

# **Péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 jako inspirace pro vybranou firmu**

Adriana Krahulcová

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adriana Krahulcová**  
Osobní číslo: **M17483**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 jako inspirace pro vybranou firmu**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte klíčové teoretické pojmy a poznatky v oblasti péče o zákazníky.

II. Praktická část

- Analyzujte péči o zákazníky ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 a ve firmě Waldera s.r.o.
- Porovnejte koncept péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 s firmou Waldera s.r.o. a navrhněte možná zlepšení.

Závěr

---

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- CRAM, Tony. *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Praha: Management Press, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.
- FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.
- HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 17th edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2018, 736 s. ISBN 978-1-292-22017-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada, 2011, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítiková**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**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 22.6.2020  
Jméno a příjmení: ADELIANA KRAHULCOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu péče o zákazníka ve firmě Baťa a.s. do roku 1945, která slouží jako inspirace pro současnou firmu. V rámci řešení teoretické části práce byla provedena literární rešerše zaměřená na zkoumanou problematiku. V praktické části byla provedena analýza archivních materiálů společnosti Baťa a.s. a metodou pozorování byl vytvořen věrný obraz péče o zákazníky ve vybrané firmě. Součástí práce je návrh řešení, které dopomůže zlepšit péči o zákazníky na základě prověřených zkušeností společnosti Baťa a.s. Výsledky této práce umožňují vybrané společnosti vylepšit současnou péči o zákazníky konkrétními způsoby.

Klíčová slova: zákazník, péče o zákazníky, služba, komunikace, zaměstnanci

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the customer care in the company Baťa a.s. until year 1945 as an inspiration for the selected company. Theoretical part of thesis is dealing with basic concepts related to customer care. The analytical part contains analysis of the archival documents related to customer care in the company Baťa a.s. Using observation method an image of customer care was created also in the selected company. Important parts of a thesis are suggestions on improvement based on proven experiences of the company Baťa a.s. Results of this thesis allow selected company improve its customer care by specific methods.

Keywords: customer, customer care, service, communication, employees

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítíkové za odborné vedení práce a za poskytnuté rady. Děkuji také rodině a mým blízkým za podporu během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM).....</b>	<b>12</b>
1.1 TVORBA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM .....	12
1.2 JAK ZÍSKAT VĚRNÉ ZÁKAZNÍKY .....	14
1.3 DOKONALÁ SLUŽBA .....	15
<b>2 PÉČE O ZÁKAZNÍKY.....</b>	<b>17</b>
2.1 ZÁKAZNÍK JAKO PILÍŘ SPOLEČNOSTI.....	18
2.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY PÉČE O ZÁKAZNÍKA.....	22
2.3 ONLINE PÉČE O ZÁKAZNÍKY .....	24
2.4 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY .....	25
2.5 ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ .....	26
<b>3 ÚLOHA ZAMĚSTNANCŮ V PÉČI O ZÁKAZNÍKY.....</b>	<b>28</b>
3.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	29
3.2 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>31</b>
<b>4 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ BAŤA A.S.....</b>	<b>32</b>
4.1 SLUŽBA ZÁKAZNÍKŮM.....	32
4.2 OSOBNÍ KONTAKT SE ZÁKAZNÍKY .....	33
4.2.1 Návštěvy v domácnostech.....	33
4.2.2 Prodejny .....	34
4.2.3 Sortiment.....	35
4.3 SPOLUPRACOVNÍCI.....	36
4.3.1 Prodavači.....	37
4.3.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	38
4.4 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY .....	38
4.4.1 Řešení reklamací .....	40
4.5 KARTOTÉKY .....	40
4.6 SLUŽBA NA PRODEJNĚ .....	41
4.6.1 Pedikúra.....	42
4.6.2 Správkárna punčoch .....	42
4.6.3 Správkárna obuvi na prodejnách.....	43
<b>5 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE VYBRANÉ FIRMĚ.....</b>	<b>44</b>
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WALDERA S.R.O. ....	44

5.3	OSOBNÍ KONTAKT SE ZÁKAZNÍKY .....	46
5.3.1	Dovoz zboží .....	46
5.3.2	Maloobchodní prodej .....	46
5.3.3	Veletrhy .....	47
5.4	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY .....	47
5.5	PÉČE O ZÁKAZNÍKY ONLINE.....	48
5.7	SORTIMENT .....	49
<b>6</b>	<b>SROVNÁNÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKY .....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST WALDERA S.R.O. ....</b>	<b>51</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Cílem bakalářské práce je doporučit možná zlepšení v oblasti péče o zákazníka ve vybrané firmě na základě analýzy péče o zákazníka ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945. Se zvyšujícím se množstvím konkurence na českém trhu a zvýšenou fluktuací zákazníků je potřeba se odlišovat a produkovat přidanou hodnotu ve formě dokonalé služby zákazníkům.

Vybraná firma nedisponuje ucelenou koncepcí péče o zákazníka a ověřené principy Baťova přístupu k zákazníkům jsou zde využity jako inspirace pro možná zlepšení.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část zobrazuje klíčové poznatky z oblasti péče o zákazníka. Je zde obsažena problematika týkající se řízení vztahů se zákazníky a systémů CRM, doporučení pro tvorbu vztahu se zákazníkem a získávání věrných zákazníků. Dále jsou zde popsány náležitosti dokonalé služby. Péče o zákazníky je v práci obsažena ve formě principů péče o zákazníka v rámci osobního kontaktu, ale také online. Nedílnou součástí kontaktu se zákazníky je správná komunikace a řešení problémů. V poslední řadě je v teoretické části zmíněna role zaměstnanců při péči o zákazníka.

V praktické části je provedena analýza péče o zákazníka ve firmě Baťa a.s. na základě studia archivních materiálů prodejního oddělení společnosti a dobového tisku, které jsou k dispozici ve Státním okresním archivu ve Zlíně. V další části je provedena taktéž analýza dosavadní péče o zákazníka ve vybrané společnosti. Následuje srovnání koncepcí v obou společnostech. Závěrem praktické části jsou navržena možná řešení pro zlepšení péče o zákazníka ve vybrané společnosti, jež by měly vézt k tvorbě trvalých vztahů se zákazníky a zamezení jejich odchodů ke konkurenci.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je doporučit zlepšení v oblasti péče o zákazníka ve vybrané firmě. Tato zlepšení budou navržena na základě inspirace v oblasti péče o zákazníka ve firmě Baťa a.s. do roku 1945.

Cílem teoretické části je zpracovat literární rešerši týkající se péče o zákazníky, která bude podkladem pro vytvoření obrazu o tom, jak má správná péče o zákazníky v moderní firmě vypadat a proč je vlastně důležitá.

Dílním cílem praktické části je analýza péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. Pro zjištění potřebných poznatků ze společnosti Baťa a.s. bude použit kvalitativní výzkum, konkrétně analýza archivních dokumentů. Zejména pak prodejního oddělení společnosti a dobového firemního tisku. Dokumenty v papírově formě jsou dostupné ve Státním okresním archivu ve Zlíně. Firemní tisk je nově dostupný také v digitální podobě.

Následně bude proveden kvalitativní výzkum ve vybrané společnosti formou nestandardizovaného pozorování a nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci. Získané informace pak budou vyfiltrovány podle důležitosti a relevance s daným tématem. Díky přímému nahlížení do firemního procesu a každodenního kontaktu se zákazníky bude vytvořen věrný obraz péče o zákazníky.

Závěrem práce bude zformulováno srovnání obou koncepcí péče o zákazníky a navržena doporučení pro zlepšení péče o zákazníky ve vybrané firmě s přihlédnutím k finančním možnostem společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)

Před průmyslovou revolucí, dříve, než se zrodil samotný marketing, řemeslníci a obchodníci věděli, že je potřeba znát své zákazníky a vytvářet s nimi vztah. Každý z nich znal dobře potřeby každého svého zákazníka a byl schopen je uspokojit přímo na míru. Postupem času, s počátkem sériové a masové výroby se zákazníci začali výrobcům vzdalovat. Což vedlo k větším problémům a poptávka nedokázala pokrýt veškerou výrobu. Počáteční hledání širších distribučních cest však zavedlo marketingové experty zpět k zákazníkům. Bylo jasné, že je potřeba spíše ušít výrobky na míru zákazníkům nežli hledat zákazníky pro již hotové výrobky. (Storback a Lehtinen, 2002, str. 16)

K tomuto účelu slouží právě řízení vztahů se zákazníky.

Dle Wesslinga (2003, str.16) je Customer Relationship Management založen na tvorbě a udržení vzájemně prospěšných vztahů mezi zákazníkem a prodejcem či poskytovatelem služby.

Chlebovský (2005, str.23) popisuje CRM jako interaktivní proces mezi investicí firmy a uspokojením zákaznických potřeb s cílem dosažení optimální rovnováhy. Tato rovnováha je definována jako maximální zisk obou stran. Pro dosažení optimální rovnováhy je potřeba vytvořit dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky.

Podstata řízení vztahů se zákazníky zůstala v průběhu let stejná. Prošlo však mnohými inovacemi, které ulehčily a vylepšily celý proces.

Podle Buttlesho a Maklana (2019, str.17) je CRM hlavní podnikovou strategií, jejímž cílem je vytvořit a udržovat výnosný vztah se zákazníky navrhováním a poskytováním hodnotných služeb. Což je umožněno díky kvalitním datům o zákaznících, které získáváme pomocí informačních technologií.

### 1.1 Tvorba vztahu se zákazníkem

Zákazníkům životní cyklus se skládá ze dvou fází:

- Přijetí role zákazníka.
- Setrvání v roli zákazníka.

U obou z těchto fází je důležitý prospěch, jenž zákazník získá v porovnání s náklady, které je nucen vynaložit. Vynaloží-li daná osoba příliš mnoho úsilí k vyhledávání informací či

spoustu času při cestě za nákupem vzniká velká pravděpodobnost, že přijme roli zákazníka u konkurenční firmy. (Wessling, 2003, str. 48)

Dle Coopera (1999, str.133) jsou náklady na získávání nových zákazníků přibližně třináctkrát větší než náklady, které je potřeba vynaložit na udržení stávajících zákazníků. Proto bychom se spíše měli soustředit na budování vztahů se stávajícími zákazníky než na systematické vyhledávání nových zákazníků.

Storbacká a Lehtinen (2002, str. 73-94) uvádějí následující fáze ve vztahu k zákazníkovi:

### **Navázání vztahu**

V této fázi probíhá výměna informací a emocí. Důležitým prvkem je samotný produkt, jenž by měl být jednoduše pochopitelný a cesta k němu by neměla být obtížná. Je důležité nalézt správnou cestu pro distribuci informací k zákazníkovi. Masový marketing není dostačující z důvodu rostoucí imunity vůči informacím. Jedním ze způsobů, jak se dostat k novému zákazníkovi je prostřednictvím již stávajících zákazníků a jejich pozitivních zkušeností.

### **Rozvíjení vztahu**

Během fáze rozvíjení vztahu dochází k tvorbě hodnoty vztahu. Společnost by měla soustředit své zdroje více na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu. Samotná spokojenost zákazníků nám nezaručí jejich loajalitu. Je potřeba vybudovat vztah na emocionální bázi.

### **Ukončení vztahu**

Při analýze zákazníků, se kterými byl ukončen vztah, můžeme získat cenné informace pro zlepšení stávajících služeb. Měli bychom analyzovat skupiny zákazníků, které odešly kvůli nespokojenosti s konkrétními službami a dále ty, které odešly v domněnku, že u konkurence získají větší hodnotu.

Vztahy se zákazníky se však v průběhu času mění. Dochází k posílení těchto vztahů nebo naopak k vzájemnému odcizení, spolupráce může být více častá či naopak se její míra bude zmenšovat. S množstvím různých osobností a požadavků se liší vývoj jednotlivých vztahů a vzniká tak nekonečné množství variant.

Buttle a Maklan (2019, str. 29) uvádějí pět základních fází vývoje, do kterých se společný vztah se zákazníkem může vyvinout:

- **Povědomí** – obě strany upoutají navzájem svou pozornost a vyvstane možnost oboustranně výhodné výměny.

- **Průzkum** – fáze zjišťování informací a prověřování schopností a výkonu. Probíhá zkušební nákup, při jehož selhání lze vztah ukončit za nízkých nákladů.
- **Expanze** – během expanze dochází k růstu vzájemné závislosti, probíhá větší množství obchodů a začíná se vyvíjet důvěra.
- **Závazek** – fáze závazku je charakteristická pochopením vzájemných cílů a rolí, nákupní procesy již probíhají automaticky.
- **Rozpuštění** – mnoho obchodních vztahů však skončí ještě před dosažením fáze závazku. Na straně zákazníka se může jednat o ztrátu důvěry nebo opakovanou nespokojenost se stávajícími službami. Z pohledu prodejce je důvodem k ukončení vztahu se zákazníkem především nedodržení smluvních objemů nákupu.

Pro úspěšné prodejce by mělo být udržování kontaktů se zákazníky běžnou a neoddelitelnou součástí prodeje. Je však potřeba se dobře připravit a kontaktování zákazníků si předem promyslet, aby vedlo ke kýženému posílení vzájemných vztahů.

Filipová (2011, str. 169) uvádí následující vybrané způsoby budování vztahů se zákazníkem:

- Odhadnutí otázek ohledně užívání produktu.
- Informování zákazníků o nových produktech nebo modifikacích.
- Informování zákazníků o doplňkových produktech a službách
- Sledování životnosti produktu
- Sledování časového období potřeby produktu
- Kontrola poruchovosti produktu
- Děkování
- Kontaktování zákazníků při příležitosti výročí společnosti
- Blahopřání při příležitosti důležitých událostí v zákaznickově životě
- Zasílání novoročního přání

## 1.2 Jak získat věrné zákazníky

Podle Glanzové (1996, str. 33) poskytuje podnik základní služby, které definují jeho podnikání a zákaznické služby, které rozhodují o zákaznickově věrnosti.

Každý zákazník očekává, že obdrží základní služby v prvotřídní kvalitě. Ať už je to samotná kvalita služby nebo produktu, cena produktu nebo služby a dodávka produktu nebo služby.

Zákaznické služby definují následující 4 věci:

- Přátelská pečlivá obsluha – zákazníci vyžadují zdvořilé a uctivé chování personálu, potřebují se cítit důležitě.
- Pružnost – zákazníci chtějí, abychom vždy našli ten nejlepší způsob, jak se přizpůsobit jejich potřebám a individuálním přáním.
- Vyřešení problémů – zákazníci si přejí, aby jejich problém vyřešil první pracovník, se kterým se setkají.
- Náprava – pokud firma udělá nějakou chybu, zákazník si přeje okamžitou nápravu, omluvu, a ještě něco navíc.

Pokud zákazníkovi poskytneme výhody, které v něm zanechají pozitivní pocit, můžeme si být jisti, že získáme věrného zákazníka. Stačí drobnosti jako je: hlídání dětí v bance, káva zdarma při čekání na opravu auta, odměna za nákup v určité hodnotě.

### 1.3 Dokonalá služba

Každý zákazník se potýká se dvěma faktory, které ovlivňují jeho vnímání služby, a to s nejistotou a očekáváním.

**Nejistota** pramení především ze strachu z něčeho nového. Jejím odstranění v hlavě zákazníka dopomůže samozřejmě dobré jméno společnosti, záruka vrácení peněz, infolinka či prodloužená záruka.

**Očekávání** si zákazníci utvářejí zejména na základě informací, které se k nim dostanou z řad známých, příbuzných nebo z osobní zkušenosti. Dále jsou ovlivňovány recenzemi na internetu a reklamou. Úkolem poskytovatele služby je tedy tato očekávání v zákaznících vzbudit a nezklamat je. (Hazdra 2013, str. 38)

Co přesně definuje dokonalou službu uvádí Hazdra (2013, str. 42-54)

**Přínos** – je potřeba definovat hlavní přínos služby, jak přesně služba zákazníkovi pomáhá. Zákazník očekává jasný přínos za určitý čas, který je ochotný službě věnovat.

**Použitelnost** – dále se musíme zaměřit na použitelnost služby, jež by se měla projevat srozumitelností, úsporou peněz a času, a především přizpůsobením potřebám zákazníků. Zjednodušeně řečeno – musí fungovat.

**Komplexita** – pokud máme ujasněný použitelný hlavní přínos služby, přichází čas na doplňující služby, které dovedou tu naši stávající k dokonalosti a zajistí její ucelenost.

**Empatie** – posledním bodem je lidský faktor, zejména zaměstnanci v přímém styku se zákazníky. Měli by se starat o to, aby měl zákazník pocit, že jej mají opravdu rádi a snaží se mu vyhovět ve všech jeho požadavcích. Dodat mu něco navíc.



## 2 PÉČE O ZÁKAZNÍKY

Pro správné porozumění svým zákazníkům je důležité zjistit jaké jsou jejich potřeby a přání a jak je efektivně uspokojit.

Spousta firem se domnívá, že jejich chování je zákaznický orientováno. Avšak většina z nich je orientována především na samotný výrobek a na své zákazníky zapomíná. Opomínají fakt, že zisky jim netvoří výrobek, ale zákazník. (Cooper J., Lane, 1999, str. 132)

Abychom mohli poskytovat zákazníkům co nejlepší péči je potřeba přeorientovat společnost směrem k zákazníkovi. Toho můžeme podle Spáčila (2003, str.20) dosáhnout prostřednictvím špičkového přístupu v následujících oblastech:

### **Poznání zákazníka**

Poznání sociálně-psychologických aspektů, jimiž je zákazník a jeho chování ovlivňováno v daném segmentu a poznání potřeb a očekávání, které zákazníci mají ohledně konkrétního produktu či dodavatele.

### **Zajištění personálu**

Společnost musí zajistit personál, který má přirozenou schopnost uspokojit potřeby zákazníků. Personál by si měl být vědom role, kterou zaujímá ve společnosti, jaké jsou jeho úkoly a povinnosti, měl by být motivován a dobře vyškolen.

### **Nastavení procesů**

Tvorba standardů kvality, které jsou navázány na potřeby a očekávání zákazníků. Patří sem principy péče o zákazníka, standardy kvality a schopnosti personálu.

### **Řízení očekávání zákazníka**

Schopnost přizpůsobení produktu, dodávky, servisu či provedení služby přímo očekáváním zákazníků.

### **Zajištění vybavení**

Zde patří především technologické prostředí a vybavení, které vytvoří optimální pracovní podmínky a ulehčí zákazníkům i zaměstnancům práci, kterou by museli vykonávat manuálně.

Význam péče o zákazníka vyzdvihuje také Filipová (2011, str.154). Uvádí šest důvodů, proč bychom se měli o zákazníka zajímat:

**Nejlepší zákazník je zákazník současný** – současný zákazník ví, co může očekávat a jaké služby mu můžeme nabídnout. Zároveň i prodejce ví, jaké jsou zákazníkovi potřeby a jak je nejlépe uspokojit.

**Zákazník si prodejce udrží v paměti** – pokud byl zákazník s předchozími službami spokojen, je velká pravděpodobnost, že se opět obrátí na již prověřeného prodejce. Prodejce svou pozici v zákaznickově podvědomí může podpořit poskytnutím svých kontaktů a občasným připomenutím se.

**Zákazník doporučí prodejce svým přátelům a známým** – spokojený zákazník je pro prodejce tou nejlepší reklamou. Pokud dovedeme zákazníka uspokojit a on nás bude doporučovat svým známým a přátelům měli bychom jej odměnit a vyjádřit svou vděčnost.

**Zákazník může doporučit prodejci potenciální klienty** – pokud má prodejce vytvořený dobrý a silný vztah se svým stávajícím zákazníkem, může jej požádat o doporučení potenciálních zákazníků, kteří by mohli mít zájem o jeho produkt či službu.

**Prodejce může požádat zákazníka o reference** – se svolením spokojeného zákazníka jej prodejce může uvádět jako zdroj referencí, samozřejmě v rozumné míře, aby nedošlo k přílišnému obtěžování.

**Prodejce zastíní konkurenci** – pokud se nám nepodařilo obchod dokončit, a i v případě, že zákazník nakoupil u konkurence, můžeme jej příště znovu kontaktovat, připomenout se mu a vyjádřit tak zájem.

## 2.1 Zákazník jako pilíř společnosti

Najít jednoznačnou definici zákazníka je velmi obtížné. Jako jednu z těch opravdu vystihujících podstatu věci uvádím definici Wesslinga (2002, str.47), který tvrdí, že zákazníkem příslušného podniku se stane člověk poté, co u něj zakoupí určitý výrobek či službu.

Dle Spáčila (2003, str.17): „*Zákazník není králem, ale diktátorem, na němž závisí naše bytí, nebo nebytí.*“

Geffroy (1998, str.80) dále uvádí moudré pořekadlo: „*No client – no company*“ neboli „*Žádný zákazník – žádná firma.*“ Musíme zákazníkům něčím prospět, aby oni na oplátku prospěli nám.

A jak už řekl sám Baťa: „*Náš zákazník, náš pán.*“

Podle Hazdry (2013, str.28) je dlouhodobým trendem posilování moci zákazníků, které se projevuje následujícími úkazy:

**Pokles loajality** – se zvětšující se nabídkou různorodých produktů a služeb dochází k většímu individualismu při rozhodování se o koupi a k přelétavosti mezi značkami. Kolísavost loajality se projevuje především u zákazníků kolem třicítky, nejvíce loajální jsou zákazníci kolem šedesátky.

**Vyšší informovanost** – zejména díky internetu se zvýšila zákaznická informovanost. Lidé mnohdy tráví týdny čtením recenzí a porovnáváním jednotlivých služeb a produktů na internetu, než se rozhodnou pro koupi. Firmy jsou tedy tak často odkázány na milosrdné recenze ostatních uživatelů.

Zákazník je však velmi široký pojem a pro blaho společnosti potřebujeme zákazníky rozdělit podle různých charakteristik do skupin, abychom si ulehčili práci a dokázali jim lépe porozumět. Níže uvádím některé z dostupných rozdělení zákazníků do skupin.

Glanzová (1996, str.21) dělí zákazníky na:

**Externí zákazníci** – lidé mimo naši firmu, kteří nakupují naše výrobky a služby a pomáhají tak firmě tvořit zisk.

**Interní zákazníci** – jsou zákazníci uvnitř firmy, kteří potřebují naši práci k tomu, aby byli schopni udělat tu svoji.

Podle Kotlera (2015, str.98) rozlišujeme zákazníky na základě pěti druhů zákaznických trhů:

**Spotřebitelské trhy** – lidé a domácnosti, kteří nakupují pro osobní spotřebu.

**Obchodní trhy** – obchodníci, kteří využívají zde nakoupené zboží k dalšímu zpracování a výrobě vlastních výrobků.

**Překupní trhy** – překupníci, kteří přeprodávají zboží za účelem zisku.

**Vládní trhy** – vládní agentury, které nakupují zboží pro veřejný prospěch.

**Internacionální trhy** – zákazníci, kteří nakupují na zahraničních trzích.

Jedním z možných členění zákazníků je rozdělení podle Lehtinena (2007, str. 27) do tří skupin v závislosti na síle vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem:

**Cenově orientovaní zákazníci** – u těchto zákazníků vystupuje cena jako hlavní bod vztahu. Zákazníci porovnávají hodnotu, kterou obdrží s hodnotou, kterou zaplatí.

**Zákazníci s omezeními** – mají překážky a hranice, díky kterým nemůžou změnit dodavatele, můžou být vázáni uzavřenými kontrakty či jsou natolik pasivní, že si sami vytvářejí omezení.

**Emocionálně vázaní zákazníci** – cítí se dobře ve vztahu s dodavatelem a vnímají tento vztah jako výhodný. Zároveň se cítí respektovaně ze strany personálu a mají pocit, že se jim dostává nadstandardních a vynikajících služeb. Dokonce se mohou při spolupráci s dodavatelem cítit jako součást rodiny.

Lze jednoznačně konstatovat, že zákazník je pro společnost velmi důležitým aspektem existence. Klíčovým se stává porozumění zákazníkovi. Podle Kotlera (2018, str.161) marketingoví odborníci zkoumají: „Co? Kde? Kdy? Jak? Jak moc? A proč?“ zákazník nakupuje.

Nejtěžší odpověď je však na otázku: „Proč?“ Jelikož ani sami zákazníci mnohdy nevědí, co přesně ovlivnilo jejich finální rozhodnutí o nákupu daného produktu či služby. V tabulce níže uvádím charakteristiky, které ovlivňují zákazníkovo nákupní chování a nemohou být ovlivněny prodejci.

Faktory ovlivňující chování zákazníka podle Kotlera a Armstronga (2018, str. 160)

<b>Kulturní faktory</b>	
Kultura	Soubor hodnot, přístupů, přání a chování, které přebíráme od společnosti a všech, kteří nás ovlivňují.
Subkultura	Skupiny lidí, které spojují stejné hodnoty vytvořené na základě společných životních zkušeností a situací.
Sociální třída	Trvalé celky, jejichž členy se stáváme narozením či postupným vývojem.
<b>Sociální faktory</b>	
Skupiny	Malé skupiny, jejichž členy se postupně stáváme.
Sociální síť	Především v dnešní době jsou lidé ovlivňováni tzv. influencery na sociálních sítích.
Rodina	Rodina ovlivňuje nákupní chování svých členů vzájemně.
Společenská role a status	S příslušností k různým společenským skupinám se liší nákupní chování.
<b>Osobní faktory</b>	
Věk a fáze životního cyklu	S postupným vývojem člověka se také mění jeho chuť a vkus.
Povolání	V závislosti na povolání lidé nakupují různé druhy zboží.
Ekonomická situace	Ekonomická situace ovlivňuje výběr produktů a obchodů.
Životní styl	Model chování, který se projevuje v každodenních aktivitách, zájmech a názorech člověka.
Osobnost	Unikátní psychologické vlastnosti, které vystihují daného člověka.
<b>Psychologické faktory</b>	
Motiv	Nutnost uspokojit danou potřebu se stoupající intenzitou.
Vnímání	Uzpůsobení informací svému pohledu na svět.
Učení	Změna chování jednotlivce na základě získávání zkušeností.
Víra	Člověk se drží svých přesvědčení.
Přístup	Pocity a hodnocení, které má člověk k určitým věcem a myšlenkám.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na potřebu zjištění faktorů ovlivňujících nákupní chování klade důraz také Hazdra (2013, str. 72). Doporučuje navázat bližší kontakt se zákazníky, pozorovat je, trávit s nimi čas na pobočkách nebo je třeba navštívit doma. Získat tak odpovědi na otázky: Co je ovlivňuje? Jaký mají vztah k technologiím? Co je dělá šťastnými a co je naopak frustruje? Co považují v životě za úspěch? Je důležité dát prostor samotným zákazníkům, aby vyjádřily svůj názor na to, jak by služba měla vypadat.

## **2.2 Základní principy péče o zákazníka**

Podle Spáčila (2003, str.18) a jeho modelu Servuction existují následující principy, které definují dobrou péči o zákazníky:

### **OTEVŘENOST**

Otevřenost by měla být oboustranná, zákazník informuje dodavatele co nejotevřeněji o svých potřebách a dodavatel je schopen snadněji uspokojit zákaznickou potřebu.

Zároveň dodavatel nechává zákazníka nahlédnout do svých procesů, příkladem může být možnost sledování cesty zásilky prostřednictvím webových stránek či informace o výkonnosti podniku.

Díky principu otevřenosti se zákazníkovi zdá, že má věci pod kontrolou.

### **PROAKTIVITA**

Vyskytne-li se problém ve vztahu k zákazníkovi je nutné, aby dodavatel zareagoval jako první a nabídl řešení. Potřeba předvídavosti toho, co zákazníka může trápit, co od nás očekává.

### **FÉROVOST**

Dodavatel se musí vyhnout pokušení využít situace, kdy se zákazník nachází v krizi nebo není plně informován o obchodních podmínkách. Takováto výhoda má krátkodobý charakter a může se nám krutě vymstít.

### **ZNALOST ZÁKAZNÍKA**

Je důležité znát dobře toho, kdo od nás nakupuje, a to potřeby v konkrétní segmentech, mikrosegmentech a u jednotlivců.

Podle Crama (2012, str.124) je důležité v zákaznících vzbudit pocit, že jsou pro nás důležití. Měli by pociťovat, že je preferujeme před ostatními, zvýhodňujeme je a máme je raději. Zákazníkům, kteří mají pocit, že jsou pro nás důležití se služby poskytují snáze, vracejí se k nám a doporučí nás ostatním.

Dále uvádí 10 tipů, jak docílit toho, aby si zákazník připadal důležitý.

- Oslovovat zákazníka jménem a titulem – je velmi důležité si zapamatovat správné jméno a titul každého zákazníka. Prokazujeme tím zákazníkovi respekt a dáváme najevo, že jej známe. Postupem času máme možnost vypořádat jaké oslovení který zákazník upřednostňuje a používat jej.
- Pozorně naslouchat – ať už při přímém rozhovoru či na sociálních sítích. Projevením upřímného zájmu a rychlou reakcí na zákaznickovy dotazy či připomínky mu projevujeme patřičný zájem.
- Udržovat oční kontakt – pomáhá navodit vazbu se zákazníkem.
- Uznávat a oceňovat – zákazníka můžeme ocenit, pokud přispěl svým chováním k ulehčení služby nebo mu poděkovat za objednávku či zavolání.
- Oceňovat veřejně, kárat v soukromí – pokud zákazníka oceníme veřejně, zdůrazníme tak význam jeho osoby a přispění. Pokud jej však veřejně pokáráme, bude si toto ponížení pamatovat ještě dlouho.
- Vzpomenout předešlé setkání – při komunikaci se zákazníkem se můžeme vhodným způsobem zmínit o něčem z našeho předešlého setkání.
- Pamatovat si a zbytečně se netázat – pokud má zákazník nějaké specifické požadavky a potřeby, je vhodné si je zapamatovat a zaznamenat a při příštím kontaktu mu je automaticky splnit.
- Umožnění kontaktu s výše postavenými pracovníky – každého zákazníka potěší, pokud se s ním bude chtít sejít samotný majitel společnosti a prokáže jim svou vděčnost. Například při příležitosti jubilejního nákupu.
- Zvýhodňovat – vybrané skupině zákazníků můžeme poskytovat různá zvýhodnění. Jako je upřednostněné obsloužení, poskytnutí informací s předstihem, lepší servis či pružnější záruky.

- Umožnit zákazníkům pomáhat druhým – zjištěním preferencí zákazníků jim můžeme umožnit pomoci ostatním, a to například napojením se na charitativní nebo příspěvkovou organizaci, jíž poskytneme určité procento z nákupu.

### 2.3 Online péče o zákazníky

Armstrong a Kotler (2018, str. 490) považují za neustále vzrůstající trend při prodeji používání digitálních technologií, sociálních medií, mobilních telefonů a online sítí. Tyto trendy jsou využívány především k zapojení zákazníků, k budování silnějších vztahů se zákazníky a ke zvýšení prodejů.

Mnoho zákazníků využívá digitální technologie k nákupu, k vyhledávání recenzí o prodejcích a k porovnávání produktů. Prodej tak probíhá zcela v jejich režii, bez osobního kontaktu s prodejcem.

Některé analýzy dokonce predikují konec prodeje tváří v tvář z důvodu nahrazení moderními technologiemi. Reálnějším se však zdá pouze snížení osobního kontaktu se zákazníky. I přes nesčetné vymoženosti dnešní doby bude vždy potřeba člověk stojící v čele interakce se zákazníky.

Vysekalová (2011, str.77) popisuje zákazníka online jako člověka, který nerad čeká, vyžaduje okamžitou odezvu a přesné informace o zboží, rád srovnává konkurenční nabídky.

Důvody pro nákup na internetu jsou úspora času, klid na promyšlení nákupu, neomezená otevírací doba. Dále pak větší výběr zboží, možnost srovnání a dodání až domů.

Mezi zákazníky však panují také obavy vyplývající z nákupu online. Jsou jimi nemožnost si prohlédnout zboží na vlastní oči, absence komunikace s prodejcem, strach z reklamací či samotného doručení zboží.

Při tvorbě webových stránek určených k prodeji nesmíme zapomínat na zákazníka, který je bude reálně k nákupu využívat. Je tedy potřeba vytvořit uživatelsky přívětivé prostředí, které bude jednoduché na orientaci a pochopení, mělo by být dobře zabezpečené a kvalitně graficky zpracované. Zároveň by zde měl být uveden kontakt na zaměstnance společnosti, čímž odstraníme anonymitu a chladné prostředí online obchodu, umožníme zákazníkovi spojení s reálným člověkem a posílíme tak důvěryhodnost svého podnikání.



## 2.4 Komunikace se zákazníky

O důležitosti osobního kontaktu se zákazníky se zmiňují Armstrong a Kotler (2018, str.480). Pouze prostřednictvím osobního kontaktu vytváříme se zákazníky vztah, dokážeme lépe plnit jejich potřeby a řešit problémy. Nezáleží na tom, zda tento kontakt probíhá z očí do očí, telefonicky, e-mailem nebo skrze sociální média. Člověk, který se zákazníky komunikuje vystupuje v jejich očích jako společnost sama.

Prostřednictvím komunikace máme tedy možnost vytvořit dobrý dojem. Podle Limbecka (2012, str. 107) komunikace probíhá na dvou úrovních, na rovině obsahové a vztahové, pomocí pocitů a rozumu. Můžeme tak s emocemi pracovat a vytvořit v zákazníkovi představu, že se na základě naší dobré rady rozhodl sám, našel přesně ten produkt, který hledal a nebude mít později výčitky.

A však prodej nemusí být nezbytným zakončením komunikačního procesu. Armstrong a Kotler (2018, str.495) jej vidí spíše jako příležitost navázat či posílit vzájemné vztahy. Neměli bychom tedy bazírovat na prodeji za každou cenu, ale spíše na vytváření hodnoty pro zákazníka. Zároveň nesmíme při rozhovoru zapomenout kromě úst používat správně i uši.

Filipová (2011, str.43) uvádí velmi důležitou komunikační dovednost, kterou by měli být vybavení všichni úspěšní prodejci:

### **Aktivní naslouchání**

Kvalitní prodejce umí nejenom pozorně naslouchat, ale dává svou pozornost najevo. Pouze pozorným nasloucháním získáme od zákazníka důležité informace a dokážeme mu lépe porozumět. Zároveň buduje vzájemný vztah.

**Verbálně** podpoříme aktivní naslouchání používáním slovních přitakání – „hm“, „aha“, „jasně“, „chápu“. Pomocí přeformulování nejdůležitějších myšlenek se ujistíme, že jsme správně rozuměli sdělení a zároveň zákazníka ujistíme o tom, že jsme mu opravdu pozorně naslouchali. Nový a Petzold (2006, str.65) vyzdvihují také důležitost tonu hlasu, který nám dopomáhá mluvit poutavě a mírně zdůrazňovat důležité pasáže. Dále si musíme dát pozor na rychlost řeči, jež by měla být v klidném tempu a bez drmolení.

**Neverbálně** zase udržujeme oční kontakt, pokyvujeme hlavou na znamení souhlasu, vyjadřujeme pocity pomocí gestikulace a mimiky v obličeji.

Zároveň bychom se měli vyvarovat skákání druhým do řeči a přerušování, což může v zákazníkovi vyvolat pocit nezájmu z naší strany. Při rozhovoru musíme být plně soustředění a nerozptylovat se dalšími činnostmi, a také potlačit vlastní starosti a problémy, které by nás mohli negativně ovlivňovat.

Jaké vlastnosti má projevovat prodejce při komunikaci se zákazníky uvádí Limbeck (2012, str. 107):

**Zdvořilost** – prodejce má být dochvilný, uzpůsobit své chování a vystupování dané situaci. Důležité je také dodržování pravidla, kdy zákazníka nejdříve pozdravíme, oslovíme a představíme se nejlépe celým jménem, čímž navodíme přátelskou atmosféru.

**Takt** – pokud se prodejce pokusí vcítit do zákazníka a jeho situace, bude jeho projev působit upřímně a věrohodně.

**Ochota pomoci** – úlohou prodejce je pomoci zákazníkovi splnit jeho přání prostřednictvím podpory všech jeho aktivit.

**Jistota** – zákazník si musí být jistý naším zájmem o vzájemnou spolupráci, které mu ukážeme prostřednictvím referencí, klientským servisem a dokonalou službou, zároveň musí mít pocit, že jsme pro něj k dispozici 24 hodin, 7 dní v týdnu.

**Spolehlivost** – dodržováním slibů, plněním závazků organizace a očekávání klienta projevujeme spolehlivost celé společnosti. Nikdy nesmíme slibovat něco, co nedokážeme splnit.

**Poděkování** – závěrem je důležité každému zákazníkovi poděkovat, ať už za projevenou důvěru či reklamací, která nám může pomoci zkvalitnit stávající služby.

## 2.5 Řešení problémů

I přes velkou snahu podnikatelů o dokonalost a bezchybnost poskytovaných služeb, vždy existuje možnost, že se něco pokazí. Proto je velmi důležité být připraven i na tuto situaci a snažit se ji vyřešit ke spokojenosti zákazníka. Nezáleží na tom, zda pochybení vzniklo na straně poskytovatele nebo bylo ovlivněno externími faktory, dokonce nezáleží ani na tom, že pochybení vzniklo na straně zákazníka. Konečný dojem ze služby musí být pozitivní. (Cram, 2012, str.143)

Cram (2012, str.151-155) dále uvádí 8 fází nápravy světové úrovně:

### **Pozorné naslouchání**

Dejme zákazníkovi najevo, že nás jeho problém zajímá, klademe otázky a děláme si poznámky.

### **Zákazníkův problém je i náš problém**

Omluvme se zákazníkovi za vzniklý problém a osobně jej vyřešíme, pokud je k řešení potřeba přizvat další osobu, zákazníka informujeme.

### **Projevení empatie**

Ukažme zákazníkovi, že se nás problém také dotknul a projevme pochopení jeho pocitů.

### **Osobní aspekt problému**

Použijme získané znalosti o zákazníkovi, setkejme se s ním, zapojme do řešení i vedoucího pracovníka.

### **Nabídnutí různých řešení**

Dejme zákazníkovi na výběr alespoň ze dvou druhů řešení. Může jimi být například refundace nebo nový produkt.

### **Férovost**

Jednejme férově a narovinu, zákazníka informujme, sjednejme patřičnou nápravu a omluvme se.

### **Splnění nově daného slibu**

Pozorně si promysleme, zda je daný slib nápravy realizovatelný a za každou cenu ho dodržíme.

### **Poučení z toho, co se stalo**

Poučme se z nastalých chyb a provedme změny, které zabrání jejich opakování.

### 3 ÚLOHA ZAMĚSTNANCŮ V PÉČI O ZÁKAZNÍKY

V předcházejících kapitolách jsme se dozvěděli, jak moc jsou pro firmu důležití zákazníci a jak o ně správně pečovat. Nedílnou součástí péče o zákazníka jsou však prodejci a zaměstnanci, kteří do styku se zákazníkem přicházejí.

Zaměstnance si musíme nejprve vybrat, motivovat je k dobrým výkonům, pečovat o ně a vzdělávat je.

Důležitost správného výběru prodejců zdůrazňují Kotler a Armstrong (2018, str.485). Podle nich 30 % nejlepších prodejců vytváří 60 % prodejů. Úspěšný prodejce by měl být vnitřně motivovaný, měl by mít disciplinovaný pracovní styl, měl by být schopen uzavřít obchod, a především budovat vztah se zákazníky. Odchod takto kvalitního prodejce pak vede k odlivu zákazníků a snížení prodejů. Nehledě na ostatní náklady, které jsou spojeny s najímáním a zaučováním nových zaměstnanců.

Podle Spáčila (2003, str.37) by měl každý zaměstnanec znát dobře produkty, které nabízí, dále pak proces služeb a postup v konkrétních případech, jako jsou objednávky zboží nebo vyřizování reklamací.

Dle Filipové (2011, str.158) rozlišujeme 5 druhů prodejců:

**Lhostejný** typ prodejce se vyznačuje nezájmem o prodej produktu a budování vztahů se zákazníky. Zákazníci jej nevyhledávají a necítí se v jeho společnosti dobře. Proto raději volí konkurenci. Je to tedy člověk, který by měl vykonávat jiné povolání.

**Racionální** prodejce se zajímá především o samotný prodej, jeho chování může působit na zákazníky agresivně s jediným cílem, a to prodat. Prodej tedy často dotáhne do úspěšného konce, ale jednorázově. Zákazníci se k němu nevracejí.

**Přátelský** prodejce se zaměřuje primárně na tvorbu přátelských vztahů se zákazníky a opomíná prodej. Zákazníci jej tedy mají obvykle rádi, ale ne vždy dojde k obchodu.

**Průměrný** prodejce si rozumí se zákazníky a dokáže prodat. Nebuduje však se zákazníky vztah, ale spíše spoléhá na to, že se na něj sami v budoucnu opět obrátí.

Prodejce **profesionál** je skvělý ve všech ohledech, buduje dlouhodobé vztahy se zákazníky a zároveň neopomíná realizovat prodej. Snaží se o takový obchod, který bude k užítku oběma stranám. Neustále se sám zlepšuje, pracuje na sobě a nesklouzává do rutiny.

A právě prodejce profesionál je ten, kterého by si přála každá úspěšná firma.

### 3.1 Motivace zaměstnanců

Dle Urbana (2017, str.12) jsou motivovaní pracovníci vstřícnější, ochotnější, dělají méně chyb a lépe tak působí na zákazníky. Existuje celá řada motivačních faktorů, které zaměstnance ovlivňují.

Motivační faktory ovlivňující zaměstnance mohou být založeny na základě Maslowovy hierarchické pyramidy potřeb.



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další dělení motivačních faktorů podle Urbana (2017, str. 23) je na vnější a vnitřní faktory.

Vnitřní faktory souvisejí se samotným procesem práce a jsou jimi samostatnost vykonávání práce, nové schopnosti získané výkonem práce, viditelné výsledky vlastní práce a její společenský význam.

Vnější faktory jsou tím, co zaměstnanci za dobře odvedenou práci získají. Především samotná odměna za práci, v podobě mzdy, bonusu, či prémie, dále pak zvýšená naděje na povýšení, či zvýšení finančního ohodnocení. Patří sem také uznání, pochvala nebo prestiž získaná díky výkonu práce.

Urban (2017, str. 38) také zmiňuje teorii motivátorů a hygienických faktorů F. Herzberga.

Působení motivátorů vyvolává větší pracovní nasazení a spokojenost. Řadíme mezi ně finanční odměnu, možnost karierního růstu, získávání nových znalostí, zkušeností a dovedností, pochvalu, uznání, vyšší rozhodovací pravomoci.

Hygienickými faktory rozumíme základní plat, pracovní jistotu, pracovní prostředí a pravidla. Jejich zlepšením snižujeme nespokojenost zaměstnanců a částečně zvyšujeme jejich spokojenost.

### **3.2 Význam vzdělávání zaměstnanců**

Abychom dosáhli kvalifikované péče o zákazníky potřebujeme kvalifikované zaměstnance. Proto je potřeba klást důraz na jejich neustálé vzdělávání. Cílené vzdělávání na pracovišti za účelem zlepšení schopností disponibilních lidských zdrojů se nazývá strategické vzdělávání. Směřuje k dosahování strategických cílů organizace, ale také bere v úvahu individuální lidské potřeby. (Armstrong, 2018, str. 326)

Vzdělávání probíhá přímo na pracovišti učením se ze zkušeností, což je založeno na samostatném osvojování si pracovních procesů. Při tomto učení spoléháme na to, že zaměstnanci budou vstřebávat získané zkušenosti, získají k nim vlastní reflexi a lépe si tak zažijí správný pracovní proces. Vedoucí pracovníci mohou své zaměstnance podporovat pomocí mentoringu, koučování nebo e-learningu. (Armstrong, 2018, str. 349)

Pokud se jedná o specifické znalosti a dovednosti, které si nelze osvojit vzděláváním na pracovišti je vhodné využití cíleného výcviku. Nejprve zjišťujeme potřebu výcviku, naplánujeme výcvik, který tuto potřebu uspokojí a na závěr realizujeme výcvik pomocí zkušených a vyškolených instruktorů. (Armstrong, 2018, str. 356)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ BAŤA A.S.

Důležitost a nepostradatelnost zákazníků si u Baťů moc dobře uvědomovali. Věděli, že právě zákazník je ten, který je schopen společnosti přinést zisky a zajistit její prosperitu. Pokud si jej dovedou získat a udržet prostřednictvím kvalitního zboží a služeb.

Po návštěvě holičství v Chicagu se Jan Antonín Baťa nechal inspirovat výbornou službou zákazníkovi a apeloval na své spolupracovníky, aby nevnímali samotný prodej jako konec obchodu a k zákazníkům se chovali jako ke svým přátelům.

Podle něj obchod udělá jen takový prodavač, který je nevtíravý, přívětivý, zdvořilý a ochotně a pozorně se snaží zákazníkovi posloužit. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1540, inv. č. 115)

Jan Antonín Baťa prohlásil: *„Ty doby, kdy byl v úctě a vážnosti prodavač, který dovedl komukoliv vnutit cokoliv jsou nenávratně pryč.“*

U Baťů nebylo cílem se za každou cenu snažit všem zákazníkům prodat všechno, co bylo na prodejně dostupné. Zákazník měl mít z koupi radost a pocit, že v prodejně pořídil přesně to, co potřeboval. Úkolem prodavačů bylo odborně posoudit, co který zákazník potřebuje a vhodným způsobem mu zboží nabídnout. (Sdělení zaměstnanců firmy Baťa, 1919)

### 4.1 Služba zákazníkům

Dokonalá služba byla nesmírně důležitá v každém ohledu. I ti nejméně nároční zákazníci očekávali ochotu, vlídnost a uctivost ze strany prodavačů. Tyto vlastnosti byly prodavačům vštěpovány, přísně kontrolovány a pokud někdo z nich nedokázal jednat se zákazníky správně, byl bez milosti propuštěn. Zákazník při odchodu z obchodu musel mít pocit, že pro vyhovění jeho potřebám bylo vykonáno vše, co vykonáno být mohlo. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Na potřebu dobré služby se nezapomínalo ani v časech, kdy bylo zákazníků mnoho a zboží pomalu trhali prodavačům z rukou. U Baťů věděli, že období nákupní horečky jednou skončí a zákazníci si zapamatují, jak s nimi bylo zacházeno.

Jan Antonín Baťa říkal: *„Ztratit zákazníka – nic jednoduššího. Získat jej znovu – nic těžšího.“* (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)



Služba nikdy nekončila, začala prodejem obuvi na prodejně a pokračovala návštěvou u zákazníka doma. Zákazníci tak měli pocit, že předáním peněz u pokladny služba teprve začíná. Tímto přístupem si u Baťů vydobyli důvěru u svých zákazníků. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1549, inv.č. 151)

## 4.2 Osobní kontakt se zákazníky

Důležitým aspektem budování vztahu se zákazníky byl osobní kontakt, k němuž docházelo především během návštěv zákazníků v domácnostech a na prodejnách. Právě díky osobnímu kontaktu měli u Baťů možnost se zákazníkem navázat vztah a využít získané poznatky k analýze jeho potřeb a vytvořit si přehled o tom, co zákazník bude potřebovat v budoucnu a jaké jsou jeho očekávání.

### 4.2.1 Návštěvy v domácnostech

Jednou ze služeb, kterou firma Baťa poskytovala, byly návštěvy u zákazníků doma. Návštěvy sloužily nejenom k prodeji, ale především se staly nástrojem pro lepší poznání a porozumění zákazníkům.

Prodavači nebo obchodvedoucí při první návštěvě v nové domácnosti nejprve prohlédli a vyčistili zákaznickou obuv. Díky této ne moc oblíbené činnosti mohli zjistit druh a stav obuvi a na základě toho učinit potenciálním zákazníkům nabídku. Každá návštěva musela být velmi dobře promyšlená a prodavači zásobeni zbožím, které by případně mohli vhodně nabídnout. Při odchodu však nesměli odcházet s prázdnými rukama, ale nejlépe se starou obuví, kterou nesli do správkárny. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Návštěva u zákazníka doma byla také zpětnou vazbou pro prodavače, podle počtu párů bot pořízených u konkurence se mohli zaměřit na zjišťování, co zákazníka vedlo k nákupu u konkurence a snažit se případné nejasnosti odstranit.

Zásadou prodejce na návštěvě bylo zaznamenat všechny potřebné informace ihned do kartotéky a neslibovat něco, co nebylo možné splnit. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1549, inv.č. 151)



Obrázek 2 Příprava na návštěvu domácnosti  
(zdroj: SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

#### 4.2.2 Prodejny

Prodejny byly živým místem, kde se odehrával obchod a navazovaly se vztahy se zákazníky. Proto musely být reprezentativně upravené, stejně jako prodavači v nich. Jedním z jejich hlavních účelů bylo totiž nalákat zákazníka dovnitř.

Výklady byly vytvářeny především proto, aby pomohly vzbudit zájem zákazníků o výrobky. Pro upoutání pozornosti bylo nutné udržovat výklady čisté a upravené, stejně jako vystavená obuv musela být perfektně naleštěná bez jakýchkoliv kazů. Podle ročního období byly do výloh umísťovány související druhy zboží, v zimě teplé punčochy či ponožky, v létě zase silonky. Výklad nesměl být v žádném případě zamlžený nebo zarosený, tomu se zabraňovalo prostřednictvím větráků umístěných přímo ve výloze. Dalším důležitým bodem bylo osvětlení, které mělo zářit a lákat. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1549, inv.č. 151)

Za nejlevnější reklamu bylo považováno světlo. Dobře nasvícená výloha přilákala více zákazníků. Šetřiví aranžéři se snažili ušetřit na elektřině a nechávali svítit pouze část výlohy, za což byli vždy pokáráni. Ušetřené peníze z elektřiny ani zdaleka nedosahovaly takových částek, aby vykompenzovali ztrátu v podobě zákazníků, které slabě osvětlená výloha nenalákala do prodejny.

Další důležitou věcí bylo samotné umístění obuvi ve výkladu, kdy nejlevnější kusy byly umístěny vpředu. Výklad musel být stále doplňován, pokud se z něj nějaké zboží prodalo muselo být okamžitě do výkladu doplněno. V případech, kdy se nedostávalo vhodné obuvi pro doplnění výkladů využívali aranžéri doplňkové zboží, tedy punčochy, ponožky nebo silonky. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1559, inv.č. 213)

Nejlepší obchodvedoucí si dávali záležet právě na výkladech, jejich úpravu vždy precizně promysleli a naplánovali před každou sezonní změnou tak, aby zaujaly co nejvíce zákazníků. A kromě tvrdé soustavné práce tak připisovali svůj úspěch krásně naaranžovaným výkladům. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Od roku 1930 začali na prodejních Baťa cílit také na další smysly svého zákazníka, a to konkrétně na vůni a hmat. Byla provedena studie materiálů, které se používaly na polstrování křesel a madel dveří. Dalším bodem byla vůně, která měla vytvářet pocit klidu a harmonie po vstupu zákazníka do prodejny. Ať už to byla čerstvě uvařená káva pod pultem, váza čerstvých květin nebo purpura. Firma časem dokonce začala vyvíjet vlastní vonné esence pro prodejny. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

#### 4.2.3 Sortiment

Každý prodavač musel dobře znát zboží, které prodával. Pokud byl zákazníkem tázán, bylo jeho povinností mu objasnit vše, co se týkalo daného zboží, jeho výroby a správného užívání. Největší ostudou prodavače před zákazníkem byla neznalost rozmístění zboží ve skladě a nevědomost, kde zboží vyhledat. (Sdělení zaměstnanců firmy Baťa, 1919)

Pečlivě vypracovaný sortiment byl podmínkou dobrého obchodu, hladké obsluhy a plné spokojenosti zákazníka. Bylo potřeba se věnovat dobrému zásobování a neustále doplňovat zboží, které se právě vyprodalo. Případně zajistit zákazníkovi zboží co nejrychleji z nejbližší prodejny. K tomu dopomáhaly správně a poctivě vyplněné výkazy, jež měly dopomoci k přehledu o prodeji a stavu na skladu zboží.

Sklad musel být dobře zásobený a nezáleželo na tom jaké je zrovna roční období. Pokud přišlo a všude bylo bláto, musel se sklad doplnit o vhodnou obuv pro takové počasí i přesto, že zrovna bylo léto a prodávali se především sandálky. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Podle Lečikové (2016, str.24) byl výběr obuvi během začátků u Baťů skromný a hlavním kritériem zboží byla nízká cena a dobrá kvalita. Zpočátku sortiment čítal asi 80 vzorů, o pár

let později se počet vzorů vyšplhal na 1560. Všechno zboží muselo být prvotřídní kvality, jinak nesmělo opustit výrobu a dostat se do oběhu.

Aby dobře posloužili zákazníkům promýšleli obchodvedoucí s předstihem objednávky zboží a snažili se je přizpůsobit nadcházejícímu období. Protože pouze připravený a dobře zásobený obchodník byl schopen vyhovět zákazníkům okamžitě, aniž by dal příležitost konkurenci.

Mohlo se však stát, že zboží požadované zákazníkem nebylo zrovna na skladě. To však neznamenovalo, že zákazník odcházel nespokojený. Všechny prodejny byly perfektně zásobeny rozličným zbožím. Záleželo tedy jenom na prodavači, zda byl schopen se chopit situace a nabídnout zákazníkovi vhodnou alternativu. Prodavači měli zakázáno používat slovo „nemáme“, nahrazovali jej odbornou nabídkou a poctivou službou.

Vedoucí obchodního oddělení Jan Knapp řekl svým spolupracovníkům: „*Může se stát, že nebudete mít na skladě zboží, které si váš zákazník přeje. Ale zdvořilost, odbornou radu a ochotu, tu musíte mít na skladě vždy a pro každého.*“ (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1533, inv.č. 89)

### 4.3 Spolupracovníci

Vedoucí se staral o své zaměstnance stejně dobře jako se staral o hladký chod prodejny. V jeho zájmu byla životospráva a také obydlí jeho zaměstnanců. Aby prodavač odvedl svou práci dobře a působil na zákazníky inteligentně, sebevědomě a odborně, bylo potřeba mu poskytnout vše, co potřebuje k obchodnímu a odbornému vývoji. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

O výchovu, zdraví a vzdělání zaměstnanců se starali vedoucí osobního oddělení. Ve firmě si uvědomovali propojenost blaha zaměstnanců s vnímáním veřejnosti. Byli také přesvědčeni o tom, že povahu zaměstnanců formuje jejich příjem. Od zavedení minimální mzdy, která jim zajišťovala určitý životní standard, poskytnutí řádného ubytování a kvalitního stravování, pozorovali zvýšenou snahu a lepší výkony jak prodavačů, tak obchodvedoucích. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1549, inv.č. 151)

Péče o to, aby se každý ze zaměstnanců stával den ode dne zámožnějším byla pro prosperitu podniku stejně důležitá jako péče o stroje.

Jan Antonín Baťa si byl vědom toho, že obchod dělají lidé, jimž je potřeba dát co nejvíce úkolů, příležitostí a posláních.

*„První rok, když přijmeme člověka do závodů, tak na jeho učení proděláme tolik, co mu vyplatíme ve mzdách.*

*Druhý rok už neproděláváme, ale také nevyděláváme.*

*Ve třetím roce se nám teprve vrací to, co jsme na zapracování člověka investovali v roce prvním.“* (Jan Antonín Baťa)

Tříletý vývoj platil také při zaučování nového člověka, který musel vykonat 5 tříletých období na různých pozicích, než se z něj stal vedoucí. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

**V prodeji je časový rozvrh takový:**

- 3 roky ševcem-prodavačem,**
- 3 roky obchodvedoucím,**
- 3 roky vedoucím mateřské prodejny,**
- 3 roky kontrolorem,**
- 3 roky v pomocných odděleních,**

Obrázek 3 Časový rozvrh pracovních pozic  
(Zdroj: SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

#### 4.3.1 Prodavači

Ředitel prodejního oddělení Jan Knapp vštěpoval prodavačům, aby se vždy věnovali zákazníkům na prodejně. Nesmělo se stát, že by se prodavačka věnovala přebírání zboží ve chvíli, kdy na ni čekala zákaznice. Pokud chtěli, aby zákaznice odcházela spokojená, museli ji zdvořile přivítat a vyhovět jejím potřebám okamžitě.

Všichni ve firmě si byli dobře vědomi, že jejich nejdůležitějším statkem je spokojený zákazník. Bylo tomu tak vždy a zaměstnancům se to neustále zdůrazňovalo a připomínalo. Každý zákazník měl odejít v každém případě spokojený. *„Je k tomu zapotřebí trochu slušnosti, zdvořilosti a trpělivosti. To jsou vlastnosti, kterých by měl mít každý prodavač nadbytek.“* (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1533, inv.č. 89)

### 4.3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Aby mohli zaměstnanci prodejen poskytnout zákazníkům špičkovou službu, museli být řádně vyškoleni. Pro tyto účely byla ve Zlíně zřízena speciální škola pořádající rozličné kurzy. Kurzy sloužily stávajícím či potenciálním novým zaměstnancům k seznámení se se všemi aspekty prodeje. Pořádaly se zde kurzy prodavačské, punčochářské, aranžerské, správkařské či pedikérské.

Prodavačský kurz ve Zlíně trval 14 dnů. Během tohoto kurzu se měli prodavači možnost naučit také finanční gramotnosti a vést si své vlastní účetnictví. Díky těmto znalostem měli být prodavači šetrní i na prodejnách. Prodavači museli být upravení, čistí, oholení atd. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1549, inv.č. 149)

U Baťů zastávali názor, že neschopný ředitel chce odstranit každého, kdo by jej mohl nahradit a vynikal svými schopnostmi. Schopný ředitel si naopak dává záležet na shánění a výchově lidí, kteří by co nejdříve mohli vykonávat jeho práci, aby se on sám mohl posunout dále. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

## 4.4 Komunikace se zákazníky

Komunikace se zákazníky probíhala zejména na prodejně. Rozhovor se točil především kolem obuvi a jejího příslušenství. Prodavači se zákazníkům snažili poskytnout dobrou radu a závěrem rozhovoru byly zákazníkovi poskytnuty veškeré důležité informace.

Správná komunikace byla důležitá také při řešení reklamací. Aby měl zákazník z průběhu reklamace dobrý pocit a chtěl se v budoucnu vrátit zpátky, muselo mu být vysvětleno, jak proces reklamace probíhá a jak po jejím vyřízení o obuv správně pečovat.

Po konferenci světových prodavačů kladl Jan Novosad na srdce svých spolupracovníků, aby si hovorů se zákazníky vážili a snažili se z nich vytěžit co nejvíce informací pro firemní rozvoj. Při svých obchodních cestách často navštěvoval zákazníky v domácnostech a vedl s nimi rozhovory ohledně obutí od Bati, ale i od konkurence. Snažil se setkávat s různými skupinami lidí, kteří měli odlišné potřeby, aby tak získal co největší rozhled. Setkávání se zákazníky a hovory o obuvi byli u Baťů důležitou zpětnou vazbou. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Několik rad, jak správně komunikovat se zákazníky se objevilo také ve firemním zpravodaji:

- Pozdrav měl působit upřímně a radostně a nenuceně.

- Konkrétní otázky měly být pokládány až po usazení zákazníka, nesměly být vtíravé, ale týkat se pouze zákaznickových potřeb.
- Zákazník měl být osloven titulem, který mu náležel, ne nižším, ne vyšším.
- Při komunikaci s dámami si měl prodavač dávat pozor, aby neprojevoval přehnanou náklonnost.
- Prodavači nesměli dávat najevo, že zboží rozumějí více než zákazník.
- Nesměli příliš vychvalovat zboží, mohlo by to působit, že se chtějí zbavit ležáků.
- Pokud se zákazník rozhodl pro nevhodné zboží, nesměl se s ním prodavač pouštět do rozepře, ale pouze jej vlídně upozornit. (Sdělení zaměstnanců firmy Baťa, 1919)

Pro ulehčení komunikace a jednání s určitým typem zákazníků se na prodejnách drželi následujících doporučení, jak těmto zákazníkům co nejlépe posloužit:

**Nerozhodnému zákazníkovi** posloužíte zejména dobrou radou, bude se pak na vás obracet i při příští návštěvě. Je potřeba znát povahy lidí a jejich potřeby.

**Vznětlivého** zákazníka je nutno obsloužit zvláště rychle a obratně. Nesmíte mu předkládat spoustu zboží, mohlo by jej to popudit.

**Povídavého** zákazníka je potřeba přeměřovat na hovor o botách, pokud přijdou další zákazníci nabídnout mu některý z katalogů, kde se dozví více informací.

**Zákazníka, který přišel v doprovodu svých přátel** obsluhujte tak, jako byste obsluhovali celou skupinu. Doprovod má totiž velký vliv na jeho nákupní rozhodování a je tedy potřeba navázat hovor se všemi a získat si jejich důvěru.

**Ženu** obsluhujte co nejzdvořileji a veďte s ní živější a bohatší rozhovor než s mužem.

**Dítě** je potřeba obsloužit tak, aby vám rozumělo a chtělo zase přijít. Můžete mu darovat balonek nebo třeba pravítko. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Ať už u Baťů obsluhovali jakéhokoliv zákazníka, muselo to být ochotně, rychle a dokonale, jedině tak si jej mohli získat. Drželi se pravidla, že zákazník má vždycky pravdu a pokud je rozčilený či nespokojený je potřeba s ním komunikovat taktně a s klidnou rozvahou. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

#### 4.4.1 Řešení reklamací

Reklamace zboží měly být vyřizovány obchodvedoucím ihned na prodejně k spokojenosti zákazníka. S reklamujícím zákazníkem se mělo jednat stejně jako se zákazníkem kupujícím. Bylo doporučeno zboží opravit přímo ve správárně na prodejně a poučit zákazníka, jak se o obuv správně starat, aby nedocházelo k dalšímu poškození. V případě, kdy se objevila výrobní vada či vada materiálu, musel obchodvedoucí zboží odeslat do Zlína k posouzení. A však zákazníkovi se muselo dostat okamžité kompenzace. Ať už ve formě nového páru zdarma či nového páru s příplatkem. Stávalo se, že z pohodlnosti obchodvedoucí odesílali reklamované zboží rovnou do Zlína, aniž by vůbec věnovali čas samotnému posouzení příčiny a závažnosti poškození. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

U reklamace se vždy prověřoval důvod vzniku poškození. Zda vzniklo díky použití špatného materiálu, vinou stroje nebo špatným posouzením zaměstnance při prodeji.

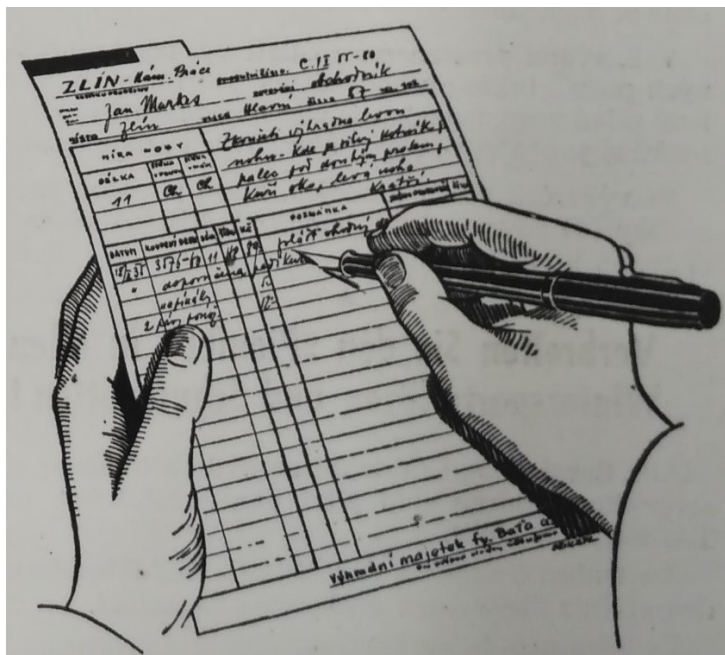
Lečíková (2016, str.25) uvádí, že mnohdy musel škodu uhradit prodavač, který špatně odhadl velikost obuvi vyhovující danému zákazníkovi.

#### 4.5 Kartotéky

Na baťovských prodejnách se hojně využívaly kartotéky, ve kterých byly obsaženy veškeré potřebné informace o zákaznících. Byly považovány za nejlepší prostředek k uspokojení zákazníků. Umožňovaly zjištění přání a potřeb a usnadňovaly samotné obslužení zákazníka. Díky těmto kartotékám prodavači přesně věděli, co od nich zákazník při další návštěvě očekává. Zároveň však mohl být zákazník obslužen, aniž by se musel osobně dostavit na prodejnu. Působily také preventivně v případě zvýšené fluktuace zaměstnanců. Vedení kartoték vyžadovalo dobré organizační schopnosti a smysl pro pořádek. Správné vedení a využívání kartoték pak vedlo ke zvýšení tržeb a zisku.

Dalším významným účelem kartoték bylo bezesporu monitorování aktivity zákazníků. Pokud některý ze zákazníků neuskutečnil po delší dobu nákup, obchodvedoucí prošetřili, proč tomu tak je a snažili se odstranit příčinu. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)





Obrázek 4 Kartotéka zákazníků

(Zdroj: SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Prodavači se zákazníků nikdy neptali, jakou mají velikost nohy. Potřebné informace buď to zjistili z kartotéky a pokud chyběly, bylo jejich úkolem je správně doplnit. Stejně jako do kartotéky doplňovali případné stížnosti, reklamace a veškeré nákupy, které u nich zákazník vykonal. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

#### 4.6 Služba na prodejně

Celý závod Baťa byl vybudován na zásadě dobré služby zákazníkům. Většina služeb se odehrávala právě na prodejních, přičemž se nejednalo jenom o správnou nabídku zboží. U Baťů se podařilo vytvořit komplexní balíček služeb, který zajišťoval vše, co bylo s obuví spojeno.

Zákazníkovi, který prodejnu navštívil za účelem koupě nového páru obuvi, se zároveň dostalo mnoha dobrých rad od vyškolených prodavačů a obchodvedoucích nejen ohledně péče o obuv, ale také ohledně zdraví a správné úpravy chodidel. Zároveň zde byly ke koupi dostupné veškeré pečující krémy, zásypy a napínáky na obuv.

Před nákupem nového páru obuvi nebo při čekání na opravu obuvi v rychlosprávkárně pak mohl využít služeb pedikúry přímo na prodejně. Během níž byly odstraněny všechny možné nedostatky, jež urychlovaly opotřebení obuvi.

Nejmladší službou společnosti pak bylo zřízení správkárny punčoch. I přesto, že se jednalo o poměrně levné zboží, dbali u Baťů na to, aby v horších časech ženy mohly využít právě této služby a ušetřit tak své peníze. A právě tento přístup byl pro zákazníky jasným znakem, že společnosti nejde jenom o výtěžek, ale především o zákaznickou spokojenost. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Pro ulehčení nákupu maminek s malými dětmi byly na vybraných prodejnách zřízeny mini hrací oddělení pro děti. Během nákupu se o děti staraly studentky Baťovy školy práce a nakupující maminka tak měla dostatek času věnovat se výběru zboží, aniž by se musela strachovat, že se dítě začne nudit a zlobit. . (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

Pokud zákazník navštívil Baťovskou prodejnu, dostalo se mu té nejlepší péče o obuv a chodidlo na jednom místě a byl tedy ušetřen návštěvy několika zařízení a obchodů. Komplexnost baťovské služby tak lze považovat za důvod úspěchu celého závodu a předkládat ji jako inspiraci i pro současné firmy.

#### **4.6.1 Pedikúra**

Jednou z důležitých služeb poskytovaných na prodejnách byla bezesporu pedikúra. Pedikúru musel umět provádět každý zaměstnanec prodejny. Jenom skrze ni bylo možné dokonale poznat zákaznickou nohu a doporučit mu tak správnou obuv. Během provádění ošetření nohou měli prodavači možnost zákazníka lépe poznat a sblížit se s ním. Byla to také ta pravá chvíle, kdy zákazníkovi nabídnout nové punčochy, ponožky, vložky do bot, prášek proti pocení nohou a vhodné masti. K tomuto účelu se postupně upravily pedikérské kabiny tak, aby bylo všechno potřebné pedikérovi a zákazníkovi po ruce a mohlo mu to tak být okamžitě nabídnuto a předvedeno. Ještě před provedením pedikúry byla zákaznická obuv vložena do rychlosprávkárny, kde byla prováděna kontrola a drobná oprava zákaznickovy obuvi. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1540, inv.č. 115)

#### **4.6.2 Správkárna punčoch**

Opravování punčoch bylo jednou z nejmladších služeb. Byla zavedena po průzkumu v rodinách pro ulehčení ženám v domácnostech a pracujícím ženám. V případě, kdy zákazníci neměli možnost nakupovat punčochy tak jako dříve, bylo o to víc potřeba jim nabídnout tuto službu, protože u Baťů věřili, že punčochy budou potřebovat vždy. Každý zaměstnanec rozuměl opravování punčoch a dodržoval tři zásady: Dodržování termínů, bezvadně provedené opravy, vzorná obsluha. Opraváři punčoch byli proškoleni na

speciálních kurzech ve Zlíně. Úkolem obchodvedoucího bylo kontrolovat kvalitu a zformovanost opravených punčoch, za níž se zaručil vlastním podpisem. Opravená punčocha musela mít vzhled jako nová. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1557, inv.č. 195)

#### 4.6.3 Správkárna obuvi na prodejních



Obrázek 5 Reklama na správkárny  
(Zdroj: SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1549, inv.č. 151)

Oblíbenou a hojně propagovanou se stala možnost rychloopravy obuvi přímo na prodejních, ve kterých byly zřízeny tzv. správkárny. Lidé měli jistotu, že se jim dostane kvalitní a kvalifikované péče. Především díky přístupu k materiálům a nástrojům, které byly použity už při samotné výrobě obuvi. Jedním z těchto nástrojů byla kopyta. Každá správkárna měla k dispozici všechny druhy kopyt, jež se využívaly při výrobě obuvi. Proškolení správkáři přesně věděli, které kopyto patří k dané obuvi a dokázali nejenom opravit kazy, ale zároveň vrátit botě tvar a vylepšit její vzhled. Další výhodou byla bezesporu spolehlivost správkáren. Jelikož se správkárny držely propracovaného časového plánu, správkáři určili přesný čas, kdy si zákazníci mohou opravenou obuv vyzvednout. Při výdeji oprav pak obchodník dostal příležitost zákazníkovi

mimo dobré rady nabídnout doplňkové zboží, které by mu zpříjemnilo chůzi a udrželo obuv déle v dobrém stavu. A to především různé zásypy, vložky, čistící krémy či napínáky. (SokA Zlín, Baťa, sign.X, kart. 1549, inv.č. 151)

## 5 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE VYBRANÉ FIRMĚ

Na začátku bych ráda zmínila, že společnost nedisponuje žádným uceleným konceptem, který by upravoval pravidla péče o zákazníky. Nepsaným pravidlem však je snažit se vyhovět zákazníkovi ve všech jeho požadavcích, které se týkají typu, kvality a množství zboží a také data a místa doručení zboží. Společnost se tak snaží uspokojit zákaznickou potřebu zajištění kvalitního a téměř bezobslužného topiva pro celou topnou sezonu.

Informace ohledně společnosti byly získány a zaznamenány na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti a také díky možnosti nahlédnutí do vnitropodnikových procesů a směrnic.

### 5.1 Představení společnosti Waldera s.r.o.

Společnost Waldera s.r.o. se zabývá prodejem a distribucí dřevních pelet a briket po celé České a Slovenské republice, je také exportérem do Itálie a Rakouska. Sídlo společnosti je umístěno na Valašsku v Brumově-Bylnici. Byla založena v roce 2015. Společnost distribuuje pouze pelety nejvyšší kvality s certifikací ENplus A1. Je členem Klastru Česká peleta, který sdružuje výrobce a prodejce pelet, briket, peletových kotlů a kamen z Česka a Slovenska.

Díky obchodním partnerům, které má po celé České republice je společnost schopna dodat zboží do všech jejích koutů.

Společnost si zakládá především na skvělé službě zákazníkům, jelikož je schopna objednané zboží doručit až do domu, díky speciálně navrženým technickým strojům. Využívá speciálně upravenou cisternu, která převeze až 26 tun volně ložených pelet a vyfouká je do zásobníku.

K přepravě sáčkovaných pelet využívá menší nákladní auta, která sebou vozí praktický terénní manipulátor pro dopravení zboží i do hůře přístupných míst.

#### Dlouhodobé cíle společnosti:

- dosáhnout, co největšího podílu na Českém a Slovenském trhu s peletami
- minimalizovat dopravní náklady díky špičkovému logistickému systému
- vytvořit další odběrná místa na strategických místech, kde bude dovážet, případně vyrábět své zboží

- zaměřit se na dodávky velkým odběratelům, jako jsou městské kotelny, bytové domy, apod.
- prodávat zboží té nejvyšší kvality
- dosáhnout dokonalých služeb pro zákazníky

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Manipulační technika	Malá diverzifikace zboží
Flexibilita	Nedostatečné vlastní zdroje
Exkluzivní dodavatel	Závislost na poptávce
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Rozšíření působnosti na trhu	Konkurenční boj
Noví zákazníci	Klimatické podmínky
Rozvoj technologických systémů	Ztráta zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 5.2 Služba

Společnost si kromě kvalitního zboží zakládá na službě zákazníkovi ve formě komfortního doručení paliva až do domu. Snaží se co nejvíce zjednodušit proces od objednání až po samotné doručení zboží. Pelety a brikety jsou bezesporu symbolem ekologické a téměř bezobslužné formy paliva. Vzhledem k množství, které je na každou topnou sezonu potřeba, chtějí ve Waldeře zákazníci ušetřit starostí se zajišťováním vlastní dopravy a složité manipulace s objemnými paletami. Případně od opakovaných návštěv obchodů a nutnosti dokupovat topivo několikrát za sezonu. Doba doručení je zpravidla závislá na ročním období, množství aktuálních objednávek a kapacitě rozvozevého auta. Cílem je však doručit zboží všem zákazníkům nejdéle do deseti pracovních dnů.

Celý proces od objednání až po doručení zboží probíhá v následujících osmi krocích:

1. Zákazník objedná zboží telefonicky nebo prostřednictvím webových stránek společnosti.
2. Objednávka je zadána do systému.
3. Na zákazníkův e-mail je doručeno potvrzení o objednávce, ve kterém si může zkontrolovat veškeré údaje, které buďto zadal sám nebo byly zadány po předchozí telefonické domluvě člověkem v kanceláři.

4. Zákazník je pracovníci logistiky informován o přesném datu závozu alespoň 3 dny před plánovaným doručením. V případě potřeby je termín přizpůsoben požadavkům zákazníka.
5. Řidiči obdrží veškeré údaje potřebné pro dovoz zboží k zákazníkovi: jméno, adresu, časové omezení, telefonní číslo, množství a druh zboží, případné poznámky, které poskytl zákazník.
6. Řidič zkontroluje a naloží zboží do auta v nejbližším skladu a vyráží na cestu.
7. Volá zákazníkovi alespoň půl hodiny před příjezdem.
8. Přijede na místo určení, složí zboží, případně přebere peníze a předá potřebné dokumenty, jako jsou dodací list a faktura.

### 5.3 Osobní kontakt se zákazníky

Osobní kontakt se zákazníky probíhá ve společnosti Waldera s.r.o. především skrze službu dovozu zboží, kdy dochází k přímému kontaktu řidičů se zákazníky. Dále v omezeném množství při maloobchodním prodeji a na veletrzích.

#### 5.3.1 Dovoz zboží

Díky absenci prodejen se do přímého osobního kontaktu se zákazníky dostávají především řidiči společnosti, kteří obstarávají dovoz zboží. Je velmi důležité, aby zanechali dobrý dojem a vyšli zákazníkům vstříc. Zároveň je však obtížné kontrolovat jednání řidičů na dálku a pokud se sám zákazník neozve se stížností, nezbyvá nic jiného než doufat, že vše probíhá v pořádku a ke spokojenosti zákazníka.

V případě větších odběratelů se společnost snaží o osobní kontakt prostřednictvím návštěv jednatele společnosti. Tyto návštěvy jsou praktikovány namátkou a nepravidelně. Slouží zejména k posilování vzájemných vztahů, případně k prodiskutování potřeb zákazníka či aktuálních cen.

#### 5.3.2 Maloobchodní prodej

Společnost poskytuje také možnost odběru ve skladu na Valašsku, kde se do osobního kontaktu se zákazníky dostanou i pracovníci backoffice. K těmto maloobtěřům však dochází zřídka a jedná se především o menší objemy zboží, které jsou zákazníci schopni přepravit zpravidla osobním autem. Jelikož se jedná o kancelář, která není uzpůsobená pro prodej, může návštěva zde působit chaoticky. I přesto se pracovníci snaží v rámci možností

obrátit pozornost k zákazníkovi, připravit mu doklady potřebné pro převzetí zboží a případně jej odprovdit do skladu pro samotný odběr.

### 5.3.3 Veletrhy

Zákazníky lze osobně potkat také na veletrzích, které jsou zaměřeny na vše kolem bydlení a topení. Jedním z takových je veletrh For Arch, který se každoročně koná v Praze. Veletrhy jsou díky své velikosti a umístění ve větších krajských městech příležitostí potkat se se stávajícími zákazníky tváří v tvář a také získat zákazníky nové.

## 5.4 Komunikace se zákazníky

Vzhledem k umístění společnosti a rozsáhlé distribuci po celé republice probíhá komunikace především prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo facebookové stránky. Veškeré potřebné kontakty společnosti jsou viditelně umístěné na webových stránkách.

Většinu komunikace se zákazníky zaštiťují pracovníci backoffice a logistiky, které se snaží odpovídat na dotazy zákazníků okamžitě, a to i mimo oficiální pracovní dobu. Dle mého názoru neustálá dostupnost a okamžité odpovědi na dotazy zvyšují důvěryhodnost společnosti.

Zákazníci se nejčastěji ozývají s dotazy týkajícími se zboží. Ať už je to materiál použitý při výrobě, postup výroby nebo technické parametry. Pokud jsou tyto záležitosti zákazníkovi správně vysvětleny, často se stává, že závěrem hovoru je objednávka.

K složitějším odborným otázkám a řešení důležitých zakázek se pak vyjadřuje sám jednatel společnosti.

Základem telefonické komunikace je se snažit zákazníka trpělivě vyslechnout, porozumět dobře jeho otázce, či připomínce a vhodně reagovat. Ne vždy je to jednoduché, mnohdy může dojít k nedorozumění či špatnému úsudku. Chybí zde osobní kontakt se zákazníkem, kdy by se dalo číst z mimiky a řeči těla zákazníka. V případě, kdy je zákazník z nějakého důvodu naštvaný nebo nemá zrovna dobrou náladu, se zaměstnankyně společnosti snaží za každou cenu udržet klidný ton hlasu a vše vyřešit.

E-mailová komunikace je v tomto ohledu ještě o něco složitější. Je vhodná zejména pro řešení každodenních záležitostí, či pro komunikaci s již stávajícími klienty. S novým zákazníkem se ve společnosti snaží vždy hovořit telefonicky, aby navodili přátelskou atmosféru.

## 5.5 Péče o zákazníky online

Součástí péče o zákazníka je online svět, který neodmyslitelně patří nejen k Waldeře, ale troufám si říct, že dnes už ke každé moderní společnosti.

Je tedy velmi důležité, aby veškeré online stránky spojené se společností byly líbivé, přehledné a lehce dostupné.

Prostřednictvím webových stránek společnosti se zákazník dozví veškeré potřebné informace pro rozhodnutí se o nákupu zboží. Je zde představena samotná společnost, uvedeny technické parametry zboží, podrobně popsán a zdokumentován proces doručování zboží různými prostředky.

Webové stránky současně slouží i jako e-shop s možností okamžitého objednání zboží. Zákazník si tedy sám vybere zboží, vybírá pouze mezi jedním druhem pelet a jedním druhem briket, a podle zadaného PSČ zjistí konečnou cenu za zboží včetně dopravy a složení terénním manipulátorem. Nemusí tedy mít strach, že by jej po závozu překvapila faktura s dodatečnými započtenými úkony, jako je doprava nebo manipulace.

## 5.6 Reklamace

Realitou všedních dní společnosti jsou také reklamace a stížnosti. Ve Waldeře jich není mnoho, ale občas se přece jenom objeví. Většinou se týkají poškozeného obalu nebo roztrženého sáčku, které vznikají při manipulaci se zbožím. Dále se objevuje znehodnocení vlivem špatného skladování, kdy se do balených pelet dostane voda, a to způsobí jejich nabobtnání.

Každá reklamace je ve společnosti důkladně prozkoumána a ihned řešena. Pokud dojde k roztržení obalu při manipulaci a řidič si problému nevšimne přímo na místě, aby mohl zákazníkovi tuto ztrátu okamžitě kompenzovat, je zákazníkovi při dalším závozu poskytnut adekvátní počet náhradních pytlů se zbožím.

Složitějším problémem je řešení poškozeného zboží vlivem špatného uskladnění. Toto poškození není vždy na první pohled patrné a může se tedy stát, že si jej zákazník všimne až na začátku topné sezony při postupném vybalování zboží. V tuto chvíli však není jasné, zda došlo k poškození při skladování ve skladu společnosti nebo vlivem nevhodného skladování u zákazníka. U reklamaci podobného typu je vždy prověřováno, kde se zboží nacházelo, než se dostalo k zákazníkovi a zda tedy mohlo dojít k poškození vinou nedbalosti na straně společnosti. Pokud si je však společnost vědoma vlastního pochybení reklamaci přebírá



jednatel společnosti. Řešení spočívá v návštěvě zákazníka a kompenzaci ve formě slevy na další dodávku zboží.

## 5.7 Sortiment

Špičková kvalita zboží a také vytvoření adekvátních zásob jsou důležité aspekty uspokojení potřeb zákazníků. Pelety i brikety jsou vyráběny ze směsi čistých odkorněných dřevních pilin a hoblin bez příměsí. Nejvyšší kvality pelet s certifikací ENplus A1 společnost Waldera dosahuje především díky neustálé kontrole a sledování kvality zboží v průběhu výroby. Jakákoliv chyba či nesrovnalost je okamžitě odstraněna, aby se k zákazníkovi vždy dostalo jenom to nejkvalitnější zboží. Společnost spolupracuje také s dalšími českými producenty, kteří jsou důkladně prověřeni a vyrábějí pelety stejné kvality a certifikace.

Dostatek zboží pro rozvoz po České a Slovenské republice je nutné zajistit efektivní logistikou. Z logistického hlediska je prodejní oblast rozdělena na Čechy a Moravu s částí Slovenska. Zásobování na Moravě je bezproblémové, díky výrobě na Valašsku. Pro oblast Čech je zboží z výroby na Valašsku dopravováno externími kamiony do Středních Čech, odkud je pak rozváženo řidiči společnosti ke koncovým zákazníkům. Společnost se snaží netvořit zbytečně velké zásoby zboží, ale spíše je postupně doplňovat podle ročního období a zkušeností s objemem prodeje.

## 6 SROVNÁNÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKY

V následující tabulce je provedeno srovnání obou firem v několika kategoriích. Tyto kategorie jsou blíže popsány v praktické části práce.

Tabulka 2 Srovnání péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. a Waldera s.r.o.

	<b>Baťa, a.s.</b>	<b>Waldera, s.r.o.</b>
<b>Služba a sortiment</b>	-kvalitní a dostupná obuv -doplňkové služby: správkárna obuvi, pedikúra, oprava punčoch	-kvalitní topivo -komfortní doručení
<b>Komunikace a osobní kontakt se zákazníky</b>	-na prodejně -návštěvy u zákazníků	-online komunikace -telefonická komunikace -při dovozu zboží
<b>Prodejny</b>	-výklady -individuální přístup -osobní kontakt	-nemá
<b>Reklamace</b>	-vyřízení reklamace ihned na prodejně -výměna zboží, oprava zboží	-individuální přístup ke každé reklamaci -osobní návštěva jednatele -výměna zboží -finanční kompenzace
<b>Systém shromažďování kontaktů a údajů</b>	-detailně propracované kartotéky	-účetní systém bez složek CRM
<b>Vzdělávání zaměstnanců</b>	-školy pro zaměstnance -promluvy k zaměstnancům -firemní tisk	-neprobíhá

(Zdroj: Vlastní zpracování.)

## 7 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST WALDERA S.R.O.

Na základě srovnání vybraných kategorií obou společností jsou navrženy možná vylepšení inspirovaná společností Baťa a.s.

Tyto doporučení se týkají vzdělávání zaměstnanců, jež ve společnosti vůbec neprobíhá a považují jej za velmi důležitý předpoklad pro úspěšné jednání se zákazníky a rozvoj společnosti. Neboť právě zaměstnanci jsou ti, kteří se dostávají do každodenního kontaktu se zákazníky a mohou se dostat do situací se kterými si nebudou umět poradit.

Dalším bodem jsou doplňkové služby, které byly u Baťů realizovány na prodejnách. Společnost sice prodejnami nedisponuje, ale nabízí se zde jiné možnosti, jak vytvořit ucelenou službu a nabídnout přidanou hodnotu, která zákazníkům ulehčí práci a odliší společnost od konkurence.

Co se týká systému, který zaznamenává údaje o zákaznících, jako byly kartotéky na baťovských prodejnách, ten je ve společnosti Waldera s.r.o. nedostačující a je potřeba se zaměřit na zlepšení stávajícího shromažďování údajů o zákaznících a zvážit zavedení nového systému.

### Vzdělávání

Ve společnosti Baťa dbali na vzdělávání svých spolupracovníků. Jelikož museli všichni projít různými pozicemi a umět tak v podstatě všechno, co bylo na prodejně či ve výrobě potřeba, dokázali se v případě nutnosti navzájem zastoupit a poskytnout zákazníkům tu nejlepší službu a péči. Důležitost u Baťů se přikládala také takzvaným soft skills. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro společnost cenným statkem, jenž nelze nahradit. Důležité je zejména další vzdělávání v rychle se rozvíjejících oblastech. Zejména co se týká technologií, komunikace, přístupům k zákazníkovi, ale také například technologií výroby a doprav. Zaměstnanci společnosti neabsolvovali doposud žádná školení, která by jim pomohla otevřít obzory v oblasti péče o zákazníka a pomoci jim ve správném jednání a komunikaci se zákazníky. Alespoň jednou ročně by se měli zaměstnanci zúčastnit školení, spojeným s jejich oborem.

Níže příkládám tabulku školení vybraných školení, týkajících se péče o zákazníky a logistiky.

Tabulka 3 Vybraná školení

Název kurzu	Organizátor	Místo	Cena bez DPH
Komunikací k efektivní logistice I - aneb logistickí a ne-logistickí u jednoho stolu	Logistická akademie	Brno	8000 Kč
Optimalizace logistických procesů	CeMS	Brno	7500 Kč
Profesionální péče o zákazníka	ACZ kurzy	Praha	1900 Kč
Osobitá péče o zákazníka	ictPRO	Brno	6900 Kč
Školení podpory	Máριο Roženský	Praha	3900 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování.)

Na těchto školeních by se zaměstnanci měli naučit, jak lépe porozumět zákazníkům, jak se s nimi správně komunikovat a jak řešit krizové situace. Předpokládám, že právě školení zaměřené na samotnou péči o zákazníky je to pravé místo, kde načerpat potřebné informace ke zdokonalování svých služeb.

### **Doplňkové služby**

V době, kdy si byli u Baťů jistí kvalitou svého zboží a věděli přesně, co a jak mají dělat, zaměřili se na doplňkové služby. Na služby, které byly nějakým způsobem spojeny s obuví. Zapojení doplňkových služeb doporučuji i vybrané společnosti.

V případě topení je nutná pravidelná kontrola a péče o kotel či kamna. Nabízí se vytvoření sítě spřátelených topenářů a revizních techniků, kteří by zákazníkům poskytovali pravidelnou údržbu poradenství ohledně vytápění a revize kotlů.

Další možností je zajištění projektování zásobníků na pelety neboli sil, které by zákazníkům ušetřily čas, peníze a snížily dobu potřebnou pro obsluhu kotle. Mnoho z nich používá k vytápění pelety balené v 15 kilových plastových pytlích. S tímto druhem zboží se však váže nutnost každý pytel ručně rozbalit a nasypávat postupně do zásobníku. Úkolem projektanta doporučeného společností by bylo navrhnout zásobník na pelety upravený na míru dostupnému prostoru.

Zavedení výše zmíněných služeb do běžné nabídky společnosti by zajišťovali komplexnost služby spojené se zajištěním pohodlného topení.

### **Absence prodejen**

Jak už bylo zmíněno výše, společnost Waldera s.r.o. nedisponuje kamennými prodejními místy, ale zaměřuje se na rozvoz k zákazníkům domů. Ve společnosti Baťa byly kamenné prodejny důležitým místem jak pro prodej, tak pro reklamu, ale především pro styk a upevňování vztahů se zákazníky.

Absenci prodejen u vybrané společnosti tedy nevidím jako problém z hlediska nabízeného produktu, ale spíše z pohledu nedostatečného přímého kontaktu se zákazníky. Je tedy potřeba se zaměřit na kontakt prostřednictvím telefonu a e-mailu. Ukázat zákazníkům, že dobře známe je a jejich potřeby. Pro uchovávání těchto informací by se společnost měla zaměřit na získání špičkového systému, který by tento kontakt zaměstnancům společnosti ulehčil.

### **Zapojení systému CRM**

Za moderní pojetí baťovských kartoték lze bezesporu považovat systémy CRM. Tyto informační systémy jsou schopny pojmout neomezené množství informací o zákaznících, které společnost neustále aktualizuje a využívá uspokojování potřeb zákazníků. Při objemu několika tisíců zákazníků by samozřejmě papírové kartotéky byly neefektivní a prakticky nevyužitelné.

Podobný systém ve společnosti Waldera chybí. U mladé rozvíjející se společnosti lze očekávat další růst počtu zákazníků. Při větším objemu zákazníků však není možné spoléhat pouze na paměť zaměstnanců. Navíc v případě fluktuace zaměstnanců by došlo ke ztrátě veškerých důležitých informací.

Správně zvolený CRM systém by tak stávajícím zaměstnancům usnadnil práci a mohl by výrazně zlepšit péči o zákazníky. Zejména díky získávání a uchovávání důležitých informací.

Měla jsem možnost vyzkoušet ve zkušební verzi dva systémy CRM, jedním z nich je globální systém Microsoft Dynamics 365 a dále pak český RAYNET.

**Microsoft Dynamics** je propracovaný systém, ve kterém lze propojit veškeré údaje týkající se společnosti, obsahuje informace o zákaznících, produktech, cenách, marketingu a prodeji. Tento systém je však uživatelsky náročnější a vyžaduje řadu úprav, aby co nejvíce odpovídal požadavkům uživatele. S nutností četných zásahů však vyvstávají vysoké náklady na implementaci systému. Cena se podle náročnosti provedených úprav pohybuje od 450 000 Kč až do 1 000 000 Kč. Dále je pak nutno platit měsíční licenční poplatky za

plnou verzi programu ve výši 2500 Kč/měsíc a dále pak za každého člena využívajícího program na svém počítači 250 Kč/měsíc.

**RAYNET** je CRM systém uživatelsky přehledný a nenáročný. Ideální pro menší společnost jako je právě Waldera. Umožňuje naimportovat data jednoduchým způsobem, který zvládne i firemní IT specialista. Odpadávají tedy náklady na implementaci systému. Zároveň však umožňuje jednoduché úpravy a filtrování dat do několika kategorií. Systém zaznamenává a uchovává údaje o stávajících i potenciálních zákaznících a umožňuje zaznamenat celý proces od poptávky až po potenciální prodej. Cena na jednoho uživatele je 500 Kč/měsíc za licenci.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout opatření pro zlepšení péče o zákazníky ve vybrané společnosti na základě principů péče o zákazníky ve společnosti Baťa a.s. Cíle práce bylo dosaženo prostřednictvím kvalitativního výzkumu archivních dokumentů společnosti Baťa a.s., vnitropodnikových dokumentů a pozorováním každodenního chodu vybrané společnosti.

Baťova koncepce péče o zákazníky je propracovaným systémem doporučení, příkazů a osvědčených metod, které pomohly vybudovat úspěšnou firmu s obrovským množstvím spokojených zákazníků. Je tedy inspirací pro podnikatele už po desetiletí. Samozřejmě mnoho z principů se nedá využít doslova a přesně, ale lze se jimi inspirovat a upravit je pro potřeby moderního podnikání.

Na základě získaných informací byla společnosti navržena opatření týkající se školení zaměstnanců, kteří se dostávají do styku se zákazníky a komunikují s nimi. Dále bylo navrženo zavedení doplňkových služeb, které by vytvořily komplexní službu zajišťující topení. A především zavedení CMR systému v souvislosti s nedostatečným zázemím pro ukládání důležitých dat o zákaznících.

Pokud společnost využije navržená řešení, dostane se na dobrou cestu za vytvořením špičkového poskytovatele služeb v oblasti zajišťování topiva a bude mít možnost upevnit vztahy se stávajícími zákazníky a navázat nové.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. ISBN 80-7318-103-7

BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN, 2019. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Fourth edition. London. ISBN 978-1-138-49825-9

COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 230 s. Manažer. ISBN 8071696412

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

FILIPOVÁ, Alena, 2011. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5

GLANZ, Barbara A., 1996. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9318-9

HAJNÝ, Pavel. *Tomáš Baťa zblízka*. Praha: Dobrovský, 2016. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-307-7

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

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, vi, 190 s. Business books. ISBN 8025107981

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2018. *Principles of Marketing*. 17th edition. Harlow: Pearson Education Limited, 736 s. ISBN 978-1-292-22017-8

LEČÍKOVÁ, Silvie, 2016. *Baťovský prodavač*. Zlín: Kniha Zlín, 109 s. WALT. ISBN 9788074734724

LIMBECK, Martin, 2014. *Velká kniha o prodeji: [nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu]*. Praha: Grada, 283 s. ISBN 9788024740959

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. 1557 , inv. č. 195

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1533 , inv. č. 89

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

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 159 s. Manažer. Prodej. ISBN 8024713217

SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-716-9813-X

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3

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

### **Internetové zdroje:**

*Sdělení zaměstnanců firmy Baťa: Týdeník vycházející v sobotu*, 1919. 2(19). ISSN 1801-2949

*Sdělení zaměstnanců firmy Baťa: Týdeník vycházející v sobotu*, 1919. 2(44). ISSN 1801-2949

*Sdělení zaměstnanců firmy Baťa: Týdeník vycházející v sobotu*, 1919. 2(45). ISSN 1801-2949

Životopis-Baťa v datech, 2020. *tomasbata.org* [online]. [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <http://tomasbata.org/zivotopis/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer Relationship Management

a.s. akciová společnost

s.r.o. společnost s ručením omezením

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb zaměstnanců .....	29
Obrázek 2 Příprava na návštěvu domácnosti .....	34
Obrázek 3 Kartotéka zákazníků .....	41
Obrázek 4 Reklama na správárny .....	43

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti.....	45
Tabulka 2 Srovnání péče o zákazníky ve firmě Baťa a.s. a Waldera s.r.o. ....	50
Tabulka 3 Vybraná školení .....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Historie firmy Baťa a.s.

## **PŘÍLOHA P I: HISTORIE FIRMY BAŤA A.S.**

Tomáš Baťa se narodil ve Zlíně 3.4.1876 do ševcovské rodiny. Už od malička se Tomáš pohyboval v otcově dílně a sám po jeho vzoru zkoušel vytvářet malé botičky. S rodinou objížděl jarmarky a učil se obsluhovat a prodávat. Po smrti matky se přestěhoval s otcem, sourozenci a macechou do Uherského Hradiště. V 15 letech se vydal na vlastní pěst do Vídně a pokoušel se vyrábět vlastní obuv, jeho snaha však brzy ztroskotala a Tomáš se zahanbeně vrátil domů. (Hajný, 2016, str.7-9)

Po neúspěšném prvním pokusu se Tomáš rozhodl přemluvit své sourozence Annu a Antonína, aby společně založili vlastní živnost a přestěhovali se zpět do Zlína. Živnost byla 21. září 1894 vystavena na tehdy plnoletého Antonína a s dědictvím 600 zlatých po matce se sourozenci pustili do podnikání. Již v roce 1895 se sourozenci ocitli před bankrotem s dluhem 8000 zlatých. Antonín byl povolán na vojnu a Tomáš vlastními silami a do vyčerpání těla dělal vše pro to, aby živnost zachránil. Díky získaným znalostem věděl, na čem si může dovolit ušetřit, sám zařizoval materiál, pomáhal s výrobou i prodejem. Po překonání bankrotu si vydobyl u dodavatelů a obchodníků důvěru. (Baťa, 2002, str.17)

Přelomem Tomášova podnikání byl objev *séglovek*, neboli baťovek. Jednalo se o levnou obuv, která však byla vyrobena z odolného materiálu, byla lehká, pevná, a dokonce vodě odolná. Nedlouho po stabilizaci podnikání v roce 1898 firmu opustila Anna, která odešla za svým manželem a společníky tak zůstali jenom Tomáš s Antonínem. (Hajný, 2016, str.29)

Důležité milníky ve vývoji společnosti:

- 1905, 1918, 1926 – cesty T. Bati za inspirací a obchodem do USA,
- 1913 – počátek vývozu do Německa,
- 1914 – velká zakázka na výrobu vojenské obuvi,
- 1919 – počátky zahraniční sítě Baťových prodejen obuvi,
- 1921-1924 – zřizování zahraničních evropských poboček (Nizozemsko, Jugoslávie, Polsko, Dánsko, Anglie,
- 1922 – Baťa drtí drahotu, reakce na devalvací měny,
- 1931 – vznik akciové společnosti Baťa, Zlín, a.s.,
- 12.7.1932 - Tomáš Baťa tragicky zemřel při havárii letadla. (Životopis-Baťa v datech, 2020)

Po smrti Tomáše Bati převzal otěže vedení společnosti nevlastní bratr Jan Antonín Baťa, Dominik Čipera a Hugo Vavrečka, kteří firmu vedli k dalšímu rozvoji. Své schopnosti však ve firmě uplatnil také Tomášův syn Tomík, který po otcově vzoru dokázal firmu udržet jak doma, tak i ve světě. (Hajný, 2016, str.266)

Společnost Baťa a.s. v dalších letech vzkvétala a otevírala výroby v nových továrnách, konkrétně v Tilbury, Bejrútu, Konagaru, Bestu, Bagdádu, Napajedlech a Batizovicích, Singapuru či Vernonu a v mnohých dalších. V roce 1938 firma čítala 65 000 zaměstnanců doma i v zahraničí, podnikala ve 42 oborech výroby, obchodu, služeb a dopravy. Počet prodejen po celém světě se vyšplhal na celkové číslo 5500. V roce 1945 byly Baťovy závody znárodněny. (Životopis-Baťa v datech, 2020)