlastní zdroj)



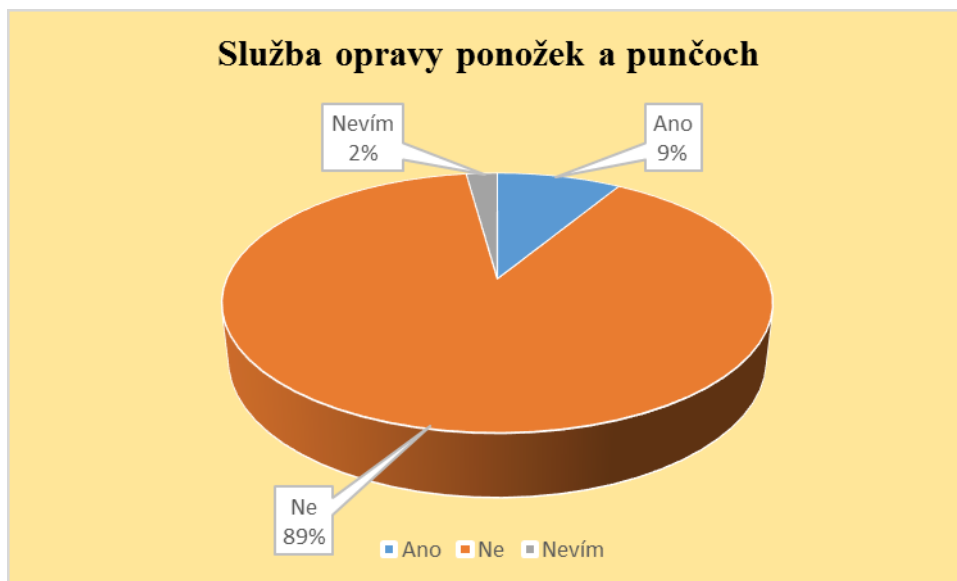
Graf 6 Uvítání služeb pedikúry (Vlastní zdroj)

7. Služba opravy ponožek a punčoch

K další službě na prodejnách společnosti Baťa patřila v minulosti oprava ponožek a punčoch. Tato otázka vyvolávala u dotazovaných zákazníků prakticky pokaždé úsměv. Jen 9% odpovědělo kladně. Jednalo se jen o zákazníky ve věkové kategorii 61 a více let. Záporně odpovědělo 89%. Důvodem nepotřebnosti této služby uvedli levné možnosti nákupu ponožek a punčoch a oprava je nevýhodná.

Služba opravy ponožek a punčoch	Absolutní	Relativní
Ano	4	9%
Ne	41	89%
Nevím	1	2%
Celkem	46	100%

Tabulka 9 Četnost uvítání služby oprav ponožek a punčoch (Vlastní zdroj)



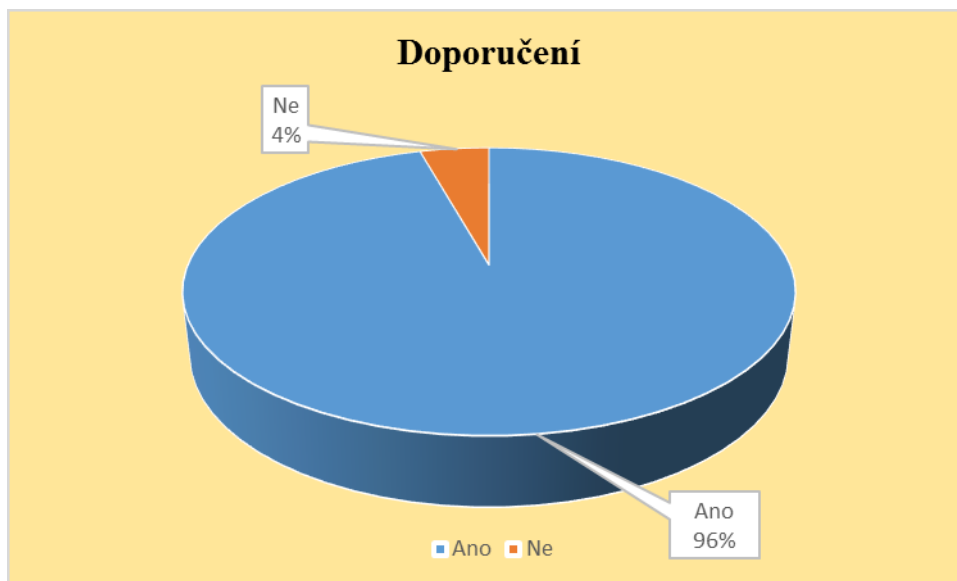
Graf 7 Služba oprav ponožek a punčoch (Vlastní zdroj)

8. Doporučení

Z odpovědí na tento dotaz lze vidět, že zákazníci považují služby poskytované na prodejně dostačující a kvalitní. Tuto prodejnu své rodině a přátelům doporučí 96 % zákazníků.

Doporučení	Absolutní	Relativní
Ano	44	96%
Ne	2	4%
Celkem	46	100%

Tabulka 10 Četnost doporučení (Vlastní zdroj)



Graf 8 Doporučení (Vlastní zdroj)

6.3 Doporučení a návrhy firmě Baťa a.s.

Po provedení dotazníkového výzkumu u zákazníků prodejny Baťa a.s. jsem vyhodnotila výsledky, které byly velmi dobré. Kvalitní služba a péče o zákazníka byla vnímána Tomášem Baťou jako nejvyšší realizací každého člověka. Cílem služby nebylo jen získat okamžitý zisk, ale i udržení zákazníka. Proto je třeba se stále zlepšovat a získat si více sympatií od zákazníků stávajících, ale i získávat stále nové v dnešní silně konkurenční době.

Jedna z věcí co by měla být prováděna častěji je určitě podobný dotazníkový průzkum spokojenosti se službami nejlépe pracovníky prodejny. Kvalifikovaný průzkum může provést i specializovaná firma, což si vyžádá další finanční náklady a celkově by tato varianta nemusela být tak efektivní.

Prostředí prodejny a kvalita služeb je na velmi dobré úrovni, prodejna je podle průzkumu příjemná a přehledná. Pracovníci prodejny jsou ochotní a vstřícní. Ne všichni zákazníci uvítají okamžitou pozornost prodejce, potřebují více času na rozhlédnutí. Stávající zákazníci s konkrétní představou a cílem nákupu, vyžadují okamžitou asistenci prodejce. V obou případech by se zákazník měl důležitý a na prvním místě.

Služeb pedikúry a oprav ponožek a punčoch zákazníci nepovažují za nutné, nebo co by přímo na prodejně vyžadovali. Pedikúra by mohla být lákadlem pro určitou skupinu zákazníků. Záleželo by na ceně a době čekání. Ne každý zákazník si plánuje dopředu a na takové služby se objednává. Existuje skupina zákazníků, která jedná impulzivně a může se rozhodnout pro takovou službu v malém okamžiku.

Internetové stránky firmy jsou na velmi dobré úrovni. Jsou přehledné, propracované a moderní. Zákazníci zde najdou prakticky veškeré potřebné informace a kontakty. V sekci „Novinky“ postrádám informace o tom, co nového firma Baťa nabízí, jako jsou různé akce, slevy, události.

Jak plyne z dotazníků, největší skupinu zákazníků ve věkovém rozmezí 26- 40let. K nalákání mladších zákazníků, například studentů, by mohly být efektivní slevy proti studentským kartám, nebo ISIC kartám. Akce na slevu oproti ISIC karty byla již v minulosti realizována, ale vždy jen na určité období. Zákazníci starší 60 let by mohli uvítat službu čištění obuvi, buď za symbolickou cenu, nebo při nákupu jakéhokoliv sortimentu zdarma.

Podle slov zákazníků i pracovníků prodejny je problém s parkováním. Hned vedle je sice velké zastřešené parkoviště, ale to slouží víceméně obchodnímu centru naproti a bývá velmi často plné. Umístění prodejny je v centru na velmi dobrém a frekventovaném místě, hned u zastávky. Ideální je využít místo vlastní dopravy MHD, protože jiné vyřešení situace s parkováním není možné.

7 VŠEOBECNÁ DOPORUČENÍ OSTATNÍM FIRMÁM

Tomáš Baťa pohlížel na službu jako na nejvyšší možný způsob péče o zákazníka. Cílem byl spokojený zákazník, který se rád vracel. Pokud se tímto bude vést i současná firma, nemůže udělat krok vedle. Právě naopak.

Základem je přesné definování prodejní strategie, která se právě osvědčila již v minulosti. Strategii je nutné postavit na přesné znalosti potřeb zákazníka. Jen na základě znalosti potřeb je možné zákazníkovi dobře posloužit, aby se rád vracel tam, kde mu naslouchají a snaží se porozumět, kde se cítí důležitý a na prvním místě. Budování úzkého vztahu se zákazníkem je další důležitou částí strategie. Prodejce by měl mít se svým zákazníkem přátelský vztah založený na důvěře. Shromažďování a důsledné vedení informací o zákazníkovi umožňuje nejen kvalitnější, ale i rychlejší obsluhu zákazníka. Důležité je také odborné vzdělávání prodejců. Ti by měli být na své povolání dobře připraveni.

Kvalitní péče o zákazníky neznamena, že se nikdy nemůže stát chyba. Zásadou je se omluvit, ale nevymlouvat, nehádat se ale navrhnout řešení s nabídkou přiměřené kompenzace. Zákazník se velmi ráda vrátí, protože bude vědět, že se nemusí bát nakupovat a jistě služby doporučí dál.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu péče o zákazníka firmy Baťa a.s. do roku 1945 a v současnosti. Řešení bylo rozpracováno výzkumem, ve kterém bylo využito metod kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Ukazuje se, že nadčasovost marketingových nástrojů využívaných firmou Baťa je velmi dobře znát ve všech oblastech a celý odkaz Tomáše Bati je lekcí životní moudrosti, které je předáváno srozumitelnou a dodnes fungující formou příkladů dobré praxe. Oblast sociální odpovědnosti se již v jeho době stala neoddělitelnou součástí podnikatelských aktivit na cestě stát se úspěšnými a konkurenceschopnými. Profesní výzvy často nejsou spojeny s prací samotnou, ale spíše s mezilidskými vztahy, komunikací, loajalitou nebo důvěrou. To je velkým podnětem k nastartování nových přístupů.

Z výsledků výzkumu si firma Baťa a.s. v dnešní době dokázala zachovat odkaz z období před rokem 1945. Služby se časem přizpůsobily aktuální době a zákazníci jsou se službami spokojeni a rádi se vrací. Spokojení se s určitým momentálním stavem ale v dnešním konkurenčním prostředí nestačí a to i u firmy Baťa a.s., která má tak dlouholetou tradici.

Nutností v současném podnikatelském prostředí je odlišení se od svých konkurentů a nabídnout zákazníkům něco, co konkurence postrádá. Získání výhod oproti konkurenci je kreativní, inovativní přístup k podnikání a neustálá snaha vylepšovat poskytované produkty nebo služby. Neustálá inovace a budování kvalitních vztahů se zákazníky se v rychle měnícím současném světě stává podmínkou přežití formy na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. 4. vyd. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. ISBN 978-80-7390-019-9.

CARON, Nicolas. *Prodej problémovým zákazníkům: klíč k vyjednávání a přesvědčování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, 269 s. ISBN 978-80-247-4049-2.

CRAM, Tony. *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 228 s. ISBN 978-80-7261-246-8.

CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Petra BAREŠOVÁ, Tereza GELETOVÁ, Kateřina MINTĚLOVÁ a Lukáš MLČEK. *Služba, prodej, reklama*. Bařa. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015. ISBN 978-80-7454-567-2.

DEBRUYNE, Marion. *Customer innovation: customer-centric strategy for enduring growth*. 1. vyd. Londýn: Kogan Page, 2014, 264 s. ISBN 978-0-7494-7164-4.

FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

HAJNÝ, Pavel. *Tomáš Bařa zblízka*. 1. vyd. Praha: Dobrovský s.r.o., 2015, 272 s. ISBN: 978-80-7390-307-7.

HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákaznřky nadchnou*. 1.vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

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

KOZÁK, Vratislav. *Řřzení vztahů se zákaznřky (CRM) pro firemnř praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákaznřky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeR-BuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

LEHTINEN, Jarmo. *Zákaznřcká strategie při správě spoleřností*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 95 s. ISBN 978-80-7431-094-2.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Dotisk 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2010, 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

LIMBECK, Martin. *Velká kniha o prodeji: [nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 283 s. ISBN 978-80-247-4095-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/4, inv. č. 134

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

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.

OLEJ, Marián. *Jak získávat klienty a zákazníky: referenční byznys*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2015, 200s. ISBN 978-80-265-0423-8.

Prodavačská příručka Baťa. Zlín: Baťa, 1934.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1.vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

Baťa a.s., 2017, [online], *Join us at Bata* [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://kariera.bata.com/cs/home.xhtml>,

Baťa a.s., 2017, [online], *Baťa klub* [cit. 2017-04-03]. Dostupné z <https://www.bata.cz/web/stranka/bata-klub>.

Baťa a.s., 2017, [online], *Reklamační řád* [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/web/stranka/reklamacni-rad>

CRM portál, 2017, CRM portál, zpravodaj z oblasti CRM [online], *Řízení obchodního případu v CRM* [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/rizeni-obchodniho-pripadu-v-crm>

Economia a.s., 1996-2017. Hospodářské noviny[online], *Baťa vstupuje na velkoobchodní trh. Některé ze svých značek poskytne lokálním prodejcům* [cit. 2017-0-19]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65629560-bata-vstupuje-na-velkoobchodni-trh-nektere-ze-svych-znacek-poskytne-lokalnim-prodejcum>

Interquality, spol. s r.o., 2009. Interquality [online], *Kano model – kvalita služeb a výrobků není jednorozměrná* [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ItemId/30/View/Details/AMID/431/Default.aspx>

x

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer Relationship Management (Řízení lidských zdrojů)

a.s. Akciová společnost

v.o.s. Veřejná obchodní společnost

ČSR Československá republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Deset způsobů utváření důvěry (Cram, 2012, s. 90)	21
Obrázek 2 The reverse value chain. Debruyne (2014, s. 6).....	23
Obrázek 3 Potřeba inovací (Cram, 2012, s. 167).....	24
Obrázek 4 Kanův model spokojenosti zákazníka (Interquality, spol. s r.o., 2009) ...	26
Obrázek 5 Baťovka, bota, kterou vše začalo (Baťa a.s., 2017)	30
Obrázek 6 Baťa drtí drahotu (Baťa a.s., 2017)	31
Obrázek 7 Pět „P“ úspěšného prodavače (Culík Končítíková 2015, s. 53)	35
Obrázek 8 Desatero prodavače (Prodavačská příručka, 1934, s. 15)	36
Obrázek 9 Současné logo Baťa a.s.	40
Obrázek 10 Přehled výhod Baťa klubu (Baťa a.s., 2017).....	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Šachovnice prodeje (Caron, 2012, s. 16).....	18
Tabulka 2 Porovnání péče o zákazníka (Vlastní zdroj)	47
Tabulka 3 Četnost věkové skladby zákazníků (Vlastní zdroj)	48
Tabulka 4 Četnost pohlaví (Vlastní zdroj).....	49
Tabulka 5 Četnost pravidelnosti nákupu (Vlastní zdroj)	50
Tabulka 6 Četnost spokojenosti s kvalitou služeb (Vlastní zdroj).....	51
Tabulka 7 Četnost hodnocení prostředí prodejny (Vlastní zdroj).....	52
Tabulka 8 Četnost uvítání služeb pedikúry (Vlastní zdroj)	53
Tabulka 9 Četnost uvítání služby oprav ponožek a punčoch	54
Tabulka 10 Četnost doporučení (Vlastní zdroj).....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Věková skladba zákazníků (Vlastní zdroj).....	49
Graf 2 Pohlaví zákazníků (Vlastní zdroj)	50
Graf 3 Pravidelnost nakupování (Vlastní zdroj).....	51
Graf 4 Spokojenost s kvalitou služeb (Vlastní zdroj).....	52
Graf 5 Hodnocení prostředí prodejny (Vlastní zdroj).....	53
Graf 6 Uvítání služeb pedikúry (Vlastní zdroj)	54
Graf 7 Služba oprav ponožek a punčoch (Vlastní zdroj).....	55
Graf 8 Doporučení (Vlastní zdroj).....	56

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Dotazník spokojenosti zákazníka

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Spokojenost zákazníka

Hezký den,

jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění anonymního dotazníku ke zjištění spokojenosti zákazníků společnosti Baťa a.s. Dotazník bude podkladem pro mou bakalářskou práci.

Děkuji.

Do jaké věkové kategorie spadáte?

- Méně než 18 let
- 18 – 30 let
- 31 – 45 let
- 46 a více

Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

Nakupujete zde pravidelně?

- Ano
- Ne

Jste spokojen (a) s kvalitou služeb, které zde nabízejí?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen
- Nevím

Ohodnoťte prostředí prodejny (známkování jako ve škole).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Využil(a) by jste službu pedikúry?

- Ano
- Ne
- Nevím

Využil(a) by jste službu opravy ponožek a punčoch?

- Ano
- Ne
- Nevím

Doporučíte prodejnu své rodině a známým?

- Ano
- Ne