

Analýza vytváření a udržení vztahů se zákazníkem ve vybrané firmě a jejich rozvoj na základě zásad systému řízení Baťa do roku 1939

Lucie Buráňová

Bakalářská práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Buráňová**
Osobní číslo: **M16100**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza vytváření a udržení vztahů se zákazníkem ve vybrané firmě a jejich rozvoj na základě zásad systému řízení Baťa do roku 1939**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové oblasti v tématu péče o zákazníka.

II. Praktická část

- Analyzujte systém péče o zákazníky ve vybrané firmě.
- Provedte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě se systémem péče o zákazníka ve společnosti Baťa do roku 1939.
- Na základě provedené komparace navrhněte nástroje pro implementaci zásad péče o zákazníka podle firmy Baťa do roku 1939 do vybrané firmy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku. Praha: Management Press, 2001, 158 s. ISBN 8072610562.
CEKOTA, Antonín. Geniální podnikatel Tomáš Baťa, Vydání: třetí. Zlín: Nadace Tomáše Bati. 2016, ISBN 978-80-905896-5-0.
CRAM, Tony. Vítězný tah: jak dosáhnout prvotní úrovně služeb zákazníkům. Praha: Management Press, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.
DEBRUYNE, Marion. Customer innovation: customer-centric strategy for enduring growth, London: Kogan Page, 2014, 253 s. ISBN 978-0-7494-7164-4.
LEHTINEN, Jarmo. Zákaznická strategie při správě společnosti. Praha: Professional Publishing, 2012, 95 s. ISBN 978-80-7431-094-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítíková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2019

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen 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 14. května 2019

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na vytváření a udržení vztahů se zákazníky. Cílem práce je vysvětlení podstaty vztahu mezi prodávajícím a nakupujícím, popis vybrané firmy a firmy Baťa do roku 1939. Na základě této analýzy vznikla komparace principů Systému řízení Baťa v péči o zákazníka a vybrané současné firmy a jejího chování v této oblasti. Závěr práce je věnován doporučením, jak lépe rozvíjet vztah se zákazníky na základě principů Systému řízení Baťa.

Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z oblasti řízení vztahů se zákazníky, vztahy mezi prodejcem a nákupčím a péče o zákazníka. V práci je též zahrnuta problematika reklamací a stížností, komunikace se zákazníky atd. V praktické části je popsána analýza péče o zákazníky ve firmě Baťa do roku 1939 s porovnáním vybrané firmy SOUFFLET AGRO a.s. Závěrem práce je vypracované doporučení a zlepšení firmy a vytvořena SWOT analýza.

Klíčová slova: péče o zákazníky, CRM, služby, komunikace, Systém řízení Baťa

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on creating and maintaining relationships with customers. The aim of this bachelor thesis is to explain the nature of the relations between the seller and the purchaser, the discription of the selected companies and the company Baťa until 1939. On the basis of this analysis arose the comparison of the principles of the System of management of Baťa in the care of the customer and the selected current firm and its behavior in this area. The conclusion of the thesis is devoted to recommendations on how to better develop a relationship with customers based on the principles of Baťa Management System.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part are processed the knowledge from the field of management relationship with customer, relations between the dealer and the collector and customer care. The thesis also included the issue of claims and companies, communication with customers etc. In the practical part is described the analysis of customer care in company Baťa until 1939 with by comparing the selected company SOUFFLET AGRO a.s. In conclusion of the thesis is drawn up recommendations and improvement company and create SWOT analysis.

Keywords: customer care, CRM, services, communication, Bata Managemet System

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mé vedoucí bakalářské práce Mgr. Ing. Gabriele Culík Končítíkové za její odborné vedení, cenné rady, ochotu a vstřícný přístup při řešení.

Dále firmě SOUFFLET AGRO a.s. za ochotu poskytnutí informací a velmi přátelský přístup.

Poděkování též patří mé rodině, která mě po celou dobu mého studia podporovala.

Život je věčnou otázkou – služba věčnou odpovědí.

- Tomáš Baťa

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 8 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ..... | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST..... | 11 |
| 1 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY..... | 12 |
| 1.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY | 12 |
| 1.2 PROCESY A FÁZE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY | 14 |
| 1.3 VZTAH MEZI PRODÁVAJÍCÍM A NAKUPUJÍCÍM | 15 |
| 1.4 TYPY ZÁKAZNÍKŮ..... | 16 |
| 1.5 CÍLE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY | 18 |
| 2 PÉČE O ZÁKAZNÍKA..... | 20 |
| 2.1 LIDSKÉ POTŘEBY | 21 |
| 2.2 KOMUNIKACE..... | 24 |
| 2.3 SLUŽBY | 27 |
| 2.4 STÍŽNOSTI A REKLAMACE..... | 30 |
| 2.5 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA | 32 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 35 |
| 3 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1939..... | 36 |
| 3.1 SLUŽBY | 36 |
| 3.2 PRODEJ A KOMUNIKACE | 39 |
| 3.3 STÍŽNOSTI A REKLAMACE..... | 40 |
| 3.4 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ | 40 |
| 3.5 PODSTATA PÉČE O ZÁKAZNÍKA VE FIRMĚ BAŤA | 41 |
| 4 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY V SOUČASNOSTI VE VYBRANÉ FIRMĚ..... | 43 |
| 4.1 ORGANIZAČNÍ SLOŽKA FIRMY | 45 |
| 4.2 SORTIMENT FIRMY | 47 |
| 4.3 SLUŽBY | 47 |
| 4.4 KVALITA SLUŽEB | 48 |
| 4.5 CHARAKTERISTIKA ZÁKAZNÍKŮ FIRMY SOUFFLET AGRO A.S. | 49 |
| 4.6 REKLAMACE A STÍŽNOSTI..... | 49 |
| 5 SWOT ANALÝZA FIRMY SOUFFLET AGRO A.S. | 50 |
| 6 KOMPARACE | 52 |
| 7 DOPORUČENÍ A INSPIRACE PRO DNEŠNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ..... | 54 |

| | |
|--|-----------|
| ZÁVĚR | 56 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 57 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 60 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 61 |
| SEZNAM TABULEK..... | 62 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 63 |

ÚVOD

V dnešní velmi uspěchané době je důležité, aby se prodejci zabývali vyvážením vztahů se zákazníky důkladněji a kladli na tento proces větší pozornost. Neustále se zvyšující požadavky zákazníků a jejich náročnost na uspokojení jejich potřeb jsou stále specifitější a proces uspokojování složitější. Avšak zákazník není pro firmu jen ten, kdo nakupuje, ale také ten, který vytváří hodnotu a zaručuje platit zaměstnancům firmy mzdy. Proto by spokojenost zákazníků měla být prvořadá a nejdůležitější věc, kterou firmy uspokojují.

Každá společnost by tedy měla o své zákazníky pečovat, vytvářet pro ně pohodlí a uspokojovat jejich požadované potřeby. Jen tak může tento koloběh bez problémů fungovat. Proto jsem se touto problematikou rozhodla zabývat ve své bakalářské práci. Hlavním cílem je tedy analýza tvorby vztahů mezi zákazníkem a prodejcem, a udržování těchto vztahů. Dále také péče o zákazníky, jakou by firmy měli nabízet s porovnáním péče o zákazníky ve firmě Baťa, kterou tato firma do roku 1939 aplikovala a velmi zdařile využívala.

Firma Baťa a.s. byla v této oblasti opravdovým průkopníkem a svým přístupem si získala nejednoho zákazníka. Tomáš Baťa, zakladatel firmy Baťa a.s., se řídil námi velmi známým heslem: „Náš zákazník-náš pán,“ díky němuž dokázal uspokojovat potřeby všech svých zákazníků, ba dokonce zařídit to, aby každý zákazník jeho firmy odcházel spokojen a rád se znovu opět vracel.

Teoretická část mé bakalářské práce je tedy zaměřena na vytyčení hlavních pojmů týkajících se vytváření vztahů se zákazníky. Vysvětlíme si pojmy, jako jsou CRM, upřesníme si vztah mezi nakupujícím a prodávajícím, a také si popíšeme jednotlivé typy zákazníků. Dále se zaměříme na to, jak je chápána péče o zákazníky, popíšeme si lidské potřeby, jak správně komunikovat a ukážeme si, jak jsou chápány stížnosti a reklamace, a jak je správně vyřizovat, a v neposlední řadě si vysvětlíme pojem spokojenost zákazníků.

V praktické části se zaměříme na konkrétní popis firmy Baťa a.s. do roku 1939. Vysvětlíme si jednotlivé kroky, kterými se řídili ve vztahu se zákazníky. Ukážeme si, jak firma komunikovala se svými zákazníky, jak se o ně starala a jak firma Baťa a.s. vytvářela tyto vztahy s potencionálními zákazníky. Dále si shrneme základní informace o firmě SOUFFLET AGRO a.s., jejich produkty a služby. Popíšeme si organizační složku firmy a vysvětlíme si typy zákazníků, se kterými podnik pracuje. V neposlední řadě si vytvoříme na tuto firmu SWOT analýzu, která je podkladem pro praktickou část mé bakalářské práce. Analýza nám ukáže silné a slabé stránky firmy, a také hrozby a příležitosti, které firma v dnešní době má.

Závěrem mé práce je pak vypracování doporučení a návrh opatření a následného zlepšení pro firmu SOUFFLET AGRO a.s. s ohledem na baťovské principy, kterými by se mohl v budoucnosti inspirovat.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je analyzovat podstatu utváření vztahů se zákazníky ve firmě Baťa a.s. do roku 1939 a využít tyto poznatky pro zlepšení péče o zákazníka ve vybrané firmě. Na základě odborné literatury bude definována podstata péče o zákazníka v současných odborných a vědeckých zdrojích.

Téma jsem si zvolila z důvodu, že se zajímám o baťovskou koncepci řízení, díky níž jsem mohla rozpoznávat a řešit problémy týkající se vzniku a řízení vztahů se zákazníky s ohledem na dnešní dobu.

V teoretické části se nejprve zaměříme na dílčí koncepty v oblasti řízení a tvorby vztahů se zákazníky. Základními pojmy jsou fáze a procesy řízení vztahů se zákazníky, význam řízení, cíle řízení vztahů a v neposlední řadě vztah mezi nakupujícím a prodávajícím. V další části se zaměříme na péči o zákazníka, především na lidské potřeby, jak správně komunikovat se zákazníky, definuji také oblast služeb, komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem, dále jak postupovat při stížnostech a reklamách a ukážeme si základní typy zákazníků.

Cílem praktické části bakalářské práce je analyzování péče o zákazníka ve firmě Baťa do roku 1939 a následná analýza vztahů k zákazníkům ve vybrané současné firmě. Následně vytvořím komparaci obou firem a zaměřím se na to, zda principy využívané firmou Baťa do roku 1939 mohou být využitelné i v současném podnikatelském prostředí a jaká by mohla být jejich aplikace.

Metodologie výzkumu je založena na základě kvalitativního výzkumu odborných poznatků s použitím historických dat. Z technik, které využiju ve své práci, bude použita analýza dokumentů současných autorů, internetové zdroje a v neposlední řadě archivní dokumenty. Při zkoumání firmy Baťa využiju v praktické části historických dat, především tedy vzdělávací a výukové materiály, propagační materiály, odbornou literaturu či dobové tiskové zprávy nebo prodavačskou příručku.

Sběr informací ze současné firmy provedu formou rozhovorů se zaměstnanci firmy. Následně zpracuju SWOT analýzu na současnou firmu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

V každé době, je základním stavebním kamenem dobrá komunikace se zákazníkem. Žádná společnost se nevyhne kontaktu se zákazníky. Důležité je tedy věnovat pozornost především péči o zákazníka, o jeho přání a nesnažit se za každou cenu získat nové, ale spíše se věnovat péči věrným zákazníkům. (Kozák, 2011, s.9)

Existuje nespočet definic, kterými můžeme vyjádřit pojem řízení vztahů se zákazníky. Chlebovský (2005, s.23) uvádí definici CRM jako: *Interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*”

Kotler (2007, s. 39) definuje CRM podobně, tedy: *„Jedná se o společenský a manažerský proces, prostřednictvím kterého uspokojují jednotlivci a skupiny svoje potřeby a přání v procesy výroby a změn produktů a hodnot.“*

CRM (Customer Relationship Management) neboli budování vztahů se zákazníky zahrnuje veškeré procesy týkající se tvorby prvotních vztahů s potenciálními zákazníky, komunikací, a v neposlední řadě jejich následnou organizací a řízením. Obecně řečeno jde tedy o budování spokojenosti zákazníků uspokojováním jejich potřeb a jejich následnému dlouhodobému vztahu k firmě a zisku nové klientely.

1.1 Význam řízení vztahů se zákazníky

Kotler (2007, s. 191) definuje význam řízení vztahů se zákazníky, jako: *Proces umožňující společností poskytovat zákazníkům výtečný a včasný servis pomocí efektivního využívání informací o jednotlivých zákaznících. Společnosti na základě toho, co vědí o každém vážném zákazníkovi, mohou přizpůsobit tržní nabídky, služby.“*

Můžeme tedy říct, že význam CRM spočívá ve využívání informací o každém zákazníkovi a přizpůsobením tak naší nabídky produktů, služeb k dosažení zisku a spokojenosti zákazníků.

Kozák (2011, s. 22) vymezuje výhody CRM jako:

- Správnou volbu komunikačního nástroje, která ovlivní i další marketingové nástroje.
- Schopnost lépe prodávat a nabízet naše produkty a služby.
- Rychlý nárůst kvality našich produktů a služeb.
- Optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky.

- Spokojenost zákazníka, který následně neuvažuje o přechodu ke konkurenci.
- Vývoj výrobků, který lze definovat podle potřeb zákazníka, které momentálně požaduje.

Naopak výhodám, Kotler a Keller (2013, s.183-184) udávají nevýhody CRM následovně:

- Ne každý zákazník chce a má vztah k firmě, od které kupuje.
- Vyšší náklady na hardware i software.
- CRM se nehodí pro výrobky, které zákazník kupuje pouze jen jednou za život.
- Nevýhodou je i zákaznickova nízká věrnost k značce.
- Je složité přimět všechny společníky a zaměstnance na orientování se na určitý typ zákazníka a využívat těchto informací o nich.

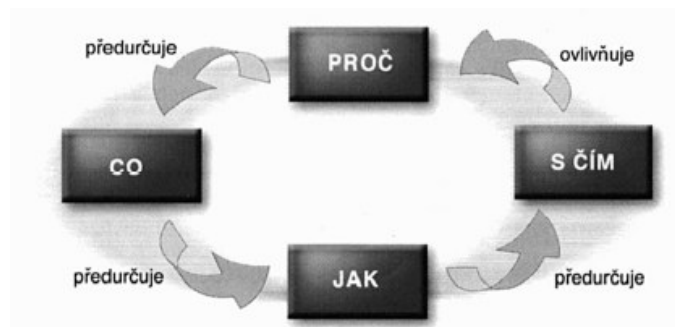
Co se týká základních otázek CRM podle Kozáka (2011, s. 18-19) jsou tyto:

PROČ – Důvody, proč ve firmě zavádět CRM. Důvody mohou být například spokojení zákazníci, ze kterých plyne konkurenční výhoda nebo též zvýšení tržního podílu, zisku, a i hodnoty podniku.

CO – Co chce firma zavádět, nabízet a poskytovat svým potenciálním zákazníkům (produkty, servis). Důležitá je jasná definice produktů, zákazníků, dodavatelů, ale i konkurence.

JAK – Další důležitou otázkou definujeme, jak a jakými postupy a metodami chce firma uspokojovat potřeby svých zákazníků. Důležitou součástí je definice klíčových procesů.

S ČÍM – Poslední neméně důležitou otázku se ptáme, jakými nástroji (zaměstnanci) lze zákazníky uspokojit s požadovanou kvalitou, ale s co nejmenšími náklady. Jedná se tedy například o technologie, znalosti zaměstnanců či zkušenosti.



Obrázek 1 Filozofie přístupu k CRM (Kozák, 2011, s.18)

1.2 Procesy a fáze řízení vztahů se zákazníky

Alfou a omegou zákaznické strategie je **výběr zákazníků**. V dnešní době do výběru zákazníků firmy příliš neinvestují, ale bez debaty vítají každého zákazníka, který se vyskytne. Pro úspěšné vytváření a udržování vztahů se zákazníky je důležité mít tedy informace a veškeré znalosti, ze kterých prodejce čerpá.

Každá firma by měla ukončit či přerušit vztahy, které jsou pro firmu negativní až špatné a zákazník, který nepředstavuje žádný potenciál do budoucna by neměl být pro firmu důležitý. V těchto případech je nutno tyto vztahy se zákazníky na této úrovni co nejdříve ukončit. (Lehtinen, 2012, s. 70)

Fáze CRM

Kozák (2008, s.68-71) doporučuje při zavádění CRM držet se těchto 4 fází:

- První fáze – **STRATEGIE**: Tato fáze ukazuje, jak by měla být firma přizpůsobena orientací na zákazníka. Strategie zahrnuje určení zodpovědné osoby, identifikaci slabých míst dosavadního CRM a definování očekávaných přínosů, určení priorit či cíle pro změny k lepšímu.
- Druhá fáze – **VÝBĚR ŘEŠENÍ**: V této fázi určujeme volbu dodavatelů a jejich řešení.
- Třetí fáze – **REALIZACE VYBRANÉHO ŘEŠENÍ**
- Čtvrtá fáze – **KVALIFIKACE A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ**

Avšak podle Lehtitnena (2012, s. 72-73) má vztah zákazníka s prodejcem 3 základní fáze:

- První fáze – **počáteční období zákaznických vztahů**: Tento vztah se navodí hned prvním dojmem, jaký si zákazník o společnosti udělá. Jedná se tedy o nejdůležitější fázi celého procesu prodeje. První dojem vzniká například shlédnutím televizní reklamy či výrobků společnosti, nebo jakoukoliv situací, kdy se zákazník shledává s některým výrobkem firmy. Tento dojem vzniká rychle a bývá rozhodujícím. Pro vytvoření dobrého prvního dojmu by měla společnost sladit potřeby zákazníka se svými produkty, aby došlo k následnému uspokojení obou stran.

- Druhá fáze – **Zdokonalování zákaznických vztahů**: V tomto období se zvyšuje kompatibilita s cílem dosáhnout oboustranné situace, tzv. win-win situation. Společnosti se v této fázi zvyšují příjmy od zákazníků, a naopak náklady na vztahy se zákazníky se snižují a jsou finančně méně náročné. Zákazník tedy získává levnější produkt, který je pro něj nejvýhodnější a nejvhodnější.
- Třetí fáze – **Ukončení zákaznických vztahů**: S rozhodnutím vztah ukončit může přijít jak sám zákazník (např. znechucený nevhodnou koupí, nefungujícím segmentem výrobku) tak i společnost sama. V různých odvětvích se to dá uskutečnit různou rychlostí. Společnost má zájem udržet si potenciální zákazníky co možná nejdéle. Na méně cenné zákazníky se však tolik nesoustředí a tyto vztahy pro ni nejsou důležité.

1.3 Vztah mezi prodávajícím a nakupujícím

Vzájemná interakce, která působí mezi prodejcem a zákazníkem probíhá na různých úrovních a v různém prostředí. Lethinen (2012, s 65) udává 5 základních rozdělení:

- B2C – **Klienti jako zákazníci**: Jedná se obvykle o velký počet zákazníků, zasažení jednotlivého spotřebitele do tohoto vztahu je velmi obtížné.
- B2B – **Klienti jako podnik**: U tohoto rozdělení je počet osob omezenější, avšak může být i větší. Rozhodování proto zahrnuje víc lidí. Dále můžeme dělit tyto klienty na konečného zákazníka či na prostředníky.
- B2G – **Klienti jako veřejná správa**: Jedná se o státní instituce, municipality či instituce EU. Rozhodování u těchto klientů jsou pevně vázány zákony.
- B2NGO – **Klienti jako sektor dobrovolnické organizace**: Jedná se o charity či charitativní organizace. Jsou to často ceněné organizace jako např. Greenpeace. Jak jejich velikost roste, přístupy rozhodování a náročnost administrativy se blíží vztahům s veřejnou správou a jsou tedy vázány zákonem.
- B2SO – **Klienti jako hobby organizace**: Organizace spojené s volným časem. Jedná se tedy o sportovní a zájmové organizace. S větším růstem volného času tyto organizace získávají na významu. Též mnoho lidí je zapojeno v těchto organizacích ve více různých rolích.

1.4 Typy zákazníků

Přizpůsobivý typ

Tento typ zákazníka můžeme definovat jako lidský typ zákazníka. Je velmi přátelský, milý a laskavý. Pro prodejce je výhodou, že tento typ je velmi lehce ovlivnitelný. Je velmi pozorný posluchač, avšak bez iniciativy. Nastává u něj rychlé nadšení o produkt, který mu prodejce poskytuje a nabízí. Avšak je velmi nejistý a nerozhodný. Často se snaží vyhnout konfliktům nebo raději ustoupí od svého názoru. (Filipová, 2011, s. 72)

Tito zákazníci se často zdají velmi ideální, často však u nich prodejce nachází problémy s rozhodováním o koupi výrobku.

Filipová (2011, s. 72) udává řeč těla přizpůsobivého zákazníka: „*Ve své funkci je zatím velmi nejistá, neustále se obává, aby neudělala chybu.*”

Doporučení, jak by se měl prodejce u tohoto typu zákazníka chovat je následovné (Filipová, 2011, s. 73):

- Projevovat uznání a ocenit tohoto zákazníka.
- Nepřikazujte.
- Buďte velmi trpěliví a udělejte si na zákazníka dostatek času.
- Snažte se mluvit pomalu a srozumitelně.
- Často se ptejte, zda zákazník všemu rozuměl.
- Vytvořte si důvěru a pocit bezpečí a jistoty.

Byrokratický typ

Tento typ je kombinací nepřátelského a podřízeného člověka. Má rád vše podle řádu a určité hierarchie. Je velmi uzavřený, nedůvěřivý a nerad vybočuje ze zavedených zvyků. Často se může dát, že souhlasí s názory, které mu prodejce říká, avšak realita je taková, že pochybuje o těchto názorech a neví se sám rozhodnout. Je velmi podezřívavý a dlouze prověřuje okolnosti. (Filipová. 2011, s.73)

Řeč těla: „*Je strohá a odměřená, předem odmítá diskuzi o novinkách v sortimentu.*” (Filipová 2011, s.73)

Doporučení pro prodejce (Filipová, 2011, s.74):

- zachovejte klid,
- postupujte pomalu a trpělivě, důležitá je důvěra,

- dodržujte předpisy a formální pravidla,
- předkládejte konkrétní fakta,
- nedávejte najevo svou převahu,
- nedávejte žádné příkazy,
- neradíte.

Autoritativní typ

Jedná se o typ zákazníka, který je velmi hádavý a často se chová nevhodně. Je přesvědčený o své pravdě a stojí si za svým. Jeho řeč těla je velmi přesvědčivá a sebevědomá. Má výrazná gesta ve tváři a často velmi pevný stisk ruky. „*Má poměrně rozsáhlé znalosti a zkušenosti. O všech významnějších investicích rozhoduje sám. Obvykle má připravené některé záludné otázky o produktu.*” (Filipová, 2011, s. 74)

Doporučení (Filipová, 2011, s.75):

- aplikujte principy asertivity,
- chovejte se profesionálně a sebejistě,
- buďte vždy připraveni,
- získávejte si důvěru,
- kladte důraz na odbornost,
- vyhněte se emocím.

Tvořivý typ

Filipová (2011, s.75): „*Nechá si představit novinky a nebojí se je vyzkoušet. Nesnáší, pokud se obchodní zástupce pokouší ji zmanipulovat.*” Charakteristické prvky řeči těla jsou vzpřímený postoj, udržování očního kontaktu a přiměřený stisk ruky.

| Kombinace charakteristik | Typ zákazníka |
|---------------------------------|----------------------|
| přátelský + submisivní | Přizpůsobivý typ |
| nepřátelský + submisivní | Byrokratický typ |
| nepřátelský + dominantní | Autoritativní typ |
| přátelský + dominantní | Tvořivý typ |

Tabulka 1 Kombinace charakteristik podle Filipové (2011, s. 72)

Typologie nákupního chování

Zamazalová (2009, s. 114-116) popisuje společnosti, které sledují nákupní preference českých zákazníků. Tyto společnosti zjistili, že způsob nákupu, kterými zákazníci produkt nakupují, je ovlivněn třemi faktory. Jedná se o mobilitu, cenovou citlivost a náročnost na prodejnu, provozovnu. Na základě jednotlivých znaků bylo charakterizováno několik typů kupujících:

- **Ovlivnitelný** – Jedná se o emotivní rozhodování nákupů. Tento typ je snadno ovlivnitelný reklamou a rád zkouší nové výrobky a služby. Typické je časté nakupování. Klade důraz na vzhled a balení výrobku.
- **Náročný** – Tento typ zákazníka je velmi vybíravý a ani ten nejlepší výrobek pro něj není příliš dobrý. Vyžaduje vysokou kvalitu, vybavenost prodejny a požaduje dobrou obsluhu s poskytovanými službami.
- **Mobilní pragmatik** – Nákupy nemá příliš v lásce, a proto si chce výrobek pořídit co nejsnadněji, nejrychleji a co nejlevněji.
- **Opatrný konzervativce** – Typ zákazníka, který nevěří reklamám, a proto se nenechá ovlivňovat. Ví, co chce, a proto se rozhoduje racionálně a konzervativně. Využívá své zkušenosti z předešlých nákupů a bývá věrný určitému produktu.
- **Šetrný** – Snaha o nakoupení výrobku co nejlevněji a nejvýhodněji. Tento zákazník nakupuje pouze to, co opravdu potřebuje, proto využívá různých slev a výprodejů.
- **Loajální hospodyňka** – Očekává od prodejce veškerou vstřícnost, proto za nákupy často necestuje. Váží si příjemného prostředí, kde si může z prodejce i popovídat.
- **Nenáročný flegmatik** – Tomuto zákazníkovi jsou lhostejné ceny produktu a nemá žádné požadavky. Nejde mu též o kvalitu služeb na prodejně, a proto produkt nakupuje v nejbližších prodejnách.

1.5 Cíle řízení vztahů se zákazníky

Cílem CRM je především zlepšovat námi vybudované vztahy se zákazníky, porozumět zákazníkům a vytvářet s nimi rovnocenný vztah, při kterém budou uspokojovány zákaznické potřeby. Kozák (2011, s. 24-25) definuje cíl řízení vztahů nejen jako získávání nových zákazníků, udržování současných zákazníků, ale také jako ziskovost zákazníků, řízení procesů marketingu, zvýšení objemu tržeb, marže či realizace dalších procesů, které CRM umožňuje. Firmy by měli v zákazníkovi vyvolat pocit výjimečnosti, budováním se svými zákazníky

vztah, který bude nadstandardní a vysoce kvalitní. Tento vztah pak je výhodný pro obě strany.

„Cílem je centralizovat jednotlivé pochůzky zákazníků stejně jako získat větší podíl na zákaznickově peněžence; s růstem krátkodobých nákupů roste ziskovost.“ Lehtinen (2012, s.70)

Kozák (2011, s. 24–25) přiřazuje přínosy od vzniku CRM:

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- více individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka,
- odlišení od konkurence,
- vylepšení svého image,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivější a rychlejší předpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- větší efektivnost týmové práce,
- růst motivace zaměstnanců.

CRM tedy umožňuje budovat nové a lepší vztahy firmy se zákazníky na základě jejich důvěry. Pokud firmy lépe rozumí svým zákazníkům, poskytují jim služby a produkty vyšší kvality a rozvíjejí s nimi hlubší vztahy. (Kozák, 2011, s.27)

2 PÉČE O ZÁKAZNÍKA

Důležitou otázkou dnešních podniků je, proč je péče o zákazníka důležitá a hraje velkou roli při tvorbě vztahů s potencionálními i stálými zákazníky. Jedná se tedy o proces, při kterém se prodejce snaží maximalizovat dlouhodobou spokojenost, a hlavně věrnost zákazníků k jejich podniku. Tento proces je pro firmu velmi důležitý a podstatný, jelikož ovlivňuje budoucnosti podniku a také hraje velkou roli v příjmech z podnikání.

Bureš, Řehulka (2006, s. 5-7) shrnuli ve své poznatky, co se týče péče o zákazníka v 10 základních pravidlech, kterými by se měl každý prodejce řídit:

1. Na prvním místě je vždy ten, kdo nás živí.
2. Každý zákazník je především ČLOVĚK.
3. Každý vztah se buduje úspěšnou komunikací.
4. Nejspokojenější zákazník je obletovaný zákazník.
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.
6. Služby zákazníkům znamenají víc než servisní zákrok.
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.
10. Investice do péče zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti.

Z tohoto desatera tedy plyne, že budování dobrých, a hlavně kvalitních vztahů se zákazníky je podmínkou pro následný růst podniku a eliminace konkurence. Můžeme tedy říct, že spokojený zákazník je k firmě více loajální a více odolá konkurenci.

Chlebovský (2005, s. 23) popisuje péči o zákazníky, která zahrnuje:

- Trvalou aktualizaci potřeb, motivací a zvyků zákazníka.
- Kvantifikaci přínosů základních funkcí CRM.
- Využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci produktů.
- Integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory v jednotný celek.
- Využívání moderních nástrojů umožňující podporu zákaznických potřeb.
- Trvalé udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami.

2.1 Lidské potřeby

Každá lidská bytost má své určité potřeby, které jsou buď vrozené nebo získané. Mezi vrozené řadíme například potřebu spánku, jídla, vody nebo tepla. Jsou to tedy potřeby, které máme dané již od narození, a jsou nutné k udržení biologického života. Naopak získané potřeby jsou takové, které si každý z nás uvědomuje až v souvislostech s naší kulturou, společností nebo prostředím a jsou převážně psychologické, jako například potřeba sebeúcty, moci, vzdělání. (Schiffman, Kanuk 2004, s 94-95)

Lidská potřeba je tedy základní impuls ke koupi určitého produktu. Proto každý člověk hledá způsoby, jak tyto potřeby uspokojit. Proto by prodejci měli vnímat fakt, že jejich výrobek či služba slouží k uspokojování právě těchto potřeb. Často sám zákazník má problém identifikovat své potřeby, a proto by měl každý správný prodejce umět pečlivě naslouchat, pozorovat a všimnout si, aby uměl dobře zákazníkovi poradit. (Filipová 2011, s.69)

Uspokojit lidské potřeby, je to, co motivuje zákazníka k následné koupi produktu. Tyto potřeby můžeme rozdělit do 2 základních kategorií:

- **Hmotné potřeby** – Tyto potřeby jsou mnohem více rozpoznatelnější a evokují v člověku chtít nákup. Jedná se o užitek, který uspokojí naše aktuální potřeby a naše argumenty jsou tedy věcné.
- **Nehmotné potřeby** (tzv. emocionální) – Nehmotné potřeby nejsou až tak viditelné, avšak neměli bychom je příliš podceňovat. Jedná se například o potřebu uznání, pochvaly. (Filipová, 2011, s.69)

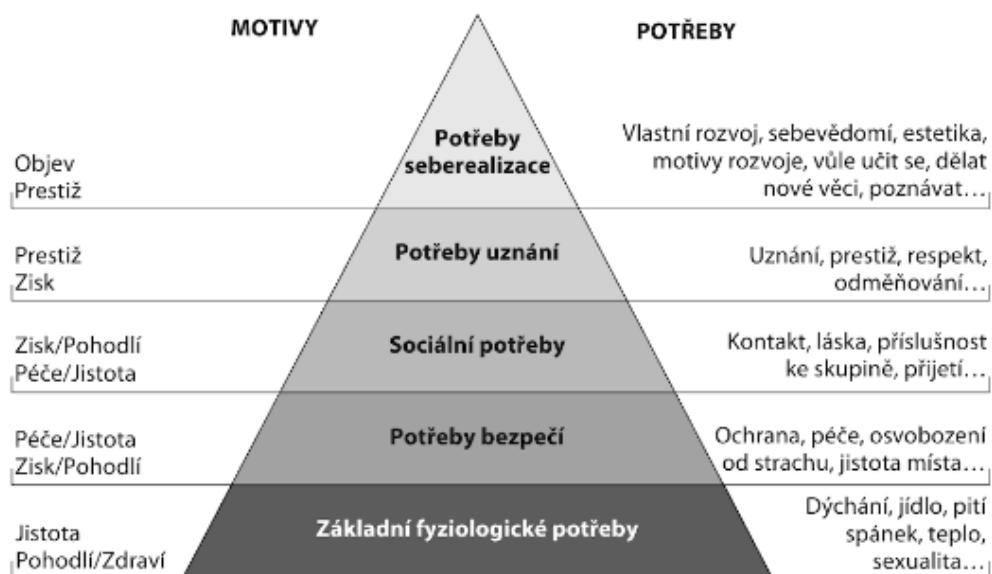
Maslowova pyramida lidských potřeb

Maslowova hierarchie lidských potřeb, je založena na uspokojování nejdůležitějších potřeb pro člověka. Je seřazena do sebe navazujících stupňů, které jsou uspořádány od základních potřeb až po potřeby, kterými člověk rozvíjí sebe sama. Tato teorie je však založena na dvou základních předpokladech:

- Každý člověk je neustále nespokojený, a tudíž se potřeby odvíjí od toho, co konkrétní člověk momentálně má. Proto chování člověka mohou ovlivnit pouze potřeby, které nejsou uspokojeny, tedy potřeba, kterou již člověk uspokojil ho nemotivuje.

- Tyto potřeby lze uspořádat do tvaru pyramidy. Jakmile člověk jednu potřebu uspokojí, objevuje se druhá, avšak v ne takovém rozsahu. Obvykle tato potřeba zajišťuje vyšší a kvalitnější stupeň lidského života.

Tato pyramida vychází tedy z faktu, že každý člověk má určité potřeby, které neustále uspokojuje. Jakmile jsou tyto konkrétní potřeby uspokojeny, objevují se další, které pyramida znázorňuje o stupně výše a z hlediska uspokojení jsou náročnější. (Nový, Petzold 2006, s. 18)



Obrázek 2 Maslowova pyramida (Nový, Petzold 2006, s 18)

Maslow rozpracoval pyramidu do pěti základních stupňů (Nový, Petzold 2006, s 19-23):

- Na nejnižší úrovni se nacházejí **základní fyziologické potřeby**. Jedná se především o potřeby fyzické, jako je například dýchání, žízeň, jídlo. Tyto potřeby musí být uspokojeny jako první, aby každý člověk pocíťoval jistotu neboli základní kupní motiv. Pokud člověk neuspokojuje tyto prvotní potřeby, často může docházet ke vzniku konfliktů.
- Druhý stupeň pyramidy potřeb se zabývá **potřebami bezpečí**. Jedná se o pocity lidí, kteří mají skryté obavy, a proto pahnou po uspokojení těchto potřeb, jako je například potřeba jistoty či potřeba ochrany. Vše, co snižuje náš pocit nejistoty, zvyšuje uspokojování těchto potřeb.
- Další stupeň se věnuje **sociálním potřebám**. Jedná se o potřeby mezilidských vztahů, pocity lásky. Je to tedy potřeba být akceptován takový, jací opravdu jsme.

- Čtvrtá úroveň ukazuje na **potřebu uznání**. Pro většinu lidí, je tato potřeba opravdu potřebná, jelikož si přejí, aby je ostatní lidí viděli v jejich očích, že mají určitou prestiž a jsou důležití. Kupním motivem je tedy pro tyto lidi uznání a prestiž. Pro spoustu lidí je tato potřeba důležitější, než například jejich plat.
- Poslední úroveň pyramidy se zabývá **potřebou seberealizace** člověka. Jde o nejvyšší stupeň a mnoho lidí této úrovně potřeb nikdy nedosáhne. Důvodem tohoto nespokojení těchto potřeb mohou být například existenční problémy, kdy nedochází k uspokojení vyšších potřeb.

Potřeby podle Tonyho Robbinse

Tony Robbins, americký investor a kouč, definoval šest základních lidských potřeb moderní doby:

- První potřeba je **jistota či pohodlí**. Je to potřeba mít věci pod kontrolou. Je to základní potřeba vyhnout se pocitům stresu a bolesti a cítit pocit potěšení. Tato potřeba souvisí s lidským pudem sebezáchovy a ovlivňuje naše budoucí riskování v zaměstnání či soukromém životě. Čím vyšší máme potřebu jistoty, tím méně budeme riskovat.
- Druhá potřeba popisuje potřebu **variability a nejistoty**. Robbins popisuje příklad, zda mají lidé rádi překvapení. Pokud jste odpověděli ano, v tom případě lžete sami sobě. Člověk nemá rád překvapení, o kterých nic neví, ale pouze ty, které sám očekává. Ty, které člověk nezná, nazýváme jako problémy. Avšak tyto nečekané překvapení člověk k životu potřebuje, aby si vytvořil tzv. hroší kůži do budoucnosti.
- Další potřeba je **důležitost**. Každý člověk potřebuje pocit být důležitý, cítit se potřebně a speciálně. V dnešní době si člověk tuto důležitost může vytvořit velmi lehce, a to například založením účtů na internetových portálech nebo se přihlásit do show a vyhrát ji.
- Čtvrtá potřeba se zabývá **potřebou lásky a spojení**. Tyto potřeby jsou hnacím motorem života člověka. Je to pocit, který všichni chceme a potřebujeme.

Tyto čtyři potřeby jsou tzv. potřeby osobnosti. Každý člověk ví, jak tyto potřeby uspokojit a naplnit. Další dvě potřeby, které Robbins udává jsou potřeby duchovní a jsou tedy vzácnější. Ne vždy tyto potřeby člověk dokáže uspokojit, avšak pokud se člověku podaří jich dosáhnout, cítí určité zadostiučinění.

- Pátá potřeba je **potřeba růstu**. Pokud vztah či byznys neroste, nikdy nepocítíme požadované zadostiučinění.
- Poslední potřeba je **přispívání**. Příkladem může být pocit, kdy nám náš známí sdělí dobrou novinu. Co uděláme jako první? Sdílíme ji s našimi nejbližšími, a tedy sdílíme vše, co prožíváme a rozdáváme tyto informace dál.
(zdroj: <https://www.linkedin.com/pulse/20141120152010-101706366-six-basic-needs-that-make-us-tick>)

Teorie Sigmunda Freuda

Další teorií lidské motivace je například teorie Sigmunda Freuda. Kotler a Keller (2013, s. 198) uvádějí Freudův předpoklad, že lidské chování utváří síly, které jsou převážně pro člověk nevědomé, a proto žádná osoba nemůže tyto motivace chápat naplno. Vědomé podněty jsou například materiál, barva a tvar. Naopak však nevědomé podněty, které člověk nemůže vnímat svými smysly, ale ovlivňují ho o to více, jsou například značka výrobku.

Teorie Fredericka Herzberga

Velmi zajímavou teorií vztahu prodejce a kupujícího, je teorie Fredericka Herzberga. Tato teorie dva základní pojmy a to dissatisfactory, které způsobují u zákazníka nespokojenost a satisfactory, způsobující naopak spokojenost. Z této teorie nám však plynou dva základní důsledky. První je fakt, že prodejci by se měli snažit udělat vše, aby se zákazník vyhnul těmto dissatisfactorům, jako je například chybně poskládaný manuál. I když tyto faktory neovlivňují přímo prodej výrobku, nemusí však následně zákazníka odrazovat. Druhá věc, kterou by prodejci měli tvořit, je definice a identifikace hlavních satisfaktorů, které následně doporučí a nabídnou svým zákazníkům. (Kotler a Keller 2013, s. 199)

2.2 Komunikace

„*Umění prodávat je především uměním efektivní komunikace.*” (Filipová, 2011, s.23)

Jedna z nejdůležitějších a v dnešní době nejsložitějších oblastí, která se týká péče o zákazníky je komunikace. Jedná se o proces, při kterém dochází k přenosu informací. Tuto komunikaci můžeme dělit do dvou skupin:

- **Verbální komunikace** – Jde o vyjádření obsahu řeči nebo přímo mluveným slovem, tedy to, co opravdu říkáme. Důležitou součástí verbální komunikace je výška a tón

našeho hlasu, rychlost a plynulost naší řeči a taky rozvíjení myšlenek a aktivní naslouchání. Vést verbální komunikaci tedy znamená umět přesně vyjádřit naše myšlenky tak, aby byla pro okolní posluchače srozumitelná a lehce pochopitelná.

- **Neverbální komunikace** – Tato komunikace znamená to, jakým způsobem umíme tyto věci říkat – tedy o řeč našeho těla. Zajímavostí je, že až 70 % veškerých informací čerpáme právě ze zmiňované neverbální komunikace. (Filipová, 2011, s. 26-27)

Komunikace bývá rozdělena do dvou základních dimenzí (Chlebovský, 2005, s. 41-42):

1. Obsah

- Funkční – Jedná se především o vlastnosti a specifikace diskutovaného produktu nebo služby.
- Sociálně-organizační – Poukazuje na obecný význam produktu.
- Situační – Konkrétní situace či okolnosti komunikace.
- Emocionální – Ukazuje, jaké emoce daný produkt vyvolá.

2. Styl

- Úkolově-orientovaný – Jednoznačně úkolově a účelově orientovaný.
- Orientovaný na interakci – Základem je personifikace a společenský styl. Jedná se o nejvhodnější způsob komunikace pro dlouhodobé vztahy mezi prodávajícím a nakupujícím.
- Osobně orientovaný – Prodejce klade především důraz na vlastní osobu. Snaží se nejprve prodat svoje zkušenosti a schopnosti, až poté nabízený produkt.

Jak správně komunikovat se zákazníkem

Bureš (2007, s. 36) popisuje komunikaci, jakou by měl splňovat správný prodej:

- Výběr správné slovní zásoby, jakou budeme se zákazníkem komunikovat.
- Vyhnout se obtížně vyslovitelných a těžko zapamatovatelných slov.
- Vyloučit slova, které by mohli zákazníka zasáhnout či se ho dotknout.
- Používat opatrně citoslovce.
- Řadit slova do kratších vět.
- Dodržovat základní gramatické pravidla.
- Řadit metafory, které usnadňují pochopit vysvětlování.

Vzhled, prostředí, ve kterém tvoříme služby či prodej a přiměřenost jazyka má pozitivní tendenci k naklonění potenciálního zákazníka. Tímto způsobem může prodejce jediné získat. Důležitou roli u prodejce hraje i zdvořilost. (Bureš, 2007, s.36)

Filipová (2011, s.22) vysvětluje základní schopnosti dobrého prodejce:

- Schopnost se koncentrovat.
- Schopnost pracovat s obdrženými informacemi.
- Komunikační dovednosti a schopnosti.
- Organizační schopnosti.
- Schopnost neustále se učit novým věcem.
- Empatie a schopnost sociální orientace.

Bureš (2007, s.46-47) vysvětluje základní schopnost dobrého prodejce jako umění naslouchat zákazníkovi. Správný prodejce by měl mít vždy u sebe blok a tužku a zapisovat si poznatky, které mu sdělí sám zákazník. Pozorným nasloucháním může prodejce zachytit okamžiky a námítky, které jsou potřeba změnit. Propásknutím těchto okamžiků může vést i ke ztrátě obchodu.

První dojem

První dojem je pro nakupující velice důležitý a rozhodující. Bureš a Řehulka (2007, s. 49-51) zmiňují momentální rozpoložení a chování zákazníka během prvních 4 minut od shledání s člověkem. U člověka, kterého neznáme často tento první dojem rozhoduje o tom, zda se s ním v budoucnu budeme chtít ještě vidět.

Cram (2012, s. 70-72) vysvětluje ve své knize, že naše mysl ovlivňuje prostředí s využitím všech našich smyslů, které se podílí na prvním dojmu. Jsou to zejména:

- **ČICH** – Tedy nos, který lokalizuje a detekuje aroma prostředí. Vůně ovlivňuje náš mozek buď **pozitivně** – například vůně rozkvetlé louky, příjemná vůně květin, ale též **negativně** – dusivý kouř, vůně spáleného jídla.
- **SLUCH** – Dalším smyslem podílejícím se na prvním dojmu je sluch, kterým člověk vnímá své okolí. Rozpoznává zvuky smíchu, pláče. Tento dojem velmi ovlivňuje zákazníka ve volbě, jelikož plní funkci tzv. implicitní reklamy. Důležitá je

tedy v obchodech i volba příjemné hudby, která zákazníka pozitivně motivuje ke koupi.

- **ZRAK** – Jedním z nejdůležitějších smyslů ve výběru je jednoznačně zrak. Barvy, styly, střihy, které vnímáme očima hrají velmi významnou roli ve výběru. Proto by se prodejce měl zaměřit též na správné světelné efekty či osvětlení prodejny, které mohou navozovat pocit klidu a bezpečí pro zákazníka.

2.3 Služby

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

Schopnost důsledně a trvale poskytovat kvalitní služby je jednou z mnoha trvale udržitelných konkurenčních výhod. Z poskytování dobrých služeb plynou dvě komerční výhody (Cram, 2012, s. 18):

- **Ofenzivní výhoda** – Tato výhoda vyvolává větší počet zákazníků a zisk prospěšnějších zákazníků. Typickým příkladem ofenzivní výhody může být získání podílu na trhu, možnost účtování si k ceně přírůžku či ovládnutí trhu. Společnosti nabízející vynikající a silně nadprůměrné služby svým zákazníkům se vyznačují vyšším růstem podílu na trhu či získáváním finanční výhody plynoucí z většího podílu na trhu.
- **Defenzivní výhoda** – Jedná se o výhodu udržování zákazníků. K defenzivním výhodám se řadí například loajalita a menší nutkání společnosti měnit dodavatele.

Blecharz (2015, s. 123) popisuje služby s následujícími znaky:

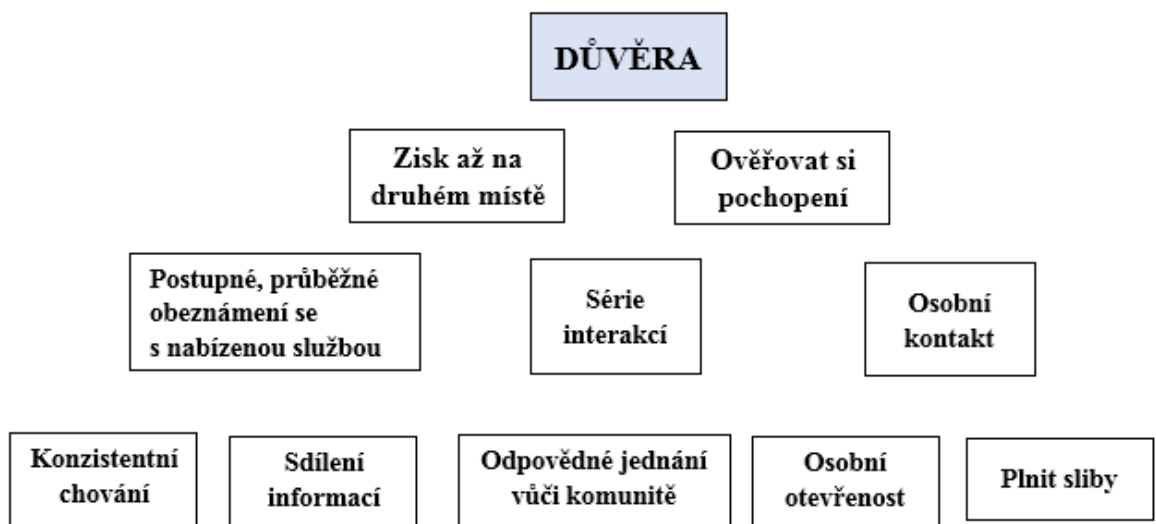
- **Neoddělitelnost** – Služby, které poskytovatel nabízí zákazníkovi často nelze od sebe oddělit. V mnoha případech je zákazník součástí právě služby samotné. Příkladem může být například služba u kadeřníka, holiče.
- **Nehmotnost** – Tuto službu nemůže zákazník vidět do doby, než je zrealizovaná. Je to například služba v restauraci, kdy zákazník může posoudit tuto službu až poté, kdy službu obdrží. Velkou roli v rozhodování hraje kvalita. Na základě ověřené kvality si zákazník sám vytvoří svoji představu o službě, která se následně promítne do jeho dalšího očekávání.

- **Časová omezenost** – Služby se vytváří a spotřebovávají v době vzniku a ve stejný čas. Proto nemůžeme tyto služby si připravit do zásoby či je prodat až později. Nabídka služeb v praxi je tedy konstantní a poptávka se tedy může v průběhu času měnit.
- **Vysoká variabilita kvality** – Kvalita má na služby velký a rozhodující vliv. Velký vliv na kvalitu má právě poskytovatel služby, záleží na jeho momentálním rozpoložení v době konání služby nebo přístupu zaměstnanců.

Cram (2012, s. 164-166) udává i pět nových koncepcí služeb:

- **Samoobslužné služby** – Jedná se o zavedení nových vyspělých technologií s cílem podporovat využití internetu při poskytování služeb poskytovatele. Zákazník si může sám načasovat poskytování služby. Tato služba má však i své negativa. Zákazník by si měl být vědom možnosti omezené čekací doby a měl by být ochoten a dostatečně kompetentní k tomu, tyto služby využívat. Příkladem nám můžou být například samoobslužné pokladny v supermarketech.
- **Přímé poskytování služeb** – Touto službou se snaží poskytovatel zvýšit pohodlí zákazníka. Tento přístup ocení zákazník, který si vysoce váží svého časového fondu a tato služba tedy pro něho poskytuje velký přínos. Negativum pro poskytovatele může být velká investice do technologií spojené s potřebnými systémy či dodatečné náklady na služby.
- **Aktivity realizované před poskytnutím služby** – Přístup umožňuje zákazníkům ještě před realizací služby například registraci, vyplňování potřebných formulářů či předplatné služby. Pozitivum této služby je rychlejší průběh procesu poskytování služby.
- **Balíčky služeb** – Základní myšlenkou tohoto přístupu je spojení více služeb do jedné. Přínosem pro zákazníka je tedy větší pohodlí, kdy má možnost vyzkoušet více za jednu kompletní cenu. Poskytovatel má tedy větší šanci účtovat vyšší ceny a dosáhnout většího využití svých služeb.
- **Hmotné prvky služby** – Služby založené na hmotné podstatě, například pomocí tištěných materiálů. Služby, kterou poskytovatel nabízí je většinou založena na nehmotné podstatě, zákazník však může vnímat a posuzovat kvalitu hmotných prvků, jako jsou například vybavení prostředí, ve kterém je služba konána. Nevýhodou však je větší obnos investice do prostředí.

Mezi základní cíl služby patří tedy nejen docílení spokojenosti zákazníka, ale i rozšiřování doporučení služby druhým lidem. Chytré společnosti tedy rozvíjí své dobré vztahy se zákazníky na základě důvěry. Tato důvěra se dlouho formuje a vyžaduje velkou spoustu času a je výsledkem zásluhy. (Cram, 2012, s. 89)

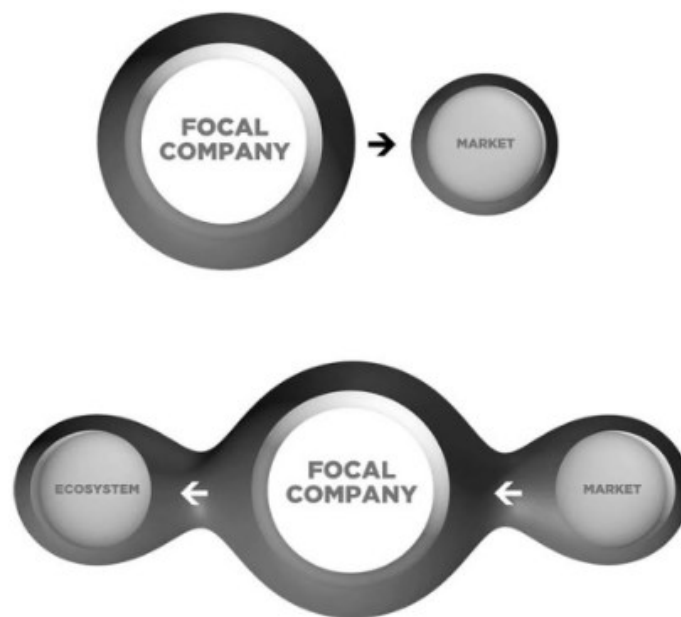


Obrázek 3 Deset způsobů utváření důvěry (Cram, 2012, s.90)

Podstatou dobrých a kvalitních služeb je spolehlivost. Pokud však firma chce myslet do budoucnosti a uchovat si před konkurencí dostatečný odstup, dobrým krokem bývá inovace poskytovaných služeb. Následným zaváděním, byť jen malých inovací může podnik získávat větší loajalitu od zákazníka. Skutečná inovace však může vést i k zvýšení ziskovosti firmy. (Cram, 2012, s. 163)

Bureš (2007, s. 54) udává důvěru o výrobku také jako znalost o výrobku, který prodávám, velmi důležitou roli hraje však i vzájemná sympatie. Lépe se totiž komunikuje s tím, kdo je k vám pozitivně nakloněn.

Velký důraz na inovaci potvrzuje i Debruyne (2014, s.5-6). Poté, co poskytovatel začne své produkty a služby vidět reálným pohledem, jakým způsobem plní pro naše zákazníky užitek, může začít vidět i řešení, které služby skutečně poskytují. Výsledek z pohledu zákazníků funguje podle obrácených hodnot řetězce. V řetězci se tedy jedná o model trhu, kde konečný výsledek úsilí podniku je zákazník a opačná hodnota modelu začíná právě u tohoto zmiňovaného zákazníka. Zákazník je tedy výchozí bod řetězce a výsledkem je tedy pochopení potřeb zákazníků.



Obrázek 4 The reverse value chain (Debruyne, 2014, s.7)

Jak nejlépe postupovat při této inovaci udává Cram (2012, s.163-180) ve své knize:

- Určit si nezvyklý vzhled produktu.
- Formulace nových tvrzení o hodnotě námi poskytované služby.
- Ověřit si nové tvrzení přímo na zákaznících.
- Provedení posouzení.
- Představení a následné šíření nově zaváděných inovací.
- Neustále sledovat dosažených výsledků.

2.4 Stížnosti a reklamace

„Profesionální vyřízení stížnosti znamená systematické přijímání, zpracování a analýzu stížností zákazníka.“ (Nový, Petzold 2006, s. 114)

Nový a Petzold (2006, s. 113-114) popisuje vyřízení stížností do čtyř základních kroků:

1. **Simulace stížnosti** – V první fázi dochází k povzbuzení zákazníka, aby prodejci sdělili své přání a očekávání.
2. **Příjem stížnosti** – Následné nespokojenosti a stížnosti od zákazníků zpracovávají zkušení zaměstnanci.
3. **Zpracování stížnosti** – Zjištěné stížnosti by měly být co nejdříve vyřízeny a vyřešeny k co nejvyšší spokojenosti zákazníka.

4. **Analýza stížnosti** – Poslední fáze slouží k rozebrání příčin stížností a následnému vypracování návrhů pro zamezení následnému výskytu problému.

Součástí péče o zákazníka je i vyřizování stížností a profesionální řešení problémů reklamace výrobků. Cram (2012, s. 150-157) definuje nápravu stížnosti takto:

- Důležité je naslouchání a objasnění daného problému.
- Ukázat zákazníkovi, že jeho vzniklý problém je i náš problém a bereme veškerou zodpovědnost za vyřešení dané situace.
- Projevit zákazníkovi naše empatie vcitěním se do jeho problému.
- Zvážit osobní aspekt problému. Jedná se o osobní rozměr nápravy problému.
- Nabídnout různé řešení problému, což vyvolá v zákazníkovi možnost výběru a pocít důležitosti.
- Demontrace férovosti, což znamená, že zákazník vnímal naši nápravu a vyřešení problému jako férový proces. Řešení musí být spolehlivé, srozumitelné a rychlé.
- Splnění daného slibu. Při nápravě problému prodejce slibuje zákazníkovi něco nového a nevyřešení a nedodržení slibu způsobuje dvojnásobné selhání prodejce.
- Následné poučení z toho, co se stalo a předejít k opakování se situace.

Výhody profesionálního vyřízení stížností a reklamací popisuje Nový a Petzold (2006, s. 113) jako:

- Snížení nespokojenosti zákazníků a omezení nebezpečí jejich možného odchodu ke konkurenci.
- Zlepšení image firmy.
- Podporu dalšího doporučení a omezení negativní reklamy.
- Podporu prodeje snížením kupního rizika pro zákazníky.
- Posílení vazby zákazníka na firmu.
- Informace o možnostech zlepšení produktu.
- Znamení, že firmy to se spokojeností zákazníků myslí opravdu vážně.

2.5 Spokojenost zákazníka

Spokojenost je stav, kdy zákazník uspokojuje své potřeby a zároveň své kupní motivy. Schiffman a Kanuk (2004, s. 20) uvádějí definici, že spokojenost zákazníka vyjadřuje, jak jednotlivec vnímá vzhledem ke svému očekávání, provedení služby nebo výrobku.

Chlebovský (2005, s. 49) definuje spokojenost zákazníků: „*Spokojenost zákazníka je determinována názorem zákazníka na míru, kterou obchodní případ splnil jeho potřeby a očekávání.*”

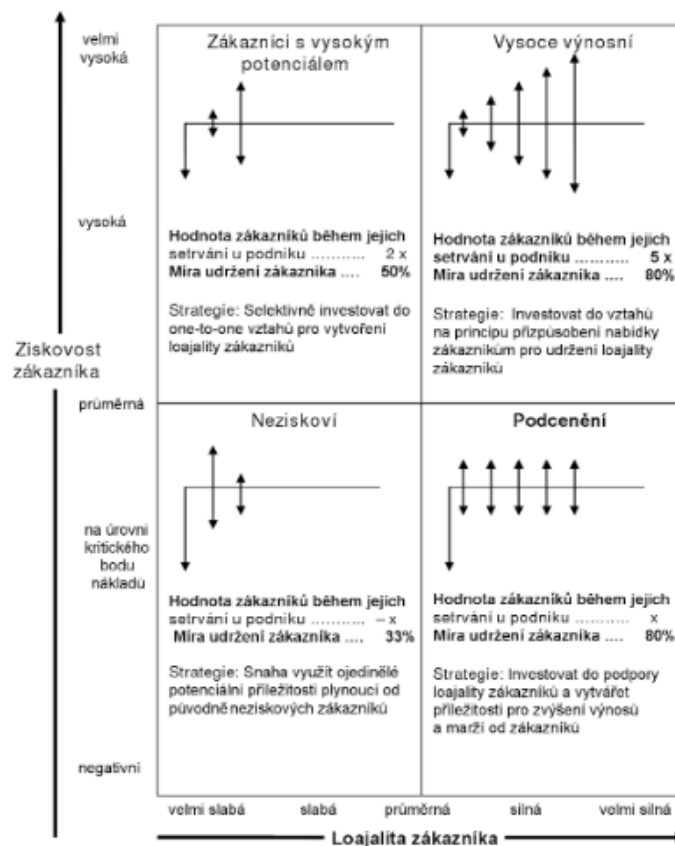
Nejčastější porovnání míry spokojenosti zákazníka s výrobkem můžeme rozdělit do následujících kategorií (Nový, Petzold, 2006, s. 37-40):

- 1. Vztah k vlastnímu očekávání** – Jedná se o konkrétní představy zákazníků, jak by měl výrobek či služba vypadat. Například u výrobků s vyšší cenou se očekává, že zákazník bude mít koupi dobře rozmyšlenou. Proto je tedy nutné znát očekávání potencionálních zákazníků, které někdy mohou být nereálná a neuskutečnitelná. Tyto zjištění mohou být pro náš podnik velmi prospěšné, jelikož v tomto případě můžeme zákazníka upozornit nebo navrhnout jiné řešení. Musíme se však zbavit špatných iluzí, že dobrý prodejce dokáže zákazníkovi splnit jakékoliv přání.
- 2. Vztah k předchozím zkušenostem** – V této fázi je potřeba zjistit předchozí zkušenosti zákazníka a jeho následné hodnocení. Vyhodnocení zákazníkovi spokojenosti může mít pozitivní zkušenosti s výrobkem, který bude chtít zopakovat, ale naopak může mít i negativní zkušenosti, které nebude chtít opakovat. Výhodou je, že prodejce následně může nabídnout takový produkt, který bude splňovat očekávání zákazníka.
- 3. Vztah k ceně** – Jedná se o nejdůležitější faktor pro kupující. Konečná výše ceny určuje dostupnost či nedostupnost výrobku pro zákazníka. Můžeme říct, že s rostoucí cenou produktu roste i kvalita. Proto lze tvrdit, že více kvalitní produkt nelze prodávat za mimořádně nízké ceny, už jenom v důsledku vyšších nákladů na kvalitní provedení.
- 4. Vztah k objektivním a všeobecně uznávaným normám** – Jde o očekávání zákazníka, co je pro něho obvyklé a běžné. Produkty jsou velmi často posuzovány z úhlu pohledu zvyklostí.
- 5. Vztah k uspokojení momentálních, krátkodobých a dlouhodobých potřeb** – Jedná se o uspokojování konkrétních potřeb, které zákazník momentálně pociťuje.

- 6. **Vztah k určitému problému a nabídky adekvátního řešení** – Problém, který naskytne, můžeme uspokojit prostřednictvím jiného produktu či služby, pokud bude vhodně určena.
- 7. **Vztah k druhým lidem** – Jde o koupi, která nemusí uspokojit pouze zákazníka, ale může ovlivnit i jeho blízké a rodinu.

Na základě loajality a ziskovosti můžeme zákazníky rozčlenit do několika skupin (Lošťáková 2009, s. 94-101):

- **Velmi výnosní zákazníci** – jedná se o kombinaci velké spokojenosti, nadprůměrné loajality a velké ziskovosti. Vytváří většinu zisku podniku.
- **Podcenění zákazníci** – tito zákazníci jsou loajální, avšak nejsou pro prodejce příliš ziskoví. Někteří jsou pro podnik ztrátoví.
- **Zákazníci s vysokým potenciálem** – jde o zákazníky, kteří jsou pro podnik vysoce ziskoví, avšak ne příliš loajální. Jsou náchylní přejít ke konkurenci a dají se lehko zlákat.
- **Ztrátoví zákazníci** – jsou to především noví zákazníci, kteří nejsou ani loajální a ani ziskoví.



Obrázek 5 Strategie pro řízení loajality a ziskovosti (Lošťáková, 2009, s.101)

Problematiku spokojenosti zákazníků popisuje Zamazalová (2009, s. 216) tím, že firmy můžou spokojenost zákazníků sledovat i pomocí výzkumných agentur. Tyto agentury mají svůj model pro zkoumání spokojenosti, jako například dotazování face-to-face, kdy získávají vstupní informace, které následně analyzují a vyhodnocují. Součástí měření zákaznické spokojenosti v rámci těchto produktů, je určení faktorů, které přispívají ke vzniku pevné vazby k firmě.

Schiffman a Kanuk (2004, s. 20-21) rozlišují několik typů zákazníků, podle spokojenosti a to:

- **Lojalisté** – Jedná se o zcela spokojené zákazníky, kteří v nákupu u prodejce budou pokračovat i následně.
- **Apoštolové** – U těchto zákazníků zkušenosti překonaly očekávání, proto o firmě hovoří pozitivně.
- **Odpadlíci** – Tito zákazníci pocítují neutrální uspokojení potřeb u prodejce a u firmy přestávají nakupovat.
- **Teroristé** – U těchto zákazníků vzniká negativní zkušenost s firmou, a proto šíří špatné a nepravdivé informace.
- **Rukojmí** – Jde o zákazníky, kteří si neustále stěžují a jsou nešťastní, ale u firmy stále zůstávají díky nízkým cenám produktu.
- **Žoldáci** – jedná se o spokojené zákazníky, kteří však nemají loajalitu k firmě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1939

Firma Baťa a.s. byla založena na principech a hodnotách, které úzce souvisely s motivací člověka, ne však přímo úzce s penězi, které však hrají spíše existenční roli s vývojem firmy. Firma se snažila dbát na seberozvoji svých pracovníků, péči o zákazníka, jeho spokojenost a plnění jeho individuálních potřeb. Proto služby poskytované touto firmou byly komplexní, velmi kvalitní a dostupné pro širší veřejnost.

3.1 Služby

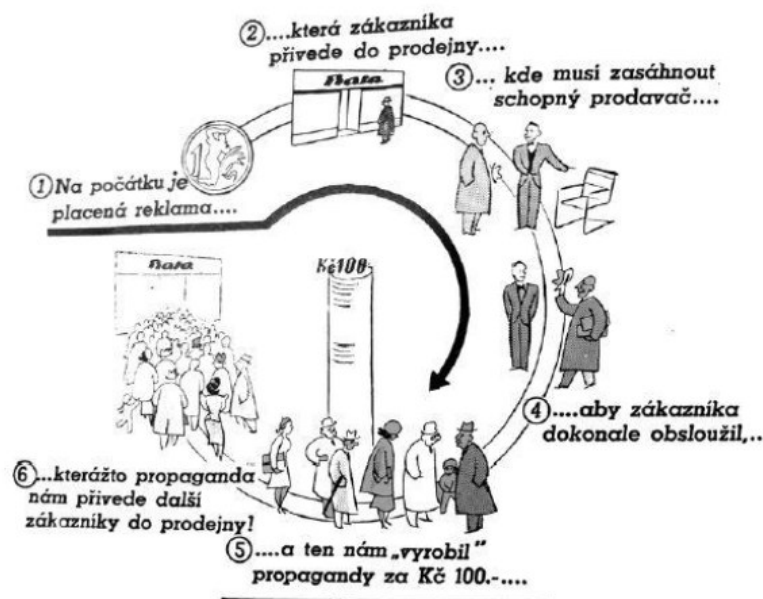
„Nejdříve posloužit, pak prodat.“ (Veselý, 2016, s. 10)

Tomáš Baťa považoval službu zákazníkům za nejvyšší možnou realizaci každého člověka. Služba však nezaručovala, zda zákazník zaplatí za produkt. Cílem nebyl ani okamžitý zisk, ale zjištění, zda se zákazník rád vrátí na prodejnu a zejména vytvoření si vztahu se zákazníkem. Služba tedy zaručovala nejen zvýšení prodeje skrz zákazníka, ale i vyšší mzdy zaměstnancům a spokojenost zákazníka. (Culík Končítíková, 2015, s. 23)

„Čím více služeb vložíte do své činnosti, tím více se Vám vrátí, a to jak v hmotných, tak i nehmotných výnosech.“ (Prodavačská příručka, 1934, s.192)

Pro firmu Baťa však byla důležitá služba, jako nejlepší možná reklama. Cílem této reklamy bylo přilákat zákazníka přímo do prodejny. Přišel-li zákazník do prodejny, hlavním úkolem prodavače bylo obsloužit ho tak, aby zákazník následně vytvořil pro firmu tu nejlepší reklamu. Reklama na principu vlastního slova a zhodnocení firmy byla nejúčinnější a zaručovala tak růst prodejny. (Culík Končítíková, 2015, s. 26)

Díky vztahu mezi reklamou, službou, propagací a schopností prodavače měl prodej vyústit v koloběh služby – tedy čím schopněji prodavač dokáže zákazníka zaujmout, tím úspěšnější bude následný prodej.



Obrázek 6 Koloběh služby (SOkA, Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Celý koloběh začíná placenou reklamou firmy, jako jsou například letáky, billboardy. Tato prvotní služba musela být vysoce efektivní, aby přilákala potenciálního zájemce o službu a přivedla ho přímo do prodejny. V prodejně již musel zaujmout prodavač sám. Velmi záleželo na jeho zkušenostech a schopnostech, aby dokázal zákazníka obsloužit tak, aby se vracel zpátky do prodejny. Následným prodejem, který uskutečnil zákazník vznikla firmě nová možnost rozšíření nové efektivní reklamy, která následně přiláká potenciální zákazníky. (SOkA, Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Každý z prodavačů se řídil heslem: „Náš zákazník-náš pán.“ Též musel absolvovat školení a kurzy týkající se prodeje a vystupování před zákazníky. Tyto kurzy navštěvovali jak noví zaměstnanci, tak i stálí, kteří se neustále zdokonalovali.

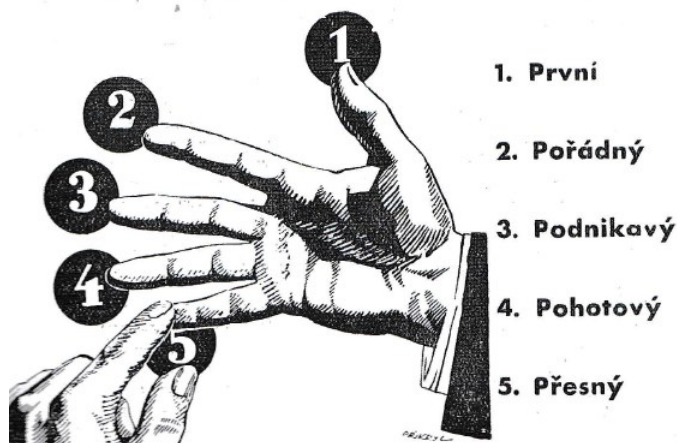
Prodavač byl člověk, který sloužil všem lidem, bez ohledu na jejich finanční stav. Byl to člověk, který byl ve firmě Baťa velmi vážený a být tedy prodavačem znamenalo poslání, které vykonávali jen ti nejlepší. Úspěšným prodavačem se tedy mohl stát jen ten, kdo si budoval důvěru se zákazníky. Základem této práce byla tedy služba zákazníkovi, nikoliv prodej. (Culík Končítíková, 2015, s. 28-30)

Příručka prodavače (1934, s.9-12) popisuje vlastnosti správného prodavače:

- **Vzbudit důvěru u zákazníka** – hlavní podmínkou dobrého prodeje by měla být důvěra zákazníka k prodejci. Tato důvěra jde získat pouze opravdovou službou. Pokud tuto službu nevykonal prodavač dobře, nedokázal by si udržet zaměstnání i kdyby měl schopnosti jiných vlastností.
- **Ochota** – každý prodavač by měl své zákazníky obsluhovat ochotně, rychle a pečlivě. Čím dříve zákazníka obsloužil, tím rychleji si získal zákazníka. Každý zákazník má též vždy pravdu, a i toho nejvíce rozzlobeného zákazníka jde uspokojit taktickým chováním.
- **Iniciativa** – prodejnu nelze přirovnávat k fungování například úřadu. Žádná prodejna se neřídila dodržováním předpisů, a proto bylo potřeba na prodejně iniciativních prodavačů, kteří hledali jakékoliv způsoby, jak nejlépe zákazníkovi posloužit.
- **Odborná znalost** – každý prodavač musel nejdříve projít kurzy a školeními a získat tak příslušné odborné znalosti a zkušenosti, bez kterých nebyl možný následný prodej.
- **Zevnějšek** – velmi důležitým aspektem, byl vzhled prodavačů na prodejně. Culík Končítíková (2015, s. 32-33) popisuje konkrétní vzhled baťovských prodavačů:
 - **Postava** měla být souměrná, avšak ani malá, ani velká.
 - **Obličejové rysy** měly být na pohled příjemné. Prodavači se museli o svůj obličej dobře starat – muži museli být vždy oholeni, ženy nesměli používat výrazné líčení.
 - **Vlasy** měl být vždy upraveny, vyvarovat se prodavači měli extravagantním účesům a výstřelkům módy.
 - Velkou pozornost měli dále prodavači věnovat svému úsměvu a péči o své zuby. **Zuby** byly vizitkou každého člověka, a proto se každý prodavač měl v této oblasti maximálně snažit o udržení pěkného vzhledu.
 - **Ruce** byly pro prodavače velmi důležitou částí těla, jelikož skrze ruce prodavač přicházel do kontaktu se zákazníkem.
 - Další, co reprezentovalo prodavače, byl jeho **oděv**. Oblečení muselo být vždy důkladně čisté a vyžehlené. Muži nosili obleky tmavé barvy, především šedý. Součástí obleku byl i prodavačský plášť. Ženy nesměly nosit šaty s křiklavými barvami a divokými odstíny.
 - Posledním důležitým předpokladem pro úspěšného prodavače byla jeho **obuv**. Boty měli být vždy čisté, jelikož se jim věnovala větší pozornost.

- **Znalost řeči** – komunikace se zákazníkem vyžadovala znalost aspoň jednoho světového jazyku. Baťa byl velkým zastáncem neustálého rozvíjení svých zaměstnanců, a proto často nabízela kurzy v zahraničí.

Pět „P“ úspěšného prodavače :



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

Vlastnosti, které měl správný prodavač vykonávat, byly shrnuty do **desatera prodavače**:

1. Buď vždy zdvořilý, v dobré náladě a usmívej se.
2. Buď správně obut a bezvadně upraven.
3. Získej důvěru zákazníka svou odbornou znalostí a odbornou službou.
4. Prodej začni s kartotékou v ruce.
5. Měř nohu a vyzkoušej několik párů, ale neunavuj tím zákazníka.
6. Prodávěj jen správné číslo a tvar.
7. Ošetři zákazníku odborně nohy a očisti jeho starou obuv.
8. Posluž zákazníku prodejem punčoch, krému, drobného zboží a ortopedickými potřebami.
9. Doporuč pedikúru, správkárnu a čistírnu.
10. Pamatuj, že každý tvůj čin má dělati obchod ihned, ale také v budoucnosti.

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

3.2 Prodej a komunikace

Úspěšný prodej byl základem Baťovy soustavy řízení. Firma neustále zlepšovala prodejní proces. Kurzy efektivního prodeje probíhali ve Škole pro prodavače, kdy se vzdělávali všichni zaměstnanci prodejny a každý pracovník prodejny měl tedy absolvovat všechny studijní obory této školy. (Culík Končítíková, 2015, s.62)

Základem dobrého prodejního procesu byl prodejní hovor. Prodavač nejprve oslovil zákazníka, poté mu projevil úctu. Během rozhovoru měl být zákazník informován o novinkách a dostatkem informací, potřebných k nákupu. Během tohoto rozhovoru se měl prodavač vyvarovat používáním odborných výrazů, kterým by zákazník nemusel porozumět. Prodavač měl seznámit zákazníka se zbožím a službou. Povinnost prodavače byla mluvit vždy o zboží pravdivě, neměl ho příliš vychvalovat. Zároveň však nesměl zboží podceňovat nebo urážet. (SOkA Zlín, Baťa II/4, inv. č. 134)

Prodejní proces tedy probíhal od okamžiku vstupu zákazníka do prodejny, přes představení zboží až po následné dokončení prodeje. Cílem celého procesu bylo nejen uspokojení zákazníka, ale i to, aby byl zákazník spokojený s informacemi získanými od prodavače. (Culík Končítíková, 2015, s. 67)

3.3 Stížnosti a reklamace

Důležitým úkolem bylo i vyřizování stížností a reklamací. Kladné vyřízení dělá ze zákazníka přítele podniku, který následně doporučí firmu svým známým. Naopak negativní vyřízení reklamace donutí zákazníka se stát nepřítelem firmy, který bude svůj negativní postoj dále rozšiřovat mezi lidi. Nejdůležitější tedy byl způsob jednání se zákazníkem při vyřizování reklamace. I reklamace, která nebyla oprávněná byla vyřízená ke spokojenosti zákazníka a často dokázala udělat větší službu a posloužit jako reklama. Vady, které nebyly vážné, dokázali prodavači opravit přímo na prodejně. Vady, které se týkaly materiálu nebo špatné velikosti bot, se řešily okamžitou výměnou za nový pár bot. V případě nepoškozeného zboží, u kterého zákazník požadoval výměnu či vrácení peněz, bylo vždy kladně vyhověno. Veškeré reklamace se zapisovali do kartoték, aby měla firma vždy přehled o vrácení či reklamaci zboží. (Prodavačská příručka, 1934, s. 23-25)

3.4 Spokojenost zákazníků

Ve firmě Baťa byl zákazník brán jako prvořadý a heslo: „Náš zákazník-náš pán”, tento postoj respektovalo. Základními prvky Baťovy soustavy byly spokojený zákazník a služba veřejnosti. Důležitým způsobem, jak firma zjišťovala spokojenost svých zákazníků byla kniha přání a stížností. Tato kniha byla vždy viditelně vystavena u pokladny na prodejně, aby každý zákazník měl kdykoliv možnost do ní cokoli napsat. Kniha sloužila jako spojka mezi zákazníkem a vedením podniku a zaručovala tak řešení stížností. Veškeré stížnosti podnik

vyřizoval přímo se zákazníkem, a to buď osobně nebo písemně. (Prodavačská příručka, 1934, s.146)

Dalším způsobem zjišťování spokojenosti byli časté návštěvy prodavačů přímo do rodin zákazníků. Tyto návštěvy probíhali nejčastěji v lednu nebo únoru, kdy měli prodavači více času a méně práce na prodejnách. Tyto návštěvy byly důkazem toho, že zájem o zákazníka nekončí opuštěním prodejny, ale naopak tím teprve začal. Tyto návštěvy u zákazníků budovaly důvěru, a proto se společnost Baťa a.s. o své zákazníky starala a měla zájem o zjišťovanou následnou spokojenosti, jak výrobky zákazníkům slouží. Prodavače většinou doprovázel i správkař, který lidem ukazoval, jak se správně starat o obuv a doporučovat jim již opravené boty. (SOkA, Zlín, Baťa X, kart. 1550, inv. č. 152)

3.5 Podstata péče o zákazníka ve firmě Baťa

V rámci této podkapitoly představuji shrnutí základních principů péče o zákazníka ve firmě Baťa do roku 1939.

Firma Baťa využívala jako komunikační nástroj se svými spolupracovníky tzv. desatera. Na základě studie odborné literatury archivních zdrojů navrhuji shrnutí péče o zákazníka podle Baťovy soustavy řízení, a to také formou desatera.

Podstata péče o zákazníka:

1. **Odborně a osobně vzdělaný personál.** Odbornost v oblasti prodeje vybraného druhu zboží byla základním předpokladem pro výkon prodavačské pozice. Komunikace a psychologie byly hlavní obory, ve kterých byli prodavači firmy Baťa vzděláváni, tak aby dokázali zákazníka pochopit a domluvit se s ním.
2. **Znalost všech služeb a zboží, které firma mohla nabídnout.**
3. **Znalost typologie zákazníků a stylu jednání s nimi.**
4. **Dokonalá znalost oblasti, kde firma působila** – kdo je stávající zákazník, kdo je potenciaální zákazník a jaká je velikost trhu.
5. **Schopnost připravit individuální nabídku pro každého zákazníka.**
6. **Vyváření si vztahu se zákaznickovou rodinou** – například skrze společenské akce, které prodejny pro své zákazníky pořádaly.
7. **Znalost nabídky služeb konkurence.**

8. **Ctění zásady - „Náš zákazník, náš pán.“** Hledat cesty, jak vyhovět zákazníkovi. Pokud není možné vyhovět, hledat velmi efektivní způsob vyjadřování, aby nebyl narušen vztah se zákazníkem.
9. **Umět reagovat na změny trhu a ve společnosti** – firma Baťa vymýšlela akce, které byly úzce napojeny na aktuální dění ve společnosti.
10. **Nehanobit konkurenci.**

4 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY V SOUČASNOSTI VE VYBRANÉ FIRMĚ

Firma Soufflet Agro a.s. je akciová společnost se sídlem ve městě Prostějov, spadající pod francouzskou zemědělskou společnost Groupe Soufflet. Skupina Groupe Soufflet je tedy rodinná potravinářská firma založená roku 1900. Jedná se o největší evropský podnik obchodující se zemědělskými plodinami a vykupující obiloviny od zemědělců z celé Evropy.



Obrázek 8 Logo společnosti SOUFFLET AGRO a.s. (Soufflet Agro,2019)

Působnost firmy rozlišena na devět divizí, a to zemědělství, sladovnictví, mlynářský průmysl, vinařství, mezinárodní obchod, zpracování kukuřice, ingredience, rýže a luštěniny a v neposlední řadě biotechniku.

K dnešnímu dni skupina Groupe Soufflet zaměstnává okolo 7 520 zaměstnanců a provozuje výrobní závody ve Francii a různých státech Evropy. Mezi nejvýznamnější komodity, se kterými firma obchoduje patří zemědělské komodity jako například ječmen, pšenice či luštěniny.



Obrázek 9 Oblasti podnikání Soufflet Agro a.s. (Soufflet Agro,2019)

Skupina Groupe Soufflet vstupuje v roce 2003 na Český trh, avšak samotná firma v dnešní podobě vzniká až o 5 let později. Česká společnost Soufflet Agro a.s. vzniká v červnu v roce 2007 fúzí společností Soufflet Agro a.s. - se specializací na obchod, firmy Selekt a.s. se sídlem v Praze – se specializací na osiva, a GA AGROCHEM a.s. se sídlem ve Starém Městě u Uherského Hradiště – se specializací na chemii.

Společnost seskupuje zemědělské aktivity v oblasti obchodu zemědělských plodin a její hlavní náplní je tedy poskytování služeb v sektoru zemědělství od testování odrůd různých plodin a technickým poradenstvím, přes vlastní dopravu a dodávky osiv, hnojiv a pesticidů až po nákup plodin pro krmné a energetické účely či obiloviny a potravinářské plodiny.

Pod předmět podnikání spadá ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky. Dále prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako toxické, hostinská činnost či výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Hlavním předmětem činnosti firmy je tedy zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování a dalšího prodeje. Dále výroba a uvádění do oběhu uznaného rozmnožovacího materiálu, tj. polní plodiny, zeleniny, kořenové a technické plodiny.



Obrázek 10 Zabalené produkty firmy Soufflet Agro a.s. (Soufflet Agro a.s., 2019)

V současné době se firma řadí mezi společnosti prokazující svou finanční stabilitu, výbornou platební morálku, ale hlavně spolehlivou solventnost. Od roku 2018 je firma zařazena do registru ekologických subjektů, jako obchodník s bio osivy.

4.1 Organizační složka firmy

V dnešní době česká firma zaměstnává 127 zaměstnancům kteří mají na starosti různé segmenty v organizaci firmy.

| Segmentace pracovních míst | Počet osob |
|---------------------------------|------------|
| Ředitel | 1 |
| Manažeři | 9 |
| Řidiči | 18 |
| Skladníci | 26 |
| Prodejci | 15 |
| Logistici | 20 |
| Administrativní pracovníci | 20 |
| Odborníci výroby osiv | 4 |
| Poradci v technických oblastech | 7 |
| Obsluha čerpacích stanic osiv | 7 |
| CELKEM | 127 |

Tabulka 2 Segmentace pracovních míst ve firmě (vlastní zpracování)

Ředitelem české společnosti je pan Ľuboř Šulan, který byl zvolen do pozice v březnu roku 2019. Další organizační složky podniku jsou jednotlivě uvedeny v tabulkách.

Důležitou složkou organizace firmy jsou manažeři, zajišťující jednotlivé produkty, se kterými podnik hospodaří a slouží k jejímu předmětu podnikání. Jsou to tedy osiva, komodity a v neposlední řadě chemie a produkty typu semen.

| MANAŽEŘI PRODUKTŮ | |
|-----------------------|------------------|
| Osiva | Jiří Cejtchaml |
| Komodity | Adam Kovařík |
| Chemie | Vlastimil Hruboř |
| SOUFFLET SEEDS | Petr Fuksík |

Tabulka 3 Manažeři produktů pro rok 2019 (vlastní zpracování)

Dalšími manažery, kteří hrají velkou roli v organizaci společnosti, jsou manažeři výroby a prodeje.

| MANAŽÉŘI VÝROBY A PRODEJE | |
|-------------------------------|------------------|
| Manažer výroby osiv | Oldřich Nový |
| Manažer zahraničního obchodu | Jan Šťastný |
| Manažer obchodního týmu | Miroslav Mucha |
| Manažer pro klíčové zákazníky | František Hlačík |

Tabulka 4 Manažeři výroby a prodeje pro rok 2019 (vlastní zpracování)

Společnost má též své obchodní zástupce po celé České republice. Každý z obchodních zástupců zastupuje určitý sektor v ČR, tedy území, kde firma dodává či má své sklady a čistící stanice.

Na následující mapě jsou zobrazeny jednotlivá místa po celé České republice, na kterých má podnik své obchodní manažery. Ti jsou zobrazeny zkratkou jejich jmen. Dále na mapce jsou uvedeny místa, kde se nachází sila, čistící stanice osiv a sklady chemie.

Firma též zaměstnává řadu specialistů v oblasti výroby osiv a v neposlední řadě odborníky v oblasti technicko-poradenských služeb.



Obrázek 11 Pobočky společnosti Soufflet Agro a.s. (Soufflet Agro,2019)

Firma si též klade za svůj velký cíl, aby byla zajištěna co největší kvalita v péči o své zaměstnance. Aby si zachovala neustále se rozvíjející pracovníky, každoročně posílá své zaměstnance na řadu školení, kde si zdokonalují své dosavadní zkušenosti s prodejem a přístupem k zákazníkům.

4.2 Sortiment firmy

Společnost Soufflet Agro a.s. nabízí velký počet výrobků potřebné pro zemědělskou oblast. Svůj sortiment soustředí do čtyř základních skupin:

- **FERTEQ** (Produkty pro výživu a stimulaci rostlin v průběhu vegetačního období.)
- **GUARDTEQ** (Produkty pro ochranu plodin před vnějšími vlivy.)
- **ADTEQ** (Produkty pro maximalizaci potenciálu přípravků na ochranu plodin.)
- **SOILTEQ** (Technologie a produkty pro maximální úrodnost půdy.)

4.3 Služby

Firma Soufflet Agro a.s. zajišťuje též široké spektrum služeb. Mezi hlavní oblast služeb patří prodej zemědělských komodit, nabízí také technické poradenství. Tuto službu zajišťuje tým zemědělských odborníků, kteří se orientují v zemědělských postupech, spolupracují s univerzitami a výzkumnými pracovišti a čerpají též informace a zkušenosti ze zahraničí.

Dále firma zprostředkovává pro zákazníky též obchod s obilovinami, řepkou, kukuřicí a luskovinami. Nabízí tak smlouvu o dodávání cenově odstupňovaných kvalit pšenice. Firma zajišťuje dodání komodit v průběhu celého roku, pokrývá tak i období žní, či období před novou sklizní. Zajišťuje vlastní dopravu doručení komodit externími dopravci ať už po silnici, železnici nebo vodě. Možné je i využít přímo dopravu zemědělce.

Společnost též dodává pro český a slovenský trh zemědělskou techniku, a to především dva typy secích strojů-Easy Drill a Maxi Drill.



Obrázek 12 Secí stroj Easy Drill (Soufflet Agro,2019)

Nejnovější službu, kterou firma nabízí svým zákazníkům je monitoring zemědělských prostorů, tedy polí a zemědělských budov, pomocí dronu.

Firma též nabízí různé akce jak pro zákazníky, tak i pro veřejnost, jako například polní dny kukuřice, den otevřených dveří či semináře pro hodnocení uplynulé sezóny a vývoji na trhu.

4.4 Kvalita služeb

Hlavním cílem společnosti je nabízet zákazníkům a spotřebitelům kvalitní produkty s maximální zárukou nejvyšší kvality, udržitelnosti, a hlavně dodávat produkty bez zdravotní závadnosti.

Posláním firmy Soufflet Agro a.s. je uspokojovat potřeby zákazníků a vytvářet tak pro zákazníky spolehlivého partnera v oblasti zemědělství. Firma též nabízí dlouhodobé obchodní vztahy na základě vzájemného partnerství s využitím komplexního servisu.

Společnost se též zavázala plnit zásady politiky kvality a potravinářské bezpečnosti. Řadí mezi ně:

- Rozvoj a optimalizace pozice na trhu v celém výrobním řetězci.
- Zajištění kvalitního servisu pro produkci rostlin.
- Zajištění modernizace provozoven, technologií s cílem efektivněji a kvalitněji vyrábět produkty bez zdravotní závadnosti.
- Dodržování pravidel ochrany životního prostředí, jakož i bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.
- Snižování dopadů na životní prostředí způsobené provozem.
- Zvyšování úrovně pracovního prostředí, zavádění opatření pro eliminaci rizik vzniku úrazů a škody.

4.5 Charakteristika zákazníků firmy Soufflet Agro a.s.

Vzhledem k produktům, které firma nabízí je pochopitelné, že firma produkuje své zboží především českým zemědělským družstvům s licencí schvalující odběr většího množství osiv a chemie. Další skupinu tvoří soukromí zemědělci podnikající v oblasti chovu dobytka a pěstování zemědělských komodit.

Firma nabízela i prodej pro soukromé lidi, avšak prodej pro jednotlivé osoby byl v posledních letech zrušen a firma se začala orientovat spíše na firmy či lidi, zabývající se podnikáním v zemědělství.

4.6 Reklamace a stížnosti

Společnost jednotlivé reklamace, které obdrží, řeší individuálně s každým zákazníkem. Pokud se jedná o reklamaci dodaného množství plodin, řeší se reklama formou odečtením slevy z kupní ceny, za jakou bylo množství prodáno.

5 SWOT ANALÝZA FIRMY SOUFFLET AGRO A.S.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><u>SILNÉ STRÁNKY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Image firmy • Spolupráce s jinými firmami • Kvalifikovaní zaměstnanci • Široký sortiment produktů • Kvalita zboží • Dlouhodobé vztahy s obchodními partnery • Finanční stabilita firmy | <p style="text-align: center;"><u>SLABÉ STRÁNKY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sezóna • Zboží, závislé na dodavatelích • Nedostatečná reklama • Množství prodejen • Modernizace skladů • Komunikační dovednosti zaměstnanců • Nedostatečné provádění školení • Rostoucí náklady na dodávání zboží zákazníkům (nafta) |
| <p style="text-align: center;"><u>PŘÍLEŽITOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření poskytovaných služeb • Vstup na nový trh • Zavedení školicích programů pro zaměstnance • Rozšíření doplňků k produktům • Vývoj nových komunikačních technologií | <p style="text-align: center;"><u>HROZBY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence • Cena za provoz vozového parku • Zpoždění dodání zboží • Ztráta zákazníků • Oslabení měny • Zvýšení nákladů na dopravu • Nepřijetí CRM strategie zaměstnanci |

Tabulka 5 SWOT analýza firmy SOUFFLET AGRO (vlastní zpracování)

1. **Silné stránky** – Jako velkou přednost firmy SOUFFLET AGRO a.s. můžeme uvést například velmi dobré image firmy. Společnost se snaží investovat i do ochrany prostředí, se kterou souvisí vysoká kvalita plodin a postřiků. Dalším velmi pozitivním znakem firmy je její finanční stabilita, která pozitivně působí pro zisk nových zákazníků. Společnost reprezentují velmi kvalifikovaní zaměstnanci, kteří tvoří velmi flexibilní a pracovitý tým. Za další velmi silnou stránku společnosti lze považovat také tvorbu a udržování dlouhodobých vztahů s obchodními partnery.
2. **Slabé stránky** – Mezi slabé stránky můžeme zařadit sezónní produkci, jelikož zemědělství je velmi omezené, co se týká ročních období. Dále je podnik taktéž závislý na dodávkách plodin a produktů od jiných dodavatelů, což znamená, že v této oblasti není podnik zcela soběstačný. Jednou ze slabých stránek nejen u této firmy,

jsou neustále rostoucí náklady na dopravu, starání se o vozový park, který zahrnuje neustále opravy o dodávky a nákladní auta.

3. **Příležitosti** – Do příležitostí pro firmu můžeme zařadit například rozšíření služeb a produktů, které by přilákali nové potenciální zákazníky a rozšířili tak portfolio nabízených služeb a produktů. Jako další příležitost můžeme uvést například vstup firmy na nový trh – v tomto ohledu na trh pro malé soukromé spotřebitele. Dále zde můžeme uvést rozšíření školicích programů pro zaměstnance v oblasti komunikace a nabízení zboží, ve kterých by se zdokonalili a mohli tak efektivněji vykonávat svou práci.
4. **Hrozby** – Mezi hlavní hrozby, které by mohli firmu postihnout může patřit například silný konkurenční boj, který by mohl omezit produkci a prodej firmy. Dále například zpoždění dodávek, které vezou zboží zákazníkům, vlivem kolony na D1 nebo z technických důvodů, které mohou souviset s nedostatečnou údržbou vozového parku.

6 KOMPARACE

Komparační schéma představuje vzájemné porovnání obou firem: dobové – Baťa a.s. do roku 1939 z moderní společnosti SOUFFLET AGRO a.s. V komparační tabulce je spolu porovnáváno 5 aktuálních oblastí péče o zákazníka, které ovlivňují následné vztahy mezi prodejcem a nákupčím.

| | Firma Baťa a.s. do roku 1939 | Společnost SOUFFLET AGRO a.s. |
|-------------------------------|--|--|
| SLUŽBY | Vytvoření vztahu se zákazníkem, zjištění individuálních potřeb zákazníka, donáška zboží do domu, individuální nabídky zákazníkům, služby pro celou rodinu, doplňkové služby (pedikúra, čištění a ošetření obuvi), odborně vyškolený personál, poradenství na prodejně, reklama na prodejně, propagace. | Vlastní doprava, internetový obchod, modernizace pomocí dronů, technologické poradenství, benefity a slevy za množství, reklamy, propagace, ochrana přírody, zjišťování aktuálních potřeb zákazníků. |
| KOMUNIKACE A PRODEJ | Osobní prodej, dopisy, důvěra v prodavače, zkušenosti a dovednosti, zevnějšek prodavače. | Osobní kontakt, email, sociální sítě, telefon, internetové stránky, nabízení nadstandardních produktů (secí stroje, technika.) |
| ZÁKAZNICKÁ SPOKOJENOST | Kartotéky, návštěvy u zákazníků doma, průzkum spokojenosti. | Databáze zákazníků, průzkumy spokojenosti, pravidelné schůzky s důležitými klienty. |
| REKLAMACE A STÍŽNOSTI | Reklamacie vyřizena na počkání na prodejně, kniha přání a stížností, rychlé vyřízení, pravidelná kontrola kvality | Formuláře pro řešení reklamací, reklamacie podle reklamačního řádu, možnost napsat stížnosti na sociální sítě, recenze, modernizace provozoven. |

| | Firma Baťa a.s. do roku 1939 | Společnost SOUFFLET AGRO a.s. |
|--------------------|--|--|
| ZAMĚSTNANCI | Školení prodavačů, účast na zisku a ztrátě, součást firemního života (1.máj, svátek práce), prémie za odvedenou práci. | Školení zaměstnanců, benefity, neustálé vzdělávání v oblasti zemědělství, firemní akce, zásady pro bezpečnou práci na pracovišti |

Tabulka 6 Vzájemná komparace firem (vlastní zpracování)

Z komparační tabulky vyplývá, že hlavním klíčem k úspěchu firmy v dnešní době, je správné vedení zaměstnanců, kteří mají kontakt se zákazníky. Můžeme si všimnout, že současné firmy stále využívají základní principy, kterými se řídila firma Baťa do roku 1939. Důležitými prvky, které se v komparaci obou firem shodují, jsou například kartotéky, v dnešní době používané databáze zákazníků, které ulehčují práci a snižují tak čas, který může prodavač věnovat zákazníkovi.

Dále si můžeme povšimnout, že se komparace shoduje i v řešení problémů týkajících se reklamace zboží. Firmy se snaží i v dnešní době co nejlépe řešit reklamace, aby si udrželi pozitivní vztah se svými zákazníky. Důležitá je taky správná komunikace firmy se zákazníkem, která je stále využívána ať už elektronickou formou, či osobními pohovory s klíčovými zákazníky.

7 DOPORUČENÍ A INSPIRACE PRO DNEŠNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Firma Soufflet Agro a.s. je perspektivní firma, oceněná certifikátem o vysoké solventnosti. Každoročně firma vytváří aktuální katalog plodin pro daný rok, který rozposílá svým věrným zákazníkům. Tento krok tedy vede k tomu, že jsou zákazníci této společnosti neustále informováni o novinkách a nových produktech.

Firma se též velmi aktivně angažuje v oblasti webových stránek, které dle mého mínění v dnešní době hrají velkou roli pro rozvoj v získávání si nových zákazníků. Webové stránky firma vede velmi přehledným způsobem a každý zákazník na nich může najít veškeré informace týkající se produktů nebo služeb, který firma nabízí. Dále firma rozšiřuje povědomí o sobě i na serveru YouTube, kde představuje své novinky ať už v oblasti osiv či technologií a automatizace. Taktéž využívá modernizace a rozšiřuje povědomí i na facebookové stránky, kde sdílí se svými zákazníky novinky, produkty, ale i akce, které firma sama pořádá.

Firma však svoji reklamu nemá rozšířenou po zlínském kraji, proto spoustu firem firmu nezná a nemá každodenně na očích jejich logo. Zauvažovala bych nad rozšířením reklamy – například billboardy.

Jako doporučení vidím rozšíření nabídky opět pro malé zákazníky, nejenom pro firmy a zemědělská družstva. I když tato služba je časově více náročná a bylo by potřeba zaměstnat nové zaměstnance, vidím tento krok jako rozšíření povědomí o této firmě do podvědomí lidí v okolí a tím i zvýšení výnosů. Přínosem pro firmu by tedy byli i zákazníci, kteří by produkty využívali i v soukromém životě, nejen v podnikání a rozšiřovali by povědomí o firmě do svého okolí. Pokud by se tato služba uchytila, následně by mohla firma uvažovat o dceřiných prodejnách pro zákazníky, kteří by sice nenakupovali v tak velké množství jako velké společnosti, ale vytvářeli by lepší jméno, a především pověst firmy.

Základem je i přesná definice prodejní strategie, která se již osvědčila v předchozích letech. Tuto strategii je potřeba správně určit a definovat podle potřeb aktuálních potřeb zákazníků firmy.

Dále po vzoru firmy Baťa a.s. bych doporučila firmě více se orientovat na zákazníka zavedením například přehlednější evidence zákazníků, s přehlednou segmentací do kategorií produktů, které nakupují (osiva, chemie). Vytvořením databáze na každého již kupujícího zá-

kazníka by si firma ulehčila následný nákup tím, že při nahlédnutím již do vytvořeného systému by zaměstnanci lehčeji určili produkt, který již zákazník v minulosti kupoval. Tento způsob prodeje by ulehčil nejen příslušnou dobu hledání objednávek, ale také čas, který je potřebný věnovat zákazníkům, například vytvářením nabídky balíčků produktů a různých eventů pro jednotlivé cílové skupiny.

Důležitým prvkem ve společnosti je i oddělení přijímání a tvoření objednávek. Co se týká této oblasti, dalo by se popracovat na profesionálním vystupování například kurzem či školením v oblasti asertivního chování, které by firma hradila svým zaměstnancům. Změřila bych se na edukaci zaměstnanců v oblasti psychologie zákazníka a komunikace. Tento způsob školení by vytvářel pevný vztah mezi prodejci a zákazníky, kteří by svůj následný nákup prováděli znovu u naší firmy.

V dnešní době se stále více vytrácí krásné baťovské heslo: „Náš zákazník, náš pán.“ Proto bych se v dnešní době více zaměřila na vztah firmy se zákazníkem například věrnostními odměnami či slevami za větší množství koupených plodin. Věrným zákazníkům bych nabídla za větší odkup procento slevy nebo například slevové kupóny na následný nákup, či zlevněnou dopravu. Tyto věrnostní výhody mají v dnešním světě velmi pozitivní vztah a ovlivňují i následující obchod. Tyto maličkosti by určitě zanechali v zákaznických pozitivní vztah k firmě.

Dalším úkolem, který by společnost mohla obohatit své portfolio je rozšíření služeb v oblasti technologii a mechanizace. Firma by mohla začít spolupracovat s podniky, které by levněji nabízeli zemědělské stroje, které by usnadňovali práci. Spolupráce by mohla být navázána i s firmami, které produkují například zemědělské pracovní nástroje, jako jsou například vidle, rýče, motyky. Tento sortiment by využili převážně soukromí zemědělci a zákazníci pracující na svých zahradách.

Pokud by se firma chtěla následně nechat inspirovat baťovským odkazem Tomáše Bati, doporučovala bych navštívit Baťovskou akademii, kde by se vyšší management dozvěděl více o řízení podniku, zaměřeného na tvoření lidského potenciálu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na definování vytváření, fungování a udržování vztahů se zákazníky začátkem 20. století s porovnáním s dnešní technologicky vyspělou dobou.

Bakalářská práce představuje komparaci dvou firem v různém časovém období. Firma Baťa a.s. do roku 1939 byla průkopníkem v oblasti péče o zákazníka. Stala se inspirací pro moderní firmy, které i v dnešní době využívají jejích zásad v oblasti řízení a vytváření vztahů se zákazníky. Inspirací může být též nadčasovost baťovských zásad v oblasti péči o zákazníka, který je v dnešní době dílčí součástí každého prodeje ve kterékoliv firmě.

Služby, komunikace i prodej se měnily z aktuálními potřebami zákazníků, avšak principy a přístupy, které byly popsány a praktikovány s vývojem firma Baťa a.s. jsou stále aktuální.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou popsány základní pojmy, které úzce souvisí s řešenou problematikou. Jsou zde zmíněny pojmy související s řízením vztahů se zákazníky, s chápáním slova služba, komunikace a péče o zákazníka. V praktické části jsou popsány dvě firmy – firma Baťa a.s. do roku 1939 a společnost SOUFFLET AGRO a.s. V další praktické části práce je provedena následná komparace těchto dvou firem, ve které je porovnáno 5 základních oblastí, které souvisí s péčí o zákazníka. V závěru práce byl vytvořen návrh na doporučení na zlepšení služeb a přístupu pro firmu SOUFFLET AGRO a.s., kterými by se mohla v budoucnosti řídit.

Důležitým zjištěním bylo i to, že spousta marketingových přístupů bylo využíváno již ve 20. letech 20. století. Ačkoliv se požadavky na služby a produkty neustále mění, zvyšuje se potřeba větší kvality, zásady baťovského řízení jsou neustále aktuální.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLECHARZ, Pavel, *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015, 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
- BUREŠ, Ivan, *10 zlatých pravidel prodeje: prodávat je snazší než dávat*. 7.vyd. Praha: Management Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-7261-171-3.
- BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA, *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- CEKOTA, Antonín, *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 3. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 272 s. ISBN 978-80-905896-5-0.
- CRAM, Tony, *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Petra BAREŠOVÁ, Tereza GELETOVÁ, Kateřina MINTĚLOVÁ a Lukáš MLČEK, *Služba, prodej, reklama. Baťa*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, ISBN 978-80-7454-567-2.
- DEBRUYNE, Marion, *Customer Innovation: customer-centric strategy for eduring growth*. 1. vyd. Londýn: Kogan Page, 2014, 264 s. ISBN 978-0-7494-7164-4.
- FILIPOVÁ, Alena, *Umění prodávat*. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 180 s. Manažer. Prodej. ISBN 80-247-1699-2.
- HÁJNÝ, Pavel, *Tomáš Baťa zblízka*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2016, 266 s. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-307-7.
- CHLEBOVSKÝ, Vít, *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 6. vyd., 2005, 190 s. Bussiness books. ISBN 8025107981.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, *Marketing management*. Praha: Grada, 4. vyd., 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

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

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

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

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

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. II/4, inv. č. 134.

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

Prodavačská příručka Baťa. Zlín: Baťa, 1934.

SCHIFFMAN, Leon G. a Leslie Lazar KANUK, *Nákupní chování*. Brno: ComputerPress, 2004, 633 s. Business books. ISBN 80-251-0094-4.

VESELÝ, Vilém. *600 hesel Baťa*. Vydání: třetí. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2016, 72 s. ISBN 978-80-905896-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ROBBINS, Tony. *6 základních lidských potřeb podle Tonyho Robbinse*. Linked in [online]. [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.zenysro.cz/blogy/osobni-rozvoj/6-zakladnich-lidskych-potreb-podle-tonyho-robbinse>

Řízení vztahů se zákazníky *CRM (Customer Relationship Management)*. Managementmania. [online]© 2011-2013 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>.

Soufflet Group. *HISTORIE – Soufflet Agro* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.soufflet-agro.cz/cs/soufflet-agro/historie>

Soufflet Group. *KONTAKTY – Soufflet Agro* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.soufflet-agro.cz/cs/soufflet-agro/cs/contacts-cz/>

Soufflet Group. *OSIVA – Soufflet Agro* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.soufflet-agro.cz/cs/osiva/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-----------|---|
| a.s. | Akciová společnost |
| B2C | Business to customer |
| B2B | Business to business |
| B2G | Business to government |
| B2NGO | Business to non-government organization |
| B2SO | Business to social organization |
| CRM | Customer Relationship Management |
| POR | Přípravky na ochranu rostlin |
| SOkA Zlín | Státní okresní archiv Zlín |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Filozofie přístupu k CRM (Kozák, 2011, s.18)..... | 13 |
| Obrázek 2 Maslowova pyramida (Nový, Petzold 2006, s 18) | 22 |
| Obrázek 3 Deset způsobů utváření důvěry (Cram, 2012, s.90) | 29 |
| Obrázek 4 The reverse value chain (Debruyne, 2014, s.7)..... | 30 |
| Obrázek 5 Strategie pro řízení loajality a ziskovosti (Lošťáková, 2009, s.101)..... | 33 |
| Obrázek 6 Koloběh služby (SOkA, Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152) | 37 |
| Obrázek 7 Pět „P” úspěšného prodavače (Culík Končítíková, 2015, s. 53) | 39 |
| Obrázek 8 Logo společnosti SOUFFLET AGRO a.s. (Soufflet Agro,2019) | 43 |
| Obrázek 9 Oblasti podnikání Soufflet Agro a.s. (Soufflet Agro,2019) | 43 |
| Obrázek 10 Zabalené produkty firmy Soufflet Agro a.s. (Soufflet Agro a.s., 2019) . | 44 |
| Obrázek 11 Pobočky společnosti Soufflet Agro a.s. (Soufflet Agro,2019)..... | 46 |
| Obrázek 12 Secí stroj Easy Drill (Soufflet Agro,2019)..... | 48 |
| Obrázek 13 Sourozenci Baťovi (Cekota, 2016, s.254)..... | 64 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Kombinace charakteristik podle Filipové (2011, s. 72)..... | 17 |
| Tabulka 2 Segmentace pracovních míst ve firmě (vlastní zpracování) | 45 |
| Tabulka 3 Manažeři produktů pro rok 2019 (vlastní zpracování) | 45 |
| Tabulka 4 Manažeři výroby a prodeje pro rok 2019 (vlastní zpracování)..... | 46 |
| Tabulka 5 SWOT analýza firmy SOUFFLET AGRO (vlastní zpracování)..... | 50 |
| Tabulka 6 Vzájemná komparace firem (vlastní zpracování) | 53 |

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Historie firmy Baťa a.s. do roku 1939

PŘÍLOHA P II: Základní údaje o firmě SOUFFLET AGRO a.s.

PŘÍLOHA P III: Produkty společnosti SOUFFLET AGRO a.s.

PŘÍLOHA P I: HISTORIE FIRMY BAŤA DO ROKU 1939

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna 1876 v rodině obuvnického ševce. S tímto povoláním se tedy setkával již od útlého věku a provázelo ho celým životem. (Cekota, 2016, s 18)

Jako malý se účastnil tradičních trhů, znal výborně výrobu obuvi i její prodej. Již v roce 1894 zakládá se svými sourozenci Annou a Antonínem malou obuvnickou firmu se jménem A. Baťa neboli Obuvnický závod Antonína Bati ve Zlíně. V roce 1900 se název firmy mění na T.&A. Baťa.



Obrázek 13 Sourozenci Baťovi (Cekota, 2016, s.254)

V roce 1908 umírá Tomášův bratr Antonín na tuberkulózu a starší sestra Anna ve firmě nepůsobí již delší dobu, a tak Tomáš Baťa zůstává v podnikání sám. V roce 1912 se Tomáš žení s Marií Menšíkovou – dcerou kustoda císařské knihovny ve Vídni. V tomto roce se pomalu firma začíná rozrůstat, a proto začíná řešit otázky bydlení zaměstnanců firmy. Vznikají první baťovské domy a následně probíhá elektrifikace celého továrního areálu.

V září roku 1914 se manželům Baťovým narodil jediný syn Tomáš Baťa mladší, kterému se po celý jeho život neříkalo jinak než Tomík. V tomto roce též začíná první světová válka, která firmě přináší obrovskou zakázku na výrobu 50 000 párů vojenských bot. Jelikož firma nedokázala sama splnit tuto kapacitu velké zakázky, rozdělil ji Tomáš Baťa mezi další zlínské obuvníky svých velkých konkurentů. Díky tomuto kroku získal od císařského dvora privilegium, díky němuž nemuseli zaměstnanci pracující na této zakázce narukovat do války.

Na konci první světové války v roce 1918 firma prosperuje a stává se tak největší továrnou na výrobu obuvi v celém Rakousku-Uhersku. Tomáš Baťa zakládá první Školu pro nově přijaté zaměstnance, následně zakládá i vnitropodnikovou banku, díky níž řeší otázku samostatnosti a hospodaření peněz svých zaměstnanců. (Culík Končítíková 2015, s. 16-17)

V období poválečné krize je firma nucena propouštět své zaměstnance. Počet pracovníků v tomto období se snížil o polovinu. V roce 1922 krize nabyla kritických dopadů, a tak firma řešila tento problém vyskladněným všech svých skladů. Akce s názvem „Baťa drtí drahotu“ se stala výhodnou realizací. Spočívala v tom, že veškeré ceny obuvi byly sníženy o 50 %, ceny ostatního zboží a služeb rovněž klesly o 50 % a mzdy zaměstnanců o 40 %. Baťa však zaručoval výhodný nákup svým zaměstnancům ve svých podnikových prodejnách, a proto tato akce přinesla požadovaný efekt. (Hajný 2016, s.181)

V roce 1923 vyhrává Tomáš Baťa ve zlínských volbách a stává se tak starostou města Zlín. V těchto letech se začíná město velmi silně rozvíjet po všech stránkách – nejen rozvoj infrastruktury, ale i rozvoj kulturního, sociálního, zdravotnického a školského zázemí.

Následující rok jsou zavedeny do provozu dvě základní zásady Baťovy soustavy řízení – účast na zisku a ztrátě, včetně týdenního zúčtování a systém samosprávy dílen. Vzniká též vzdělávací institut pro mladé lidi – Baťova škola pro mladé muže.

Rok 1927 má velký vliv pro obyvatele celého Zlína. Otevírá se Baťova nemocnice, která patřila k nejmodernějším nemocnicím v celé Evropě. V tomto roce je Tomáš Baťa opět vyhrává volby a je zvolen podruhé starostou.

O dva roky později Baťa zakládá Baťovu školu práce pro mladé ženy a Exportní školu. Díky vysoké produkci firma zvládá vyrobit za jeden den až 100 000 párů bot a stává se tak i největším exportérem obuvi na světě.

V roce 1931 Tomáš Baťa mění firmu z T.&A. Baťa na obchodní společnost s názvem Baťa a.s. (Culík Končítíková 2015, s. 18-20)

Rok 1932 se stává tragickým rokem pro celou firmu. 12 července při letecké havárii umírá Tomáš Baťa ve věku 54 let. Vedení firmy přebírá Tomášův mladší bratr Jan Antonín a pokračuje v Tomášových šlépějích. (Hajný 2016, s.266)

Firma zavádí 40hodinový pracovní týden a snaží se tak zefektivnit dosavadní podíl lidské práce na výkon firmy. Těsně před válkou firma zaměstnává 65 000 lidí, z nich 1/3 působila v zahraničí. (Culík Končítíková 2015, s.21)

PŘÍLOHA P II: ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ SOUFFLET AGRO A.S.

Základní údaje o firmě z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 4824, ze dne 20.3. 2019:

Obchodní firma: SOUFFLET AGRO a.s.

Sídlo: Průmyslová 2170/12, 796 01 Prostějov

Datum zápisu do OR: 2.11. 1992

Identifikační číslo: 47115459

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 202,0 milionů Kč

Statutární orgán:

- Statutární ředitel: Sébastien Yvon Hanssens (den vzniku funkce: 10.3. 2016)

Správní orgán:

- Předseda správní rady: Didier Thierry (den vzniku funkce: 9.3. 2016)

PŘÍLOHA P III: PRODUKTY SPOLEČNOSTI SOUFFLET AGRO A.S.

FERTEQ

Produkty FERTEQ umožňují plodinám dokonalou výživu v období vegetace. Jedná se tedy o hnojiva, které rostlině dodávají potřebné živiny pro správný vývoj. Mezi produkty řadíme:

- BorSTART – Pro akutní nedostatek bóru v plodině, zlepšuje mrazuvzdornost.
- CereaSTART – Listové hnojivo pro stimulující růst.
- CornSTART – Listové hnojivo pro podporu růstu.
- FertiBOOST – Startovací hnojivo.
- NitroTOP^{NG} – Stimulant obsahující dusík pro podporu fotosyntézy.
- OligoSTART – Hnojivo pro podporu metabolismu rostlin.
- OilSTART^{NG} – Hnojivo pro podporu obnovení vegetace řepky po zimě.
- OptiSEED – Vícesložkové hnojivo typu NPK.
- ZinSTART – Hnojivo pro stimulaci kořenů a prodlužování stonků.

QUARTEQ

Produkty QUARDTEQ zastřešují výrobky, které slouží jako ochrana pro plodiny před vnějšími vlivy ve všech fázích jejich růstu. Patří sem:

- AcetGUARD – Insekticid pro širší využití.
- AzoGUARD – Fungicid proti významným chorobám rostlin.
- Clartex NEO – Granulovaná návnada proti slimákům a plzákům.
- EpoGUARD – Fungicid na ochranu obilovin.
- EsfenGUARD – Fotostabilní insekticid.
- EtheGUARD – Regulátor růstu rostlin.
- FreezGUARD – Nemrznoucí kapalina pro rostliny.
- GramiGUARD – Pro zničení výdrolů obilnin a trávových plevelů.
- KeepGUARD – K čištění veškeré zemědělské techniky před použitím POR.
- MetazaGUARD – Herbicid k hubení plevelů v řepce olejce.
- MetcoGUARD – Fungicid k ochraně obilnin a řepky.
- MoGUARD – Morgoregulátor pro zkrácení a zesílení rostlin.
- PodGUARD – Ochrana pro olejniny proti výnosovým ztrátám.
- ProchloGUARD – Fungicid pro ochranu proti nemocem stébel, listů a klasů obilnin.

- SunGUARD – Prostředek pro snížení tepelného stresu rostlin.
- TebuGUARD – Fungicid pro ochranu ječmene a pšenice proti klasovým chorobám.
- Wildgranix – Ochrana před černou a spárkatou zvěří.

ADITEQ

Produkty řady ADITEQ se využívají pro maximální využití potenciálu přípravků na ochranu plodin. Poskytují vyšší výnosy a zvyšují ochranu rostlin. Využívá se zde technika smáčedla, tedy látky, která lépe drží na plodinách a zajišťuje vyšší výnosy. Řadíme zde:

- MultiAD – Smáčedlo pro podporu účinnosti, přilnavosti a penetrací POR.
- pHAD – Smáčedlo pro vodu s vyšším pH a vyšší tvrdostí vody.

SOLITEQ

Produkty SOLITEQ se využívají pro obnovu půdy a zvýšení úrodnosti. Patří zde:

- ActivSOIL^{NITRO} – Půdní aktivátor obsahující bakterie pro fixaci vzdušeného dusíku.
- ActivSOIL^{PK} – Půdní aktivátor obsahující bakterie pro aktivaci vyšší činnosti půdy.

Dále firma nabízí velké množství osiv a to především:

- Ječmen
- Pšenici
- Řepku
- Kukuřici
- Žito
- Triticale
- Luskoviny
- Ostatní olejniny
- Oves
- Jeteloviny
- Meziplodiny/podsevy
- Travní směsi