

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

VZTAH PRODEJCE – ZÁKAZNÍK

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autorka:
Jana Šmausová

2006

Prohlášení k bakalářské práci

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vztah prodejce – zákazník“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 10. dubna 2006

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí své bakalářské práce PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

Dále děkuji mnou zkoumané firmě Baťa, především pak vedoucímu pobočky v Českých Budějovicích, panu Ladislavu Roytovi, za ochotu při poskytování informací potřebných pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

1. Úvod

V dnešní době, kdy silné konkurenční prostředí nutí firmy neustále zlepšovat kvalitu svých výrobků či služeb, se vedení firem stále více zaměřuje i na kvalitu komunikace se zákazníkem. Uvědomují si totiž, že i dobrý nebo špatný vztah a zacházení se zákazníkem rozhodne o tom, zda bude jejich firma úspěšně prosperovat či nikoli.

K úspěchu v komunikaci se zákazníkem je však nutné nejen školení a správná motivace těch pracovníků, kteří přicházejí se zákazníky do styku, ale i kvalitní řízení managementem a tím vytváření pozitivní podnikové kultury, která by měla motivovat pracovníky k dlouhodobé kvalitní práci a zároveň pozitivně působit i na zákazníka.

Výzkum chování zákazníka a jeho rozhodování při koupi zboží nebo služeb patří k významným rysům moderního marketingu, v němž jsou hlavně poznatky z psychologie a sociologie uplatněny k sestavování účinné marketingové strategie. Pochopení každého z faktorů ovlivňujících chování spotřebitele umožňuje zdokonalit přístup k zákazníkovi a tím se zvyšuje účinnost programů marketingu.

Ve své bakalářské práci se zaměřím na faktory, které pozitivně ovlivňují nejen zákazníky, ale také zaměstnance a práci managementu. Jak řadoví zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci jsou články v řídicím procesu firmy, jenž má vliv na činnost a výsledky celého podniku. Celá tato oblast je velmi rozsáhlá, přesto se ji pokusím svou bakalářskou prací alespoň povrchně obsáhnout.

Cílem mé bakalářské práce je vyhledat, popsat a zařadit, na základě rozhovorů, pozorování a dotazování v mnou vybrané firmě Baťa ČR a. s., do systému faktory, které spoluurčují vytváření vztahu mezi prodejcem a zákazníkem.

S pomocí vhodných autorů a jejich děl, které uvádím v seznamu použité literatury, v teoretické části obecně rozeberu všechny faktory působící na vztah prodejce – zákazník.

Nejdůležitější součástí mé práce je kvalitativní výzkum těchto vztahů ve firmě Baťa.

V závěru se pokusím stanovit vhodné závěry a doporučení.

2. Teoretická část

2.1 *Spokojený zákazník je to nejdůležitější*

Člověk neznalý věcí si myslí, že podnikání začíná postavením továrny, nákupem strojů, zařízení a surovin a zaměstnáním pracovníků. To je, myslím, mylná představa. Nemůžeme přece začít vyrábět něco, co není nikdo připraven koupit. Bez zákazníků nemá výroba smysl. Marketing je tedy výrobě nadřazen.

Jak jsem se již zmínila v úvodu, oblast mé bakalářské práce „Vztah prodejce – zákazník“ je velmi široká. K tomu, aby podnik prosperoval a byl oblíben u zákazníků, je třeba motivovat zákazníky i zaměstnance, znát a ovlivňovat podnikovou kulturu, ovládat umění komunikace se zákazníkem, řídit se podle psychologie trhu, psychologie řízení, ale také například psychologie reklamy. Už před samotným začátkem podnikatelské činnosti je nutno:

1. *Zjistit zákazníkovi potřeby* – pomocí rozhovorů, dotazníků, anket zjistíme, jak velký by byl o výrobek zájem a jaké ceny by zákazníci byli ochotni zaplatit.
2. *Snažit se pochopit zákazníka* – nejlepší a nejspolehlivější metodou porozumění zákazníkovi je přiblížit se mu, ptát se ho a trpělivě mu naslouchat.
3. *Vzdělávat zákazníka* – zákazník má mnoho požadavků, ale vždy jen omezené finanční možnosti. Zákazník musí být informován, je nutné mu vysvětlit, proč by měl dát přednost právě našemu výrobku před ostatními. Klady výrobku by se měly zájemcům názorně předvést.
4. *Získat si svého zákazníka* – musíme brát zřetel na zákaznickou kulturní úroveň, povahu i finanční možnosti. To, co může na první pohled vypadat jako nedůležité (například obchodní známka, reklamní slogan či barva obalu a způsob balení), může mít pro povzbuzení zákaznickova zájmu rozhodující význam.

Pokud všechny tyto oblasti vedoucí pracovník zná, řídí se podle nich a respektuje je, existuje rozhodně větší šance, že proces prodeje a koupě mezi prodejcem a zákazníkem proběhne hladce a ke spokojenosti všech zúčastněných.

Nezáleží ani příliš na tom, zda jde o velké nákupní středisko nebo o malý krámk na rohu ulice. K zákazníkovi se v obou případech musíme chovat tak a nabídnout mu takové zboží či služby, aby se k nám znovu a rád vracel. Proto se ve své bakalářské práci pokusím postihnout co nejvíce z těch aspektů, které dle mého názoru ovlivňují vztah prodejce – zákazník.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Pro to, zda firma dosáhne špičkové úrovně, je rozhodující schopnost zformovat lidské zdroje do podoby, která zabezpečí využití intelektuálního potenciálu i kreativity lidí ve prospěch splnění cílů firmy. Tento proces zahrnuje formování personálu, jeho schopností a dovedností a současně také použití takových nástrojů řízení, které zabezpečí vysokou úroveň a kvalitu výkonu všech pracovníků prostřednictvím účinné motivace i kvalitního řízení.

Odpověď na otázku, jaký obsah a jakou formu je třeba dát personálnímu řízení, aby mohlo plnit nové požadavky dané změnami prostředí, nabídla v průběhu osmdesátých a devadesátých let **koncepce řízení lidských zdrojů**. Představovala především novou filozofii a přístup k lidskému faktoru v organizaci. Tato podnikatelsky orientovaná filozofie je charakteristická řízením lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Někdy bývá označována za „model souladu“ nebo „harvardský systém“. Základní rysy tohoto přístupu byly již od počátku charakterizovány (ARMSTRONG, 1999) zvýšením důrazu na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné podnikové kultury posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesu řízení pracovního výkonu.

Člověk je tedy hlavním zdrojem produktivity, ale může být i příčinou ztrát. Je proto třeba věnovat pozornost procesům, jimiž organizace udržuje svou dynamickou rovnováhu v neustále se měnícím prostředí, jako jsou řešení problémů, rozhodování, komunikace, vedení a motivování lidí, přesvědčování, vyjednávání, implementace, kontrolování apod.

Řešení jednotlivých případů probíhá jako řešení komplexního problému, v němž jednotlivé uvedené procesy splývají.

Za nejdůležitější jsou považovány procesy **rozhodování** a **komunikace**. ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC (2003) uvádějí v podstatě ustálenou představu o krocích rozhodovacího procesu:

1. Stanovení cíle a měřitelných výsledků.
2. Identifikace problémů.
3. Vytváření variant řešení.
4. Vyhodnocování variant.
5. Výběr, volba jedné z variant.
6. Implementace rozhodnutí.
7. Kontrola a vyhodnocení.

Každý z uvedených kroků je zpravidla zpětnovazebně jištěn v závislosti na závažnosti přijímaného a realizovaného rozhodnutí.

O řízení nelze hovořit bez **znalosti komunikace**. Je to životně důležitý proces ve všech firmách a organizacích. Základní schéma komunikačního kanálu je:

komunikátor – kódování – sdělení a médium – dekódování – adresát – zpětná vazba.

V procesech řízení se uplatňují nejen komunikace jedinců či skupin, ale také jednotlivých úrovní organizační hierarchie. Lze rozlišit komunikaci „shora dolů“, „zdola nahoru“, „diagonální“ a „horizontální“.

Vedení produkuje příkazy, instrukce, pravidla, opatření apod. Pokud je snaha řídit shora vše (a zajistit si masou pokynů případně alibi), výsledkem je zpravidla to, že není řízeno nic. S růstem počtu hierarchických úrovní roste nebezpečí působení tzv. šumu a zkrácení zpráv.

Manažeři tedy musí řešit dvojí úkol – aby jim bylo lépe rozumět a sami lépe chápali, co je jim sdělováno. To vyžaduje podporu vzájemné důvěry, adekvátní časování informace, zjednodušení používaného jazyka, efektivní naslouchání, ale hlavně pozitivní postoje k těm, kteří jsou řízeni.

V teorii a praxi řízení hrají důležitou roli také **psychologické a sociologické poznatky** a přístupy, které se týkají činnosti pracovníků, pracovních skupin či celého sociálního systému podniku, firmy, organizace.

Odedávna existuje problém, jak účinně využívat lidi při organizování jejich práce v rámci výroby zboží či při zajišťování služeb. Tento obecný problém je možno rozdělit do řady problémů dílčích, mezi něž patří např. jak práci organizovat a přidělovat ji pracovníkům, jak získávat, připravovat a účinně řídit zaměstnance, kteří mají práci vykonávat, jak vytvářet pracovní podmínky a soubor odměn a sankcí, které by trvale zajistily vysokou produktivitu a potřebnou morálku lidí v organizaci, jak připravovat pracovníky na technologické změny a změny činnosti organizace, jak se vyrovnávat s konkurencí nebo s požadavky jiných hospodářských subjektů.

Tyto problémy je možno řešit situačně, odhadem nebo operativně. Ukazuje se však, že každé řešení, které přehlíží zaměstnance, má jen náhodné výsledky.

Moderní management hospodářské organizace tedy směřuje k soustavnému využívání psychologických a sociologických poznatků, které v současné době již mají ucelenou poznatkovou stavbu. Bývají označovány jako manažerská psychologie a manažerská sociologie.

Manažerská psychologie

Manažerská psychologie se zabývá osobností a činností pracovníků a manažerů v procesu řízení. Určující psychologickou součástí řízení je vedení lidí v hospodářské organizaci. Jeho obsahem je cílevědomé působení vedoucího na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků.

Vklad manažerské psychologie do řízení je určován několika skutečnostmi, jimiž jsou:

- Vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese je řídicí pracovník – manažer. Reprezentuje zájmy a záměry organizace na svěřeném úseku, organizace na něj deleguje určitou odpovědnost a pravomoc, ale také mu dává důvěru.
- Objektem řídicí činnosti jsou zaměstnanci organizovaní v pracovních skupinách. Práce je jim ukládána, její průběh kontrolován a hodnocen. Jsou organizováni na základě stanovených úkolů, technického vybavení pracovišť a užívané technologie. Všechny tyto skutečnosti formují specifický pracovní režim a vymezují zaměstnancům prostor pro utváření jejich pracovní ochoty a iniciativy.

- Při výkonu řídicí funkce trvale dochází ke složité interakci manažera s jednotlivými pracovníky, jejímž cílem je zajistit vzájemnou koordinaci a kooperaci mezi nimi. Organizačním základem jsou zde vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce v rámci celého sociálního systému podniku.
- Významným prvkem managementu je řídicí rozhodování. Racionální rozhodování předpokládá analýzu situace, možných alternativ i přístupů zúčastněných osob.
- Řídicí činnost je svou podstatou zaměřena na pracovníky, na organizovanou pracovní skupinu. Jde o ovlivňování motivace, nebo šířeji vedení lidí vzhledem k pracovním úkolům i k plánovaným záměrům organizace. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Manažerská sociologie

Manažerská sociologie se zabývá hospodářskou organizací jako sdružením lidí spojených sítí technických, právních, ekonomických, společenských, psychologických i dalších vztahů. Jejím předmětem je hospodářská organizace a její uspořádání. Významné místo v manažerské sociologii zauímají však také vztahy dané organizace k jiným sociálním subjektům. Tyto vztahy lze rozdělit (podle toho, jakých subjektů se týkají) na:

- Vztahy k jiným hospodářským organizacím a institucím v ekonomice. Jde o vztahy partnerské, konkurenční nebo konfliktní.
- Vztahy k státu a státním institucím, kde nejde o vztahy partnerské. Stěžejním problémem je vytváření podmínek a pravidel fungování hospodářské organizace ze strany státu (právní normy, sociální a zaměstnanecká politika apod.), ale také vliv organizací na státní instituce (např. lobbying).
- Vztahy k veřejnosti, které lze dále členit na vztahy k budoucím možným zaměstnancům a vztahy k zákazníkům.

V oblasti rozvoje managementu a přípravy manažerů reprezentuje integraci psychologického a sociologického pohledu velmi vlivná škola tzv. **aktivního sociálního učení**. Na úrovni psychologické vychází tento přístup z následujících principů:

- člověk se nejlépe učí vlastní zkušeností a praxí,
- v rámci učení je důležitý sociální kontakt, tradiční akademismus je nahrazován interakčním přístupem k výuce,
- podmínkou úspěchu jednání je neustálá práce na vlastním rozvoji, manažer se musí naučit učit se ze své vlastní praxe.

Tento přístup nadále přikládá velký význam analytickým schopnostem manažera, chápe je však jako součást sociálních dovedností. Jakékoliv rozhodnutí manažera je chápáno jako sociální, jak vzhledem k jeho předpokladům, tak i s ohledem na jeho důsledky.

Sociologicky uvedenou teorii zastřešuje koncept tzv. **učící se organizace**, v níž je maximální pozornost věnována odbornému a osobnímu růstu všech pracovníků, včetně manažerů. Domnívám se, že jen takový sociální systém je schopen úspěšně se prosazovat v neustále se měnícím tržním prostředí.

Kompetentní manažer se v budoucnu bude muset v praxi opírat o komplexní znalosti psychologie a sociologie řízení.

Objektivní podmínky činnosti manažerů a jejich jednání s lidmi

Za základní podmínky zásadně ovlivňující činnost řídících pracovníků se často považují především podmínky, které vystupují v roli „principů výstavby formální organizace podniku“ a dávají stabilizovaný rámec všem procesům probíhajícím v podniku.

Jsou to tyto procesy:

- dělba práce,
- hierarchie moci – určení konkrétních kompetencí zahrnujících stanovení úkolů a povinností řídících pracovníků na jednotlivých úrovních řízení, jejich práv a odpovědnosti. Úrovně řízení:
 - a) řízení na základním (nejnižším) stupni (*lower management*) – operativa,
 - b) středně liniové řízení (*middle management*) – taktika,
 - c) vrcholové řízení (*top management*) – strategie,
- systémy komunikace (písemná, ústní) a ovlivňování – každá komunikace mezi lidmi by měla vést k jejich určitému ovlivnění, manažeři musí s lidmi komunikovat vždy tak, aby je nasměrovali jednak k žádoucímu výkonu aktuální pracovní činnosti, ale i k další práci na sobě, aby mohli v budoucnosti tuto činnost realizovat na vyšší úrovni,
- principy a způsoby odměňování – odměňování pracovníků může být skutečně účinné pouze za předpokladu, že mu předchází jejich hodnocení. Účinnost odměňování ale také zvyšuje:
 - a) osobní přístup vedoucího,
 - b) krátký odstup od toho, co se odměňuje,
 - c) časté poskytování odměn, ale vždy za odvedenou práci,

- d) citlivé předávání odměn,
- e) pokud se neodměňuje a netrestá současně,
- f) nesměšování odměňování s dosahováním dalších cílů,
- g) zdůvodnění každé odměny,
- h) to, že se odměňování nepřehání,
- i) průběžné odměňování,
- j) shoda systému odměňování v podniku s dílčími odměnami.

Pokud tyto záležitosti nejsou vhodně vyřešeny, dříve nebo později se podnik dostává do nejrůznějších problémů a propadů. (BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., 2004)

Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je složitým a náročným procesem, jehož úspěšné vykonávání předpokládá splnění několika následujících podmínek:

- a) vymezení cílů organizace jako celku i jednotlivých pracovišť, vymezení určujících hodnot, norem a způsobů žádoucího pracovního chování,
- b) stanovení přesně vymezených hledisek hodnocení (kritérií), která jsou relevantní vzhledem k vykonávané činnosti, k podmínkám, které v organizaci převládají a jsou pro ni významné,
- c) stanovení kritérií úspěchu pro jednotlivé profese a činnosti, aby bylo možné rozlišit úspěšné pracovníky od neúspěšných,
- d) zpracování či využití postupů a technik, které umožní co nejobjektivněji hodnotit výkon a vlastnosti pracovníků,
- e) existence propracovaného systému práce s lidmi v organizaci, jehož součástí je i systematické hodnocení pracovníků zaměřené k různým účelům.

Pracovní hodnocení naplňuje několik poslání či funkcí:

1. Funkce **poznávací** – je považována za základní funkci hodnocení. Kvalitní hodnocení a jeho optimální využívání v personálním řízení vyžaduje množství objektivních informací založených na systematickém poznávání pracovníků. Hodnotitelé (zpravidla manažeři) jsou tak nuceni více si všímat práce a chování svých podřízených.

2. Funkce **motivační** – hodnocení je nástrojem ovlivňování pracovníků, jímž jsou konfrontováni s cíli, hodnotami a normami organizace, a podněcování k iniciativě, kvalitě práce, výkonnosti a k podpoře záměrů organizace.
3. Funkce **zpětné vazby** – pracovník získává informace, jak je vnímán svým nadřízeným, jak jej akceptuje jeho pracovní tým, jaké možnosti rozvoje má.
4. Funkce **informační** – informace získané v procesu hodnocení, tedy zjištění úrovně výkonnosti, disciplíny, kvality vztahů v týmech, jsou cenným signálem svědčícím o ekonomickém a sociálním stavu organizace.
5. Funkce **tvorby sociálního klimatu v organizaci** – samotný průběh hodnocení, jejich úroveň a kvalita, využívání hodnocení v systému práce s lidmi ovlivňuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými, postoje k organizaci a promítá se do celkového klimatu. (ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC, 2003)

Styl řízení a prosazování autority manažera

S pracovní pozicí a rolí řídicího pracovníka souvisí celkový styl řízení, který uplatňuje. Jde o celkový způsob jednání řídicího pracovníka. Řídící pracovník bývá více či méně orientován na různé stránky řízení. Podle projevů zaměřenosti řídicích pracovníků rozlišujeme **zaměřenost na úkoly** (věcná stránka řízení), **zaměřenost na pracovníky** (sociální stránka řízení) nebo **zaměřenost na moc** (mocenská stránka řízení).

Kromě zaměřenosti hraje v činnosti řídicích pracovníků významnou roli také míra akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení. V této souvislosti existují tři základní styly řízení:

- **autokratický** (autoritativní) – nadřízený rozhoduje téměř o všem sám, odpovídá za všechna rozhodnutí, očekává bezpodmínečné splnění úkolů, zachovává si odstup, zaměstnanci jsou málo motivováni, nemají možnost rozvoje, mají často negativní vztah k nadřízenému i k celému podniku, tento styl může krátkodobě přinášet vysoké výkony, pro dlouhodobé řízení však není vhodný,
- **liberální** – nadřízený nechává pracovníkům volnost, téměř je však neinformuje ani nekontroluje, někteří zaměstnanci mohou být díky plné volnosti motivováni k práci a podávat vysoké výkony, u jiných se ale zmenšuje důvěra v nadřízeného, podávají nízké výkony a vzniká chaos,
- **demokratický** – nadřízený bere zaměstnance jako partnery, zapojuje je do rozhodování, deleguje pravomoci a zodpovědnost, vytváří vzájemnou důvěru,

zaměstnanci jsou motivováni, podporováni ve vývoji. Domnívám se, že tento styl řízení je nejlepší, zpravidla vede k vysokým pracovním výkonům.

Jak uvádí BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol. (2004), později se ukázalo jako vhodnější vycházet z přístupu manažerů k rozhodování a specifikovat situace, v nichž řídící pracovník mění své jednání tak, že postupně hlavně:

- nařizuje (autoritativní přístup),
- přesvědčuje (užívá racionální i emocionální apely),
- konzultuje (využívá participace řízených pracovníků),
- deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků).

Velmi důležitý je také **komunikační styl manažera**. Představuje vlastně sociální základ stylu řízení. V komunikačním stylu manažera musí převažovat racionální, dospělý přístup. Problematické bývá, pokud převažují deformované podoby chování „dítěte“ (přílišná podřídivost, trucovitost, tendence manipulovat druhými). Nepříznivě působí také to, když manažer jedná jako příliš kritický, přehnaně pečlivý nebo na předsudcích a tradici lpící „rodič“. Tyto deformace komunikačního stylu jsou především produktem nevhodné výchovy jeho nositelů.

Působení na pracovníky ze strany řídícího pracovníka je podmíněno také jeho **autoritou**, tj. celkovým dopadem jeho vlivu na pracovníky a mírou vážnosti, kterou u nich požívá.

Autorita řídícího pracovníka bývá často spjata již s pozicí, kterou ve firmě zastává. Z toho plyne *formální autorita*. Ta však nestačí k prosazení řídícího pracovníka jako vedoucího, pro něhož jsou podřízení ochotni pracovat s maximálním nasazením. Řídící pracovník musí formální autoritu své funkce stvrdit svými odbornými a sociálními kvalitami, aby ho pracovníci přijali také jako člověka, jehož si mají vážit – jde o *autoritu neformální*.

Čím vyšší řídící funkci člověk zastává, tím obtížněji se mu pracuje s lidmi, neboť jejich očekávání jsou stále náročnější. Na druhé straně se však ve vztahu k řízeným pracovníkům objevují vyšší nároky na sociální aspekty řízení právě na první, nejnižší úrovni řízení. Vhodný poměr mezi prosazováním vlastní individuality a tím, jak řídící pracovník respektuje požadavky role a očekávání s ní spojená, je obvykle projevem zralé osobnosti. Jednotlivým řídícím pracovníkům ji může usnadňovat silná podniková kultura (viz. kap. 2.5).

2.3 Motivace a stimulace pracovního jednání

Pracovní činnost je (stejně jako téměř každá jiná činnost člověka, jeho jednání či chování) činností motivovanou. Přesto se pouze zřídka ptáme: Proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci?

ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC (2003) definují **motivaci** člověka jako soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou i fyzickou aktivitu jedince ve směru orientace na dané cíle. Je tedy dynamickou složkou osobnosti, v níž se projevuje výběrovost, zaměření, proměnlivost a subjektivnost aktivit člověka.

Pracovní motivace (motivace k práci) vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a s ní spojenou zaměstnaneckou rolí. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím při výkonu pracovní činnosti. Motivační zaměření či preference představuje dlouhodobou orientaci člověka a je součástí celkového profilu osobnosti jedince.

Zjišťování motivace k práci je poměrně obtížné. Problém spočívá v tom, že si člověk ne zcela uvědomuje všechny působící pohnutky v jejich struktuře a proměnlivosti. Při zjišťování pracovní motivace svých zaměstnanců by si měl vedoucí klást otázky:

- které pohnutky vytvářejí aktuální motivační ladění a které jsou zdrojem trvalejšího zaměření jedince,
- jaká je intenzita jejich působení (význam, naléhavost),
- v jakém vzájemném vztahu se pohnutky nacházejí (soulad – nesoulad, hierarchie),
- jak se motivace vyvíjí a mění v závislosti na vývoji jedince a proměnlivostí práce, jejich podmínek, organizačního prostředí apod.

Lze říci, že v oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace – snaha, úsilí podat maximální výkon – rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací.

Jedním z aspektů pracovní činnosti a zároveň jedním z kritérií hodnocení pracovníka je jeho **pracovní výkon**. Ten je spoludeterminován také charakteristikami pracovní motivace konkrétního člověka, jak vyjadřuje vzorec:

$$V = f(K * M * P),$$

kde V ... individuální výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech,

K ... kvalifikace pracovníka (jeho schopnosti),
M ... motivace k práci,
P pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

V této souvislosti je účelné se zmínit o problematice tzv. **výkonové motivace**. Jde o touhu lidí po úspěchu, obdivu, touhu učinit něco, co by mohlo být subjektivně prožíváno jako úspěch a co by vyvolalo úctu a obdiv sociálního okolí. Funkcí této tendence je nepochybně zvýšení hodnoty sebe sama.

Individuálně specifická síla výkonové motivace je dána vzorcem:

$$\text{výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

V případě převahy potřeby úspěchu lze očekávat aktivitu jedince spojenou s orientací na úspěch, naopak v případě převahy potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince, slibující uspokojení této potřeby v duchu přísloví „Kdo nic nedělá, nic nezkaží“.

NAKONEČNÝ (1992) rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisejí a jsou uspokojovány prací samotnou, tzv. **motivace intrinsická** (vnitřní) – tyto motivy jsou např. potřeba činnosti vůbec pro zbavení se nadbytečné energie, potřeba kontaktů s druhými lidmi, potřeba výkonu (výkonová motivace), s čímž souvisí radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu, touha po moci, jejíž uspokojení nabízejí vyšší pozice, potřeba smyslu života a seberealizace, vykonávání hodnotných a smysluplných činností, v nichž člověk může prokázat a rozvíjet své osobní kvality,
- motivy, které jsou uspokojovány důsledky či okolnostmi (podmínkami) práce a „leží“ mimo vlastní práci, tzv. **motivace extrinsická** (vnější) – k těmto motivům patří motiv (potřeba) peněz, potřeba jistoty (do jisté míry identická s motivem peněz), motiv potvrzení vlastní důležitosti, motiv sebepotvrzení (často spojovaný s prestiží zastávané pozice), motiv sociálních kontaktů, styků s lidmi vůbec, ale také motiv sexuality (pro mnohé je zaměstnání oblastí, kde poznávají a seznamují se s příslušníky druhého pohlaví).

Má-li být podnik dlouhodobě úspěšný, prosperující, musí být základním kritériem jeho činnosti efektivnost, tj. i takové aspekty, jakými jsou účelnost či smysluplnost činnosti

a její kvalita. Rozhodujícím faktorem je zde člověk. Proto je pro management i všechny řídicí pracovníky nezbytné věnovat pracovní motivaci neustále pozornost.

Teorie motivace pracovního jednání

Zde bych ráda uvedla, že není mým cílem zahltit čtenáře množstvím informací. Motivačních teorií existuje nepřehledné množství, proto uvedu jen ty teorie, které považuji za nejdůležitější či nejvyužívanější při motivaci pracovního jednání.

A) Dvoufaktorová Herzbergerova teorie motivace, tzv. motivačně – hygienická teorie.

Tato teorie je založena na tom, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů. Jsou to:

- 1) **motivátory** (faktory vnitřní) – vedou ke spokojenosti uspokojováním vnitřních potřeb (úspěšný výkon, uznání, práce samotná, možnost rozvoje, postup atd.),
- 2) **hygienické faktory** (vnější) – jejich zanedbání vede k nespokojenosti, ale jejich uspokojení nevede ani ke spokojenosti, na motivaci k práci výraznější vliv nemají, uspokojují externí potřeby (peníze, podniková politika, vedoucí).

B) Teorie pracovní motivace – vychází z hierarchie potřeb podle Maslowa.

Abraham Maslow snad nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování a porozumění lidským potřebám. Byl jedním z psychologů tzv. humanistické orientace.

Maslowova pyramida potřeb:

- Potřeba seberealizace (stojí v hierarchii nejvýše)
- Potřeba uznání a úcty, ocenění
- Potřeby sociální (potřeba lásky a sounáležitosti)
- Potřeba bezpečí a jistoty
- Biologické potřeby (kyslíku, potravy, spánku atd.)

C) Teorie rovnováhy podle *Adamse* - říká, že pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Rovnováha nastává, pokud se vstupy a výstupy porovnávaných pracovníků rovnají.

D) Teorie přínosů a pohnutek – základem je teorie rovnováhy. Stěžejními prvky této teorie jsou:

- Organizace je systémem vzájemně závislých vztahů.
- Všichni členové realizují přínosy pro organizaci, ze kterých posléze získávají.

- Realizované přínosy se zpětně promění v pohnutky pro zaměstnance.
- Přínosy budou realizovány do té doby, dokud budou odpovídat pohnutkám.

E) Teorie expektance – tvůrcem je V. H. Vroom, tato teorie vychází z toho, že lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a jednají v závislosti na třech komponentách:

I (instrumentalita): odhadní hodnota nástrojů použitých k dosažení očekávaného výsledku,

V (valence): subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E (expektace): očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.

F) Teorie X a Y – autorem je D. McGregor. Jde o protikladné představy o pracovníkovi, **typ X** vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci sankcemi nutit, naopak dobrou práci je třeba finančně odměnit, navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžadující neustálé vedení a kontrolu.

Protikladný je **typ Y** – výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka stejně přirozená jako hra nebo odpočinek, stejně tak smysl pro odpovědnost a povinnost, důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti vlastní práce, možnost tvořivé práce atd. Jde o extrémní typy představ, skutečnou charakteristiku a tím i vhodné přístupy k pracovníkovi je třeba hledat někde uprostřed.

G) Teorie cukru a biče – velmi blízká teorii X a Y, tato teorie vychází z toho, že dosahovat žádoucího pracovního jednání je možné pomocí „cukru“ (pozitivního hodnocení) v případě žádoucích forem jednání a s pomocí „biče“ (negativního hodnocení, sankcí) v případě nežádoucího výkonu.

Stimulace pracovníků a jejich výkonnosti

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu pracovníka (co je nejdůležitější pro jeho pracovní chování). **Stimulace** jako celek slouží k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku, její podstatou je záměrné ovlivňování lidského chování. Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.

Elementem stimulace je **stimul**, což je jakýkoli vnější podnět, pobídka, popud, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Jak uvádí PROVAZNÍK a KOMÁRKOVÁ (1998), mezi stimulací a motivací nelze najít přímočarý vztah, protože účinek stimulace

je závislý na motivační struktuře a okolnostech. Proto jen některé z podnětů mají schopnost motivaci člověka ovlivnit.

Nejčastěji se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí,
- kooperaci ve skupině, v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce

Ke stimulaci těchto oblastí je možné využít různých prostředků, např. **hmotná odměna**, **samotný obsah práce** (samostatnost, prestiž práce, seberozvoj atd.), **příjemná atmosféra pracovní skupiny** (vedoucí pracovník, citlivý pro vnímání sociálních jevů a vztahů na pracovišti, může využít tuto sociální stimulaci svým působením na skupinu), dále **pracovní podmínky a vyhovující režim práce, povzbuzování a neformální hodnocení** (dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky, nepřehlíží nedostatky, ale zároveň s upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka, aby je odstranil). Zde bych ráda podotkla, že právě umění, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je snad jedno z největších umění mezilidské komunikace.

Význam mzdy v motivaci a stimulaci pracovního chování vidí KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT (2001) tak, že v praxi se jedná o vymezení základních faktorů, které ovlivňují motivační účinnost (podnětovou sílu) mzdového podnětu na pracovníka ve směru vytváření jeho celkové pracovní spokojenosti. Jako nejčastější faktory ovlivňující účinnost mzdového podnětu jak v pozitivním (zesilujícím) směru, tak i negativním (působícím proti působení mzdového podnětu) je možno uvést:

- vědomí pracovníků o závislosti mezi výší mzdy a pracovním úsilím,
- míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem,
- výše výdělku, zejména z hlediska znalostí pracovníka o relacích jeho výdělku k ostatním pracovníkům (přiměřenost výdělku spojená se subjektivním pocitem spravedlivé odměny vzhledem k okolí),
- úroveň reálné výše mzdy (kupní síla zabezpečující uspokojení standardních životních potřeb v závislosti na úrovni efektivnosti národního hospodářství),
- zachování jistoty výdělku do budoucnosti a zohlednění vlivu inflace,

- rozsah a zaměření podnikového systému péče o pracovníky (sociální program),
- výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru v celkové odměně (služební vůz, byt apod.),
- stav na trhu práce (reálná hrozba nezaměstnanosti),
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,
- informovanost pracovníka a případná spoluúčast na řízení a možnost spolurozhodování o důležitých problémech,
- pracovní podmínky,
- prestiž pracovní funkce či profese na veřejnosti.

Používání **podnětů nemzdového charakteru** se v naší manažerské praxi rozšiřuje, ale stále ne tak, jako je tomu v jiných vyspělých zemích, kde tvoří výraznou část personálních nákladů. Jejich využívání přináší pro firmu řadu výhod a umožňuje více individualizovat vztah zaměstnance a firmy. Je proto nezbytné, aby managementy firem věnovaly patřičnou pozornost metodám vedoucím ke zvýšení nejen účinnosti mzdových podnětů, ale i na zvyšování účinnosti všech hmotných podnětů k práci a faktorům, které účinnost všech podnětů ovlivňují. Protože, jak jsem již naznačila v úvodu, se spokojeným zaměstnancem je větší šance, že bude spokojen i zákazník.

Péče o pracovníky jako nástroj motivace

Formování pracovních schopností a pracovních postojů zaměstnanců předpokládá utvářet ty stránky lidských zdrojů, jež přímo ovlivňují výkonnost organizace. Jedním z faktorů je i systém odměňování (viz. kap. 2.1), který zabezpečuje vazbu základních prvků tohoto systému na výkon a kvalitu práce pro firmu. Vývoj v této oblasti začal postupně klást důraz také na zabezpečování potřeb pracovníků, které nejsou bezprostředně spojeny s vlastním výkonem práce, ale mají velký význam pro utváření pocitu spokojenosti pracovníků a jejich stabilitu v organizaci. **Úroveň péče o pracovníky** vypovídá o významu, jaký zaměstnavatel přikládá pracovní síle. Někteří zaměstnavatelé si už uvědomují, že nadstandardní podmínky zaměstnání představují účinný prostředek personálního marketingu a motivace k práci.

Péče o pracovníky zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb. Někdy bývají tyto služby nazývány také službami sociálního charakteru. V poslední době se u nás prosazuje termín **poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů)**. Zaměstnavatel je využívá k tomu, aby:

- se stal jeho podnik atraktivní firmou, kde chtějí lidé pracovat,

- stabilizoval klíčové pracovníky,
- předcházet únavě a stresu v práci a redukoval jejich vliv na výkon,
- motivoval k práci, zvýšil spokojenost s prací,
- zkvalitnil pracovní život a pracovní podmínky,
- posiloval loajalitu a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě,
- poskytoval některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

(KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, 2001)

Zaměstnaneckými výhodami můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Jejich nedostatek může znamenat potenciální konkurenční nevýhodu.

2.4 Konkurenční výhody

Konkurenční výhody je nutné hledat ve všech složkách marketingového mixu (výrobek, cena, distribuce, propagace). Další možností je například firemní personál. Když například přichází personál do styku se zákazníkem, může ho svým jednáním přesvědčit o koupi nebo naopak odradit. (SKOŘEPA a kol., 2000)

Velmi důležitou schopností ohledně konkurenceschopnosti je **inovační schopnost podniku**. To samozřejmě souvisí se strategií podniku (která je také důležitým pilířem pro zajištění prosperity firmy) a tím, jaká částka je na inovace určena. Velmi důležitá je inovace technologická a inovace výrobků.

Dalším důležitým způsobem jak zvýšit konkurenční schopnost podniku je **vztah k zákazníkům** a kvalita jim poskytovaných služeb. Právě zákazníci jsou ti, kdo rozhodují o prodejnosti produktu. Jako příklad bych zde uvedla nákup osobního počítače. Díky rozšířené výpočetní technice má zákazník velmi široký výběr. Pokud je ale zákazníkem člověk z řad laické veřejnosti, bude při rozhodování přihlížet spíše k poskytovaným službám, než k technickým parametrům, které si musí stejně nechat vysvětlit. Poskytované služby mohou být např. instalace operačního systému, bezplatný servis, zaškolení, technická podpora, atd.

Dalšími důležitými kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku jsou také pružnost a adaptabilita podniku, dostatečně hustá obchodní síť, péče o zaměstnance, jejich motivace

a informovanost, dále reklama (důležitá především při zavádění výrobku) a také sledování konkurence (jejich strategií, cen, inovací).

Základní škála možných rozlišovacích prvků

PRODUKT	SLUŽBY	PERSONÁL	DISTRIBUCE	IMAGE
Vlastnosti	Dostupnost	Profesionalita	Pokrytí	Značka, symbol
Provedení	Pružnost	Zdvořilost	Odbornost	Tradice
Trvanlivost	Kvalita	Důvěryhodnost	Provedení	Atmosféra
Spolehlivost	Používání	Spolehlivost	Logistika	Public relations
Design	Poradenství	Zodpovědnost	Obal	Sponzoring
Cena	Údržba, opravy	Komunikativnost	Hustota prodejní sítě	Etické normy

Jak SKOŘEPA a kol. (2000) uvádí, je patrné, že proces odlišování představuje určité úsilí, které směřuje k nalezení významnějších rozdílů, kterými se určitá nabídka liší od konkurence. Jde o to, aby tyto rozdíly zákazníci vnímali příznivě a vyhledávali je. Musíme brát v úvahu, jak velké konkurenční výhody lze obecně dosáhnout a na druhé straně škálu možností, u kterých lze výhody dosáhnout. Největší možnost představují specializovaná odvětví. Jsou to například odvětví informačních technologií a komunikace. Příležitost je v celé řadě aspektů týkajících se produktu, souvisejících služeb, firemního personálu, parametrů distribuce produktu a jeho známosti či image (viz. tabulka). O těchto problematikách budu podrobněji psát v dalších kapitolách.

2.5 Podniková kultura

Organizační kultura je jedno z významných témat podnikového řízení. Dobře formulovaná a vytvořená kultura se dá prosazovat a využívat jako účinný nástroj ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců, a tedy i realizace podnikové strategie. (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

Jak BEDRNOVÁ a NOVÝ (2004) uvádějí, **základní rovina** podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu pracovního kolektivu na svět a v jeho přístupu k životu. Zahrnuje zejména vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí, podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformovaných do představy o ostatních spolupracovnících, představy o povaze mezilidských vztahů, představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.

Střední úroveň podnikové kultury představují nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajalita k firmě, vztah k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelná a cílevědomě konstruovaná složka podnikové kultury. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (loga), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.

Podobně rozlišuje podnikovou kulturu LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004), kteří uvádějí tvz. **Scheinův model organizační kultury**

Model organizační kultury, který vyvinul *Edgar Schein* (1992), je modelem v současnosti nejznámějším, nejcitovanějším a nejvyužívanějším. Svým pojetím organizační kultury ovlivnil celou generaci badatelů, zabývajících se výzkumem organizační kultury.

Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné:

1. **artefakty** – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretovatelná,
2. **zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná,
3. **základní předpoklady** – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.

Společné charakteristiky podnikové kultury (NOVÝ, 1992):

- jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků,

- označuje společné hodnoty a normy, v žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu,
- vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě, má tedy jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím,
- je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní podnikové koordinace,
- je dále zprostředkována v adaptačním procesu (objasňuje nově příchozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy),
- reprezentuje „konceptuální svět“ členů organizace, umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.

S podnikovou kulturou souvisí i **podniková identita**, díky které může být utvářeno pozitivní veřejné mínění a pozitivní image podniku. NOVÝ (1992) uvádí jako rozhodující elementy utvářející podnikovou identitu:

- a) komunikace uvnitř podniku, komunikace podniku s odběrateli, zákazníky, širokou veřejností,
- b) podnikový design – jasný profil v nepřehledném trhu,
- c) podnikové jednání – jednotná a relativně neměnná pravidla a vzory jednání jak uvnitř podniku, tak vůči svému ekonomickému a společenskému okolí.

Organizační kultura je jevem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně však může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.

Jako soubor hodnot, postojů, norem a vzorců chování, které jsou v organizaci sdíleny, ovlivňuje organizační kultura interní fungování a efektivnost organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který v organizaci převládá, má však také svou externí funkci – ovlivňuje „strategické“ chování organizace a její přizpůsobivost vůči prostředí. Organizační kultura vlastně ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení: jak tvorbu strategie, tak její implementaci. (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

Podle TRUNEČKA (1999) si úspěšné firmy svou specifickou kulturu pěstují a chrání, protože je účinným nástrojem řízení a zvyšování výkonnosti. Podniková kultura, která výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a vytváří neopakovatelnou tvář a image firmy bývá označována jako silná, zřetelná nebo zdravá. Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. V této souvislosti musím uvést pojmy **silná** a **slabá** podniková kultura. **Sílu organizační kultury** se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní.

TRUNEČEK (1999) dále vyzdvihuje několik rysů silné podnikové kultury:

- základní principy podnikové kultury musejí vycházet z podnikatelské strategie,
- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale naopak je prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem, což znamená zjevnou tendenci většiny pracovníků věřit své firmě a podporovat ji navenek, v podniku jsou prosazovány a respektovány stejné postoje, normy chování, hodnoty, zvyky a obyčeje, je dobré posilovat významné momenty např. společnou podnikovou oslavou,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni,
- podnikový management přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady nových řešení, samozřejmě sdílí informace s ostatními a nebrání podřízeným veřejně mluvit,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti,
- řízení není nařizování a přikazování, ale spíše podporování a povzbuzování (koučování).

Silná podniková kultura významně přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů organizace. Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako nenápadný, avšak velmi efektivní nástroj, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců víc než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura velmi významně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě a výrazně přispívá

k efektivní vnitropodnikové komunikaci. Významným faktorem se stává i v procesu adaptace a zapracování nových zaměstnanců. Silná podniková kultura vytváří příznivé klima v organizaci, podporuje uspokojení zaměstnanců a z toho vyplývající podnikatelskou aktivitu.

Silná podniková kultura může mít ale i své **nedostatky**. Mezi ně patří zejména tendence k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokáce nových strategií, vynucování konformity za každou cenu, složitá adaptace nových pracovníků. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

Faktory, které utvářejí podnikovou kulturu z firemního hlediska:

- 1) **způsob tvorby strategie a cílů** – zda se pracovníci na tvorbě strategie podílejí, jaký má top management vztah k riziku apod.,
- 2) **informovanost pracovníků** – její intenzita, působí i jako motivační faktor,
- 3) **neformální organizační struktura** – podle stupně „byrokratičnosti“ v rozhodování a počtu stupňů organizační struktury,
- 4) **vymezení odpovědnosti a pravomoci** – zda je uplatňována centralizace nebo decentralizace, jaká je míra delegování pravomocí na pracovníky, přílišná centralizace spíše demotivuje,
- 5) **uplatňovaný styl řízení** – vytváří pracovní klima, v týmech složených z vysoce kvalifikovaných pracovníků se uplatní demokratický styl, u manuálních pracovníků s nižší kvalifikací pak pozitivně autokratický styl,
- 6) **motivace zaměstnanců** – touto oblastí se jsem se podrobněji zabývala v kap. 2.2,
- 7) **výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců** – patří do oblasti personálního managementu,
- 8) **pracovní podmínky** – nejde jen o hlediska bezpečnosti práce, ale také o vytváření takového prostředí, které by usnadňovalo pracovní činnosti,
- 9) **estetika ve firmě** – jde o široký pojem od dojmu, kterým působí na návštěvníka sídelní budova firmy, její kanceláře, celkové prostředí, až po květiny na chodbách a obrazy na zdech, patří sem i způsob propagace, kulturnost zpracovávaných materiálů, upravenost a vzhled zaměstnanců atd.,
- 10) **internacionalita** – zda firma sleduje situaci na světovém trhu v dané oblasti podnikání a jestli umožňuje svým zaměstnancům získávat zahraniční zkušenosti, patří sem i podíl kapitálu jiných zemí nebo snaha o expanzi do zahraničí, zda jsou využívány zahraniční zkušenosti a nejnovější manažerské trendy apod. (TRUNEČEK, 1999)

Pokud je podniková kultura **produktivní**, pak vede k rozvoji podniku. Jde o systém řízení a sebeřízení zaměstnanců, který vzniká v procesu vzájemného ovlivňování a který dává všem zaměstnancům najevo, jak se mají chovat, aby to nebylo v rozporu s cíly organizace. Naopak **neproduktivní** podniková kultura pouze spotřebovává hodnoty a vede k úpadku organizace.

Typologie podnikové kultury:

- *kultura „vše nebo nic“* – pozitivně hodnoceno mladistvé a temperamentní chování, za zajímavé se považuje občasné vypadávání z profesní role, přenášení osobních starostí na podnikovou půdu je neúnosné, úspěch znamená všechno, kariéra má podobu rychlého vzestupu, ale i rychlého pádu, doba zaměstnání nebývá dlouhá,
- *kultura „chléb a hry“* – přátelské a sympatické chování, dobře hodnoceny komunikativní typy lidí, kdo mlčí je podezřelý, kariéra je víc záležitost společenská, než profesní, převažuje význam sociálního prostředí,
- *analytický projekt* – důvěru má jen vědecko-technická analýza, racionalita, prognóza, vše je nutno pečlivě zkoumat a to trvá dlouho, všechno se dělá důkladně, bez chyb, povrchnost je nevíтанá, do tří let po nástupu je každý nováčkem, kariéra je velice pomalá, starší zaměstnanci si zajišťují postup pro sebe výhodnými pravidly, oblečení je korektní, emoce se neprojevují,
- *procesní kultura* – všechny aktivity soustředěny na proces ne na cíl, chyby se nesmí dělat (a když se udělají, tak se nepřiznají), nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmů, povýšení je důležité téma hovoru, emoce se neprojevují.

Jak uvádí NOVÝ (1992), podniky založené na **deformovaných podnikových kulturách**, které odrážejí především nepříznivé psychické stavy jednotlivce, jsou neefektivní a brzy se vnitřně rozpadají. Jde zejména o:

- *paranoidní kulturu* – stálé obavy a strach z ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit, pomlouvání, intriky,
- *nátlakovou kulturu* – důraz na detail, perfektnost, vše je řízeno a do detailu organizováno, vztahy založeny na poslušnosti a příkazech,
- *dramatickou kulturu* – vše se soustřeďuje kolem jedné charismatické vedoucí osobnosti, která činí všechna rozhodnutí a ostatní se na ní cítí být závislí,
- *depresivní kulturu* – strach, deprese, pesimistické prognózy, nic se nestíhá,

- *schizoidní kulturu* – plachost a ostýchavost všech zaměstnanců, nejlepší je držet se zpátky, zároveň probíhá boj o moc, prestiž a kariéra rozhodující.

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004) uvádějí další specifické typy organizačních kultur:

Organizační kultura orientovaná na zákazníka

Lze ji charakterizovat jako organizaci, v níž směřování aktivit a úsilí pracovníků je soustředěno na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení. V dnešní době, kdy ve většině oblastí podnikání panuje silně konkurenční prostředí, existence orientace na zákazníka přestává být konkurenční výhodou, ale naprostou samozřejmostí. Nedostatek orientace na zákazníka se stává naopak konkurenční nevýhodou.

Míra zaměření na zákazníka, která je pro organizaci potřebná, závisí na tom, jakou strategii organizace zvolila. Jestliže vysoké zaměření na zákazníky a poskytování přidané hodnoty zákazníkům je konkurenční strategií organizace, pak investice do aktivit, které směřují k poznávání zákazníků, uspokojování jejich potřeb, udržování vztahů se zákazníky a permanentního získávání zpětné vazby od zákazníků musí být vysoké.

Míru zaměřenosti na zákazníky, která je v organizaci přítomna tedy determinuje **charakter vztahů se zákazníky**:

<u>Zákaznické zaměření</u>	<u>Zákaznické vztahy</u>
Nízké	Anonymní kupující Klíčový segment
Střední	„Rukojmí“ „Loajální následovatelé“
Vysoké	Partneři

Organizační kultura podporující kvalitu

Organizaci zaměřenou na kvalitu lze charakterizovat jako organizaci, v níž je snaha pracovníků a směřování jejich aktivit soustředěno na trvalé zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů. Konečným cílem je uspokojovat měnící se požadavky zákazníků při vysoké efektivitě organizačních aktivit a vysoké konkurenceschopnosti a angažovanosti členů organizace.

Moderní systémy řízení kvality:

- koncepce podnikových standardů – rozumí se požadavky na výrobky a procesy, mající platnost v rámci jednotlivých podniků, případně v rámci určitých výrobních odvětví,

- koncepce ISO (*International Standard Organisation*) – vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci, mají univerzální charakter, nejsou závazné, ale pouze doporučující, využívány mohou být jako vzor i jako měřítko,
- koncepce TQM (*Total Quality Management*) – je otevřeným systémem, založeným na realizaci základních principů: orientace na zákazníka, vedení lidí a týmová práce, partnerství s dodavateli, rozvoje a angažovanosti lidí, orientace na procesy, neustálého zlepšování a inovací, měřitelnosti výsledků, odpovědnosti vůči okolí.

Organizační kultura podporující inovace

Inovativní kultura je důležitým předpokladem úspěchu těch organizací, které zvolily strategii inovací a chtějí úspěchu na trhu dosahovat tím, že budou poskytovat lepší, odlišné či zcela nové výrobky a služby. Vnější okolí se mění stále rychleji, proto tato kultura nabývá na významu. Manažeři zde hrají klíčovou úlohu. Měli by být inspirujícími osobnostmi uplatňujícími tvůrčí styl řízení a vedení lidí, to však samo o sobě nestačí. Měli by také vědět, jak tvořivost a dosahování inovací podporovat a co udělat pro to, aby se efekt kultury mohl plně projevit.

Tvořivosti a inovací může být dosaženo pouze tehdy, když v organizaci existuje sociálně-psychologická atmosféra podporující iniciativu a psychologické bezpečí. Tato atmosféra vede k proaktivnímu přístupu k práci, má pozitivní vztah k organizačnímu výkonu a podporuje ho, vede k otevřeným a důvěrou naplněným mezilidským kontaktům.

Proces utváření žádoucí organizační kultury je bezesporu jednou z mimořádně obtížných manažerských úloh. Je tomu tak zejména proto, že postihuje velké množství oblastí života firmy, kterých se změna bezprostředně či zprostředkovaně dotýká, a to mnohdy v nepředvídatelných souvislostech. Právě pro svoji komplexnost je kultura nejen obtížně přímo zachytitelná a vyjádřitelná, ale stejně tak programově změnitelná.

V současné situaci, kdy konkurence ve většině oblastí podnikání vzrůstá, kdy kvalita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence, kdy prostředí je stále turbulentnější a nepředvídatelnější a organizace se musejí adaptovat stále rychleji a pružněji, se role organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace zvýrazňuje. Díky postupující globalizaci a internacionalizaci navíc podnikatelské subjekty i neziskové organizace operují ve stále multikulturnějším prostředí, které před ně staví nové výzvy a problémy. Znalost

kulturní stránky fungování organizace a „kultury-vědomý“ management tak nabývají na významu.

2.6 Image a značka podniku

Image podniku je velmi důležitým faktorem při rozhodování spotřebitele o koupi. Proto by se každý podnik měl snažit vytvořit co nejlepší image v očích veřejnosti a tím posílit svou konkurenční pozici na trhu a zároveň přilákat nové kvalitní pracovníky nebo motivovat stávající.

Slovo image, nejprve „módně přijímané“ a v současné době až „módně odmítané“, má vlastně řecký původ, znamenající obraz či zobrazení nějaké skutečnosti. Image si můžeme definovat jako souhrn představ, pocitů, postojů, názorů, který spojuje člověka s určitými:

- věcmi (např. výrobky, podniky, značkami),
- osobnostmi (např. politického života, kultury, sportu),
- událostmi (např. veřejného života, mimořádnými situacemi).

Image obchodního podniku můžeme zkoumat jako komplex skupinově specifických postojů a představ pomocí psychologických metod, které zprostředkují údaje o chování současných i potenciálních zákazníků, o frekvenci nákupu, důvodech preferencí atd.

Analýza image slouží k psychologickému poznání trhu a představuje zároveň komplexní přístup k měření účinnosti propagace s postižením motivační stránky komunikačního procesu.

Z hlediska psychologie trhu a reklamy jde o zjištění, že to, co spotřebitel chce a kupuje, je celková osobnost výrobku nebo značky. Image je tedy v tomto smyslu obrazem, který si vytváříme o skutečných i imaginárních vlastnostech produktu nebo značky, i představou o potřebách, které může uspokojit.

Analýzy image jsou důležitou součástí marketingové strategie a strategie komunikace se zákazníkem. Pokud chce prodejce analyzovat image svého obchodního podniku, zjišťuje obvykle tyto informace:

- Které pozitivní motivační faktory přivádějí zákazníka do obchodu? Jaké psychologické funkce má obchod pro svoje zákazníky? Jaký význam přitom mají různé subjektivně vnímané znaky a vlastnosti určitého nákupního místa?
- Které negativní motivační faktory hrají roli při tom, že obchod není vůbec vyhledáván nebo je nakupována jen určitá část sortimentu?

- Jak jsou hodnoceny určité vlastnosti nebo komplexy vlastností ve srovnání s „ideálním profilem tohoto druhu obchodu“ a také ve srovnání s „reálným profilem konkurence“?
- Sortiment (rozsah a výběr, šíře a hloubka, cenové relace a kvalita, specializace z pohledu zákazníka, speciální vlastnosti).
- Jméno nebo označení (asociace, zvuk, významový obsah, možnost záměny).
- Poloha (objektivní a subjektivní poloha, dosažitelnost, možnosti parkování atd.).
- Komunikace – propagace (výzdoba výloh, propagace uvnitř obchodu např. pomocí mikrofonu, vně obchodu plakáty, inzerce, letáky atd.).
- Vnitřní zařízení (vnitřní výstavba obchodu a zařízení, orientace a označení, atmosféra, přehlednost, barevnost atd.).
- Hodnocení personálu (přátelskost a zdvořilost, postoje k zákazníkům, znalosti zboží, odborná kompetence, ale také strukturní znaky jako stáří, pohlaví, vzdělání atd.).
- Pozadí firmy (stáří a tradice, majitelské vztahy, příslušnost k dalším filiálkám, řetězcům, koncernu apod.).

(VYSEKALOVÁ, KOMÁRKOVÁ, 2001)

Důležitou a stále se zvyšující hodnotu v marketingových komunikacích i celém marketingovém mixu představuje **značka**. Je to jeden z nejsilnějších nástrojů, jak odlišit produkty v celkové nabídce na trhu. Budování silné značky je dlouhodobý proces, kterému je nutné věnovat mimořádnou pozornost. Hodnotu značky ovlivňuje i reklama, která přispívá k vytváření její pozice.

Pro **analýzu značky** je z psychologického hlediska důležité porozumět vztahu mezi spotřebitelem a značkou ve smyslu jejího racionálního a emocionálního vnímání a přijetí. Ke zjištění toho, jak člověk značku vnímá, jak ji má umístěnou ve svém povědomí, se používá přístup, který nazýváme „mapování“. Jde vlastně o hodnocení značky v určité kategorii výrobku, o zjištění, jak spotřebitelé chápou různé produkty z hlediska jejich užitku či vlastností. Pro mapování představ můžeme použít např. pěti- až sedmibodovou škálu, na jejíchž koncích jsou adjektiva (např. drahý-levný, kvalitní-nekvalitní), vyjadřující opačné póly vybraných vlastností výrobku.

Definice značky ve smyslu možnosti její identifikace i významu ve vztahu ke spotřebiteli se skládá ze dvou prvků:

1. Symbolismus značky (logo, jméno, styl nápisu, barva) – umožňuje spotřebiteli značku identifikovat.

2. Význam značky (způsob, jak značku chápou spotřebitelé ve smyslu jejích racionálních a emocionálních výhod) – představuje spotřebiteli výhody značky.

2.7 Působení reklamy na spotřebitele

Jak KOMÁRKOVÁ a VYSEKALOVÁ (2001) uvádí, **reklama** je vzrušující téma. Pro její tvůrce jako výzva k vytvoření působivého originálního díla, pro zadavatele jako sázka, u které nikdy neví, které náklady budou vynaloženy zbytečně. Vzrušující je také proto, že všichni, kteří se v reklamním kolotoči pohybují se „točí“ velmi rychle. Neexistují zakázky, na které by bylo dost času. Všichni jsou neustále pod časovým tlakem, který se v závěru nepočítá na dny, ale na hodiny a minuty. A také se zde točí velké peníze.

A co znamená reklama pro nás, spotřebitele? Všichni se denně setkáváme s mnoha projevy reklamy a dalších nástrojů marketingové komunikace, které nám radí, jak nejlépe trávit volný čas, přesvědčují, že jedině tato vůně nám pomůže okouzlit naše okolí, jedině tento prostředek vypere naše prádlo „běleji než do běla“ atd.

S rozvojem tržního hospodářství zájem o téma reklama roste, ale většina přístupů k marketingovým komunikacím je založena na ekonomickém pojetí.

Reklama představuje jen část marketingového komunikačního programu, který známe také jako **komunikační mix**. Propagace (promotion) je v současném pojetí užívána jako nadřazený pojem pro jednotlivé části uvedeného mixu. V podstatě jde o marketingové komunikace většinou komerčního charakteru (commercial communications), jejichž cílem je na základě předávaných informací ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy těch, na které chceme působit ve shodě s našimi záměry.

Co patří do marketingových komerčních komunikací

K nástrojům využívaným v rámci komunikačního mixu můžeme v širším pojetí zařadit všechny formy komunikace, které přispívají k dosažení uvedených cílů. Budu tedy krátce charakterizovat všechny formy propagace – či přesněji komunikace, kterými jsou:

Reklama (advertising)

Slovo reklama vzniklo pravděpodobně z latinského „reklamare“ – znovu křičeti, což odpovídalo dobové „obchodní komunikaci“. I když se způsob prezentace během staletí změnil, pojem reklama zůstal. V současné době je reklama definována jako „každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím

identifikovatelného sponzora“ (definice Americké marketingové asociace AMA). Z psychologického hlediska jde o určitou formu komunikace s komerčním záměrem. Tomu odpovídá i definice reklamy, schválená Parlamentem České republiky v roce 1995, která říká, že „reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterými jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií“.

Z marketingového pohledu jako jednoho z komunikačních nástrojů umožňuje reklama prezentovat produkt v zajímavé formě s využitím všech prvků, působících na smysly člověka. V inzerátu to může být zajímavý titulek, druh písma, barvy, v rozhlasové a televizní reklamě zvukový a hudební doprovod apod. Prostřednictvím reklamy můžeme oslovit široké publikum potenciálních zákazníků, ale její nevýhodou na druhé straně je určitá neosobnost a jednosměrná komunikace.

Mezi hlavní prostředky reklamy zahrnujeme inzerci v tisku, televizní a rozhlasové spoty, venkovní reklamu, reklamu v kinech, audiovizuální snímky.

Osobní prodej

Osobní prodej nebo také osobní nabídka patří k nejefektivnějším prostředkům komunikačního mixu, který využívá psychologické poznatky z verbální i neverbální interpersonální komunikace.

Má celou řadu podob, od obchodního jednání přes zajišťování prodeje obchodními zástupci až po prodej v maloobchodní síti. Nejčastěji se užívá dealerů, kteří spolupracují s firmou za provizi na základě smlouvy a mají vlastní živnostenské oprávnění. Osobní kontakt umožňuje lépe poznat potřeby druhé strany a podle toho zaměřit prodejní argumentaci. Prodejci mají ovlivnit kupujícího při jeho rozhodování, zprostředkovávat informace oběma směry, případně předvádět zboží, poskytovat servis a další služby.

Při osobním prodeji získáváme informace o prodejních možnostech či o konkurenci, které umožňují optimalizovat vlastní prodej. Důležitou roli hraje *přímý kontakt se zákazníky a možnost péče o ně i po nákupu* (poskytování dodatečných služeb, nové nabídky, vyřizování případných reklamací apod.).

Fáze osobního prodeje:

1. **průzkum** – prodejce hledá typy, vytváří seznam potenciálních kupujících, potřeba informací, materiálů, vzorků,
2. **kontakt** – nedoporučuje se obtěžování, první kontakt by měl být sjednán předem, po domluvení schůzky je důležitá příprava, protože první návštěva bývá nejdůležitější,
3. **prezentace** – předvedení výrobků, podání vzorků, zodpovězení dotazů,

4. **řešení připomínek** – možnost sjednat další schůzku,
5. **závěr** – prodej či vyplnění kupní smlouvy, sjednání objednávky, případně dalšího kontaktu.

Podpora prodeje (sales promotion)

Podpora prodeje zahrnuje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku. Na rozdíl od reklamy zaměřené na delší časové působení, nástroje podpory prodeje mají za cíl stimulovat okamžitý prodej. Prostředky podpory prodeje jsou zaměřeny jak na koncové zákazníky, tak na obchod. Tyto prostředky uplatňujeme především v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a intenzivní reakce.

I v případě *sales promotion* je možná přímá komunikace, jako je např. předvádění výrobků na místě prodeje, ochutnávky zboží apod. Patří sem také různé soutěže, hry a loterie, výstavky, zábavní akce, vzorky, různé dárky, prémie, kupóny, rabaty atd. Význam těchto nástrojů roste v době ekonomické recese, v době, kdy je na trhu silnější konkurence, když výrazně převažuje nabídka nad poptávkou. Nástroje podpory prodeje stále častěji doplňují a navazují na reklamu.

Mezi cíle podpory prodeje můžeme tedy zařadit zvýšení prodeje, podněcování zákazníka k zakoupení většího množství zboží, k opětnému nákupu, podněcování zákazníků citlivých na cenu, snížení cykličnosti prodeje.

Práce s veřejností (public relations)

Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě.

I když nejde o přímou prodejní komunikaci, ovlivňuje tento nástroj perspektivně i kupní jednání a je jedním z důležitých nástrojů integrovaného komunikačního mixu.

Přímý marketing (direct marketing)

Výhodou přímého marketingu je možnost velmi přesného zacílení a vymezení cílové skupiny a kontrola a měřitelnost akce. Za nevýhodu můžeme považovat menší dosah k široké veřejnosti vzhledem k tomu, že je zaměřen na přesně vymezenou skupinu.

Mezi hlavní prostředky přímého marketingu patří prospekty, katalogy, telefonní seznamy, tištěné adresáře, časopisy pro zákazníky apod.

V současné době můžeme pozorovat výrazné zostření konkurence na tomto poli. Při výběru agentury je důležité se informovat o tom, jakými databázemi disponuje, jaké zdroje využívá, jak často a jakým způsobem databázi aktualizuje a jak chrání svoje data.

Jelikož telefon používá každý z nás, roste význam **telemarketingu**. Obecně se uvádí několik základních doporučení k telemarketingu a k tomu, jak přijímat telefonické hovory:

- telefon nezvedejte hned, ale nenechte zákazníka dlouho čekat, telefon zdvihněte po druhém až třetím zazvonění,
- zřetelně pozdravte a představte firmu, oddělení a sebe,
- mluvejte přiměřeně pomalu, důrazně, s živou intonací,
- do telefonu se usmívejte, pomůže to navodit příjemnou atmosféru,
- vyslechněte zákazníka, nepřerušujte ho,
- používejte pozitivní výrazy a pauzy,
- v hovoru citlivě používejte jméno zákazníka,
- snažte se zjistit, jak můžete nejlépe zákazníkovi pomoci, hledejte řešení,
- dělejte si poznámky,
- v závěru hovoru zopakujte, na čem jste se dohodli (termíny, množství apod.) a ověřte si tak, zda řešení zákazníkovi vyhovuje,
- poděkujte za zavolání,
- sluchátko pokládejte až po zákazníkovi,
- uchte se poznávat svůj hlas (nahrávejte se), zaměřte pozornost na přiměřenou hlasitost, tón, výšku, rychlost, intonaci a zabarvení hlasu.

Zdroj:Mercur International, in: Reklama a marketing, ročenka Dimar 1998/99.

Sponzoring

Sponzoring je v poslední době stále častěji využíván jako nástroj marketingové a komunikační politiky a jeho význam roste v posledních letech i u nás. Můžeme říci, že tato forma komunikace je založena na principu služby a protislužby. Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislužbu, která mu pomůže k dosažení marketingových cílů.

Trendy v poslední době směřují častěji k věcným darům, jako jsou např. různá technická zařízení nebo vlastní „produkty“. Nejčastěji se setkáváme se sportovním sponzoringem, který

zajišťuje většinou největší publicitu i prezentaci loga při různých sportovních příležitostech, ale i v kulturní a sociální oblasti se již „zviditelňuje“ řada firem.

Měřit účinnost sponzoringu není jednoduché. Je možné využít některé dotazovací techniky ve vazbě na image nebo pomocí obsahové analýzy či dalších metod zpracovávat ohlasy tisku. Ale kromě vnějších účinků by organizace neměly podceňovat ani působení „dovnitř“, na vlastní zaměstnance, na které se program sponzoringu může rovněž vztahovat.

Rychlý rozvoj tzv. **nových médií** vede a hlavně v budoucnosti bude vést ke změnám v komunikačním mixu. Nová komunikační média (např. internet) nenabízejí jen nové informační možnosti, ale otvírají také prostor pro dialog.

V poslední době se věnuje pozornost **reklamě na internetu**. Ta má bezesporu svá specifika, ale i zde jde o komunikaci mezi lidmi se všemi jejich vlastnostmi, emocionálními i racionálními přístupy. Rovněž v tomto případě záleží na tom, jak on-line reklama a internetové prezentace osvědčí svou schopnost zaujmout, upoutat pozornost, jak budou respektovat požadavky svých návštěvníků na vstřícné uživatelské prostředí apod.

Bez ohledu na to jakou formu komunikace použijeme, je důležité nezapomenout na to, že všechny komunikační nástroje mohou působit jen tehdy, jsou-li koncipovány jako součást celé marketingové strategie, zaměřené na uspokojování potřeb cílové skupiny.

Jak komunikace probíhá

Procesu marketingové komunikace odpovídá **model komunikačního procesu** tak, jak jej uvádí většina autorů. V podstatě jde jen o modifikace a rozšíření více než padesát let staré Laswellovy charakteristiky, vyjádřené jednoduše:

Kdo říká – co – jakými prostředky – komu – s jakým účinkem.

Odesílatel a příjemce zůstávají samozřejmě hlavními stranami procesu komunikace. Zpráva a médium tvoří komunikační nástroje. Další důležitý prvek představuje zakódování přenášeného sdělení do symbolické formy vyjádření a zpětné dekodování, což je vlastně příjemcův překlad vyslané zprávy. Právě při kódování a dekodování nastávají často problémy. Jde o to, aby příjemce vnímal zprávu tak, jak zamýšlel její odesílatel. Pro efektivní komunikaci je nezbytná jasná interpretace přenášené zprávy. V průběhu komunikačního procesu dochází k různým „šumům“ při přenosu sdělení, jako je např. konverzace při odbíhání od televize, neporozumění významu sdělení atd.

K těmto problémům a překážkám v komunikaci však nedochází jen mezi firmou a zákazníkem, ale při jakékoli komunikaci, i ve firmě samotné.

Psychologie reklamy

Uplatnění psychologických poznatků v reklamě nacházíme již na začátku našeho století. I když neexistovala komplexní koncepce propagačního působení na psychiku člověka, už tehdy se uskutečnila řada výzkumů, které analyzovaly jednotlivé psychické jevy, související s účinky reklamy.

A co dnes? Od osmdesátých a devadesátých let až po dnešek je doba charakterizována snahou o komplexní přístup, o vytvoření určitého **systému psychologie propagace** v rámci marketingových komunikací a celého marketingového mixu. Toto období také přineslo závažné změny ve spotřebitelské segmentaci, zvyšuje se význam a role značky také díky globalizaci společnosti.

V psychologii reklamy jde o možnosti využití psychologických poznatků v rámci celého komunikačního mixu.

Psychologie reklamy či přesněji psychologie uplatňovaná v marketingových komunikacích, v sobě zahrnuje „...veškeré psychické a psychologicky relevantní objekty a procesy, které jsou obsahem této komunikace, resp. s nimi věcně či časově souvisejí“.

VYSEKALOVÁ a KOMÁRKOVÁ (2001) sem zahrnují především:

- ❖ psychologickou stránku komunikačního procesu,
- ❖ psychologickou stránku sdělení a médií,
- ❖ sociálně-psychologické charakteristiky členů cílových skupin,
- ❖ psychiku jednotlivých členů cílové skupiny, jejich osobnosti, motivační struktury, poznávací složky, psychické procesy atd.

Úloha psychologie je obsažena již ve většině definic reklamy či propagace, které obsahují „cílevědomé komunikační působení, šíření specifických podnětů, zaměřených na určitou cílovou skupinu, vytváření a změny postojů, názorů a zvyklostí, vedoucích k žádoucím činnostem apod“.

Někteří lidé mají představu, že psycholog disponuje metodami, které spotřebitel nemůže prohlédnout, že reklama ovlivňuje naše podvědomí a nutí nás k jednání, které bychom při vědomé kontrole neuskutečnili. Reklama mnohdy vzbuzuje dojem, že osobního štěstí můžeme dosáhnout prostřednictvím nákupního jednání. Zde musíme rozlišovat mezi

ovlivňováním a manipulací. Je přece rozdíl, zda komunikace a s ní spojené ovlivňování slouží oběma partnerům (prodejci i zákazníkovi) k rozšíření pohledu nebo zda jeden „řídí“ druhého bez ohledu na jeho zájmy.

VYSEKALOVÁ a KOMÁRKOVÁ (2001) uvádějí tyto podmínky, charakteristické pro manipulaci:

- ten, kdo ovlivňuje, sleduje vědomě svůj vlastní prospěch a nebere přitom žádný ohled na prospěch ovlivňovaného,
- ovlivňovaný nemůže použité metody vůbec (nebo jen částečně) prohlédnout,
- ovlivňovaný má pocit, že se rozhodoval svobodně, i když ve skutečnosti byl ovlivněn.

Metody psychologie reklamy

Psychologický přístup je nezbytný jak ve **výzkumu trhu**, který pomáhá při určení cílové skupiny, tak při **komunikačním výzkumu**, jehož cílem je zjištění, jak nejúčelněji cílovou skupinu oslovit, i ve vlastním **výzkumu účinnosti** jednotlivých prostředků i celých propagačních koncepcí.

Cílem využívání psychologických metod v reklamě je potřeba porozumět spotřebiteli a dění ve společnosti a na základě tohoto porozumění je efektivně ovlivňovat.

Základní rozdělení metod v praxi psychologie reklamy má tuto podobu:

- **dotazování** včetně rozhovoru je nejčastější a nejvíce využívanou metodou, která je založena na výpovědi spotřebitelů, zákazníků, kupujících,
- **pozorování** se zaměřuje především na chování člověka v procesu nákupu, spotřeby a přijímání reklamy,
- **experiment** aktivně vstupuje do zkoumaných skutečností, ovlivňuje situaci a zkoumá reakce lidí v přirozené nebo laboratorní situaci,
- **analýza věcných skutečností**, např. zkoumání odezvy na uveřejnění reklamních kuponů v různých titulech novin a časopisů.

Velmi často se používají různé kombinace těchto základních metod.

Základní zákonitosti vnímání reklamy

Podle VYSEKALOVÉ a KOMÁRKOVÉ (2001) může reklama ovlivnit chování člověka jen tehdy, když projde procesem přijímání (je vnímána) a zpracování (je pochopena, zařazena a utříděna). Znamená to, že člověk si vytvoří vnitřní psychický obraz o sdělení, obsaženém v reklamě.

Na této cestě prochází reklama nejprve procesem **smyslového vnímání**. Musí být zaznamenána a zpracována našimi smyslovými orgány. Pak následuje další významná etapa zpracování informací, utřídění, zařazení do správných kategorií, obohacení dosavadního systému poznání, jeho doplnění nebo upřesnění. Této druhé fázi se říká **kognitivní vnímání**. Naše psychika zvládá tento vyšší stupeň poznání s pomocí pozornosti, paměti, obrazotvornosti, myšlení, rozhodování a řeči. Kognitivní poznání abstrahuje a zobecňuje, umožňuje hlubší poznání souvislostí a vztahů, které nejsou přímo obsaženy ve vnímání, ale jsou v něm obsaženy skrytě, jakoby v druhém plánu. Člověk vnímá a zpracovává podněty ze svého prostředí podle toho, co je pro něj situačně důležité, jaké jsou jeho hodnotové orientace, potřeby, zájmy, cíle a jaké zkušenosti jsou zaznamenány v jeho paměti a v celkovém poznávacím systému. Tento individuální rámec, který ovlivňuje výběrovost vnímání člověka, je v dalším, širším kontextu určován ještě dále sociálním prostředím a kulturou, ve které se člověk narodil a byl vychován.

V kognitivní fázi procesu vnímání se z hlediska reklamní praxe podtrhuje význam značky, loga, sloganu, firemních barev apod.

Selektivnost našeho vnímání také ovlivňuje psychický stav, který nazýváme **pozornost**. Nejdůležitější charakteristikou pozornosti je právě její výběrovost – selektivita. Vlivem pozornosti vystoupí do popředí našeho vnímání určité podněty a jiné se stáhnou do pozadí. Výběr toho, na co se naše pozornost zaměří, je dán **vnitřními i vnějšími faktory**. Vnitřní faktory (potřeby, zájmy, hodnoty, emoce, motivace) vycházejí ze subjektu vnímání. Vnější faktory (fyzické podmínky, sociální kontext, situační proměnné) jsou faktory prostředí, které na nás v dané chvíli působí.

Rozlišujeme **pozornost bezděčnou** (reklama je většinou vytvářena tak, aby vzbudila právě tento druh pozornosti) a **pozornost záměrnou**, která je součástí vědomé psychické regulace (prodejní výstavy nebo prodejní katalogy, např. na internetu, navštěvují uživatelé záměrně v případě, že opravdu aktivně něco shánějí).

Také asociace ovlivňují vnímání. Označují se tak propojení mezi vjemy, které zanechaly stopu v paměti. Asociace umožňují postupné uvědomování si obsahů uložených v paměti. V užším smyslu se pod pojmem asociace rozumí kognitivní propojení slov a obsahů, v širším smyslu se jedná také o propojení prožitků.

Vytvoření asociací je důležité pro reklamu. **Reklamní sdělení musí asociovat vlastnosti produktu se značkou**. Když si člověk uvědomí potřebu např. masážního kartáčku na dásně,

pak je důležité, aby mu prostřednictvím asociace vstoupila do vědomí i značka, případně vzhled kartáčku, který má tuto funkci.

Vyjdeme-li z poznatků o působení reklamy, můžeme formulovat následující teze:

- Reklama je účinná, když je příjemce vystaven jejímu působení.
- Reklama je účinná, když zanechá stopu v paměti příjemce.
- Reklama je účinná, když způsobí změnu postoje v požadovaném směru.
- Reklama je účinná, když vytvoří v mysli příjemce pozitivní emocionální stopu.
- Reklama je účinná, když vyvolává změnu v chování cílové skupiny požadovaným směrem.
- Reklama přináší informace, které jsou důležité pro racionální rozhodování spotřebitele.

Druhy výzkumů efektivity reklamy

Metod i přístupů k měření účinnosti marketingových komunikací je velké množství. Z hlediska příjemce propagačního sdělení je KOMÁRKOVÁ a VYSEKALOVÁ (2001) člení takto:

- metody zaměřené převážně na poznávací, vnímací kognitivní stránku (např. testy znalosti, znovupoznání, vzpomenutí),
- metody zaměřené na efektivní, emocionálně-motivační stránku (např. škála emocionálního kvocientu, analýza image),
- metody zaměřené na kupní jednání spotřebitele (např. kontrolované pokusy v terénu),
- tzv. komplexní metody, které se snaží spojit hlavní prvky výše uvedených postupů v jeden celek.

Pro kontrolu propagačního působení jsou nejčastěji používány postupy:

- měření stupně znalosti (stupeň znalosti značky, výrobku nebo výrobce),
- test znovupoznání (zapamatovatelnost inzerátu respondentem),
- test vzpomenutí (respondent odpovídá na to, co četl nebo viděl, aniž má v okamžiku odpovědi testovaný propagační prostředek před očima),
- inzertní test DELTA – zjišťuje nápadnost inzerátu v propagačním poli, jeho přitažlivost pro čtenáře, pregnanci značky, informační obsah inzerátu, zapamatování

- značky, textu, titulku a obrazu, celek a detaily zapamatované informace a kvalitativní účinek, analyzovaný na základě hodnotících škál a psychologické explorace,
- měření účinnosti propagace ve vztahu k dosaženému prodeji (určit, do jaké míry jsou změny v dosaženém obratu způsobeny propagací),
 - matematické modely (číselné vyjádření jednotlivých činitelů tržní situace, jejich vzájemného působení a změření vlivu propagace),
 - kontrolované experimenty v terénu (snaží se postihnout vliv propagace na dosažený prodej pomocí experimentální metody, např. vliv obalu, aranžmá výloh atd.).

Výzkum cílových skupin

Základem každé úspěšné komunikace včetně reklamy je přizpůsobení sdělení tomu, pro koho je určeno. Výzkum nám poskytuje **zpětnou vazbu mezi prodejcem a zákazníkem**. Dříve, než se začne plánovat průběh reklamní kampaně, je třeba výzkumem, nikoliv pouhou intuicí nebo zobecněním dílčích zkušeností ze setkání se zákazníky, systematicky poznat základní charakteristiky cílové skupiny. Zmapování se provádí z hlediska:

- **demografických znaků** (jaký je podíl mužů a žen v cílové skupině, jaké věkové skupiny zahrnuje, v jakých lokalitách a aglomeracích, jejich příjmy),
- **psychografických charakteristik** (jaký životní styl ovlivňující spotřební chování cílová skupina má ve vazbě na osobnostní orientaci jedince),
- **psychologických osobnostních charakteristik** (jaké mají potřeby, zájmy, jaká je jejich motivace, postoje, atd.),
- **kulturních zvyklostí** (jaké hodnoty jsou pro ně důležité, jaké symboly, rituály u nich převažují a jací jsou jejich „hrdinové“, lidé, kterých si váží a jsou ochotni je následovat),
- **jazykových charakteristik** (jakým jazykem hovoří, jaké obraty používají a jaký obsah mají idiomy v jejich řeči).

Na našem trhu působí celá řada profesionálních agentur, které jsou schopny provést takový výzkum tak, že výsledky jsou spolehlivým obrazem cílové skupiny a na jehož základě lze vystavět solidní reklamní kampaň.

2.8 Řízení vztahů se zákazníky

V současnosti každý podnik intuitivně chápe zákazníky jako zdroj své existence, své procesy vztahů se zákazníky se snaží řídit, považuje je přitom často za specifické a jedinečné a konečně zákaznická data vždy nějak shromažďuje a udržuje. Přesto úspěch na trhu mají jen někteří.

V této kapitole bych ráda prokázala, že řízení vztahů se zákazníky je sice ovlivněno novými možnostmi technologie, ale to nejdůležitější je vstřícný a přátelský přístup k zákazníkům, který by se s vývojem nových technologií měnit neměl.

Řízení vztahů se zákazníky, dnes běžně označované přejatou anglickou zkratkou **CRM** (Customer Relationship Management), je, jak uvádí DOHNAL (2002), interdisciplinární záležitost, která se týká všech pracovníků a všech oddělení. Jeho budování a impuls k inovaci by měl přicházet z manažerského týmu.

V literatuře lze nalézt různé **definice CRM**, nicméně je zřejmé, že na jednotné definici CRM se trh ani teoretická pracoviště dosud neshodly. Někteří manažeři chápou CRM jako systematické poskytování kvalitních služeb prostřednictvím všech obchodních kanálů, jiní vidí pod tímto pojmem technologii, která CRM podporuje, tj. komunikace a software, nebo chápou CRM jako posun podniku od produktově orientované podnikové strategie ke strategii orientované na zákazníka a jeho potřeby, pro některé jde o úsilí vybavit pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, potřebnými informacemi, a jiní považují CRM za módní záležitost bez skutečného významu.

V teoretické praxi je CRM nejčastěji chápáno jako řízení vztahů se zákazníky, které zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT (Informační systémy a informační a komunikační technologie) s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu. (DOHNAL, 2002)

Ve vztahu prodejce – zákazník je z hlediska psychologie trhu stále poněkud více zvýrazňován prodejce. Role prodejce je více determinována profesionalitou, předpokládanou motivací pro prodej, větší sociální aktivitou ve vztahu k zákazníkovi, souborem potřebných prodejních dovedností nejen zbožíznaleckého, nýbrž i sociálního typu (např. kladení otázek,

naslouchání, schopnost zaujmout a přesvědčit, vhodně argumentovat a reagovat na dotazy a námitky).

Přesto však, jak uvádí ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC (2003), je prodejní situace z pohledu psychologické analýzy složitější a prodejce je jen jednou dílčí součástí.

Ideální prodejní situace mezi prodejcem a zákazníkem je, když:

- a) prodejce má pozitivní vztah ke zboží, považuje je za kvalitní a nemá k němu výhrady, identifikuje se tudíž s nabídkou,
- b) vztah mezi prodejcem a zákazníkem je pozitivní, prodejce dobře diferencuje potřeby zákazníka a přizpůsobuje mu nabídku, zákazník akceptuje chování prodejce a vnímá je jako pomoc ve výběru a při rozhodování o koupi,
- c) zákazník má pozitivní vztah ke zboží, což vede k nákupnímu úmyslu a k rozhodnutí o koupi.

Značná pozornost je věnována průběhu **prodejního rozhovoru** a především fázím, z nichž se sestává. Ve vymezení jednotlivých fází se odborníci neshodují. ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL a HOSKOVEC (2003) uvádí pro ilustraci formu pultového prodeje, který má poměrně standardní formu styku prodejce a zákazníka. V takovém typu prodeje lze vyčlenit následujících 5 fází:

1. fáze – první kontakt prodejce se zákazníkem, jeho oslovení, pozdrav, uvítání, osobní prezentace prodávače, orientace zákazníka v prodejně,
2. fáze – identifikace potřeb zákazníka a jeho očekávání, odhad naléhavosti s jakou zboží potřebuje, zjištění úrovně odborné orientace týkající se zboží,
3. fáze – nabídka zboží, jeho prezentace v intencích zákaznických potřeb, srovnávání s jinými provedeními a s konkurencí, předvádění funkčnosti, vybízení zákazníka k manipulaci,
4. fáze – vysvětlování detailů, informování, diskuse k případným námitkám, argumentace, sdělování vlastních zkušeností, odvolávání se na reference, identifikace signálů znamenajících závěrečnou fázi prodeje,
5. fáze – závěr prodeje (rozhodnutí ke koupi, odložení nákupu po rozmyšlení, odmítnutí nabízeného zboží), rozloučení, vybídnutí k další návštěvě, upozornění na příští dodávku nebo připravované novinky v sortimentu.

DOHNAL (2002) uvádí jiné vymezení obchodního cyklu. Vychází z toho, že vztah se zákazníkem uzavřením kontraktu přirozeně nekončí, protože je třeba objednané produkty

či služby zákazníkovi dodat a následně poskytnout příslušný servis u těch, u nichž to jejich charakter vyžaduje. V tomto smyslu při řízení a budování vztahů se zákazníky tedy podnik prochází postupně čtyřmi fázemi:

- I. **Oslovení zákazníka** – dodavatelský podnik identifikuje, vybírá a chce zaujmout právě ty zákazníky, kterým má smysl produkty a služby nabídnout. Patří sem vše, co se týká standardních marketingových aktivit. Předpokladem úspěchu této fáze je provedená segmentace trhu. Podnik musí mít jasno, kterému segmentu jaké produkty nabízí.
- II. **Obchodní transakce** – dodavatel usiluje o kontrakt. V této fázi se odehrává příprava a uzavření kontraktu.
- III. **Plnění objednávek** – dodá se produkt či služba. Patří sem veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou produktů a služeb, tedy vše, co je náplní práce obchodníků, včetně dohledu nad vystavením faktur a registrací plateb, dále sem patří systematická komunikace dokládající, jaké další produkty a služby může zákazník od dodavatelské firmy získat.
- IV. **Zákaznický servis** – dodavatel podporuje implementační a instalační aktivity týkající se dodaného produktu, buduje loajalitu zákazníka. V této fázi podnik poskytuje servisní služby související se záručními službami, pokračuje v nabízení dalších komplementárních produktů a služeb, posiluje loajalitu zákazníka, prohlubuje diferencovaný přístup k zákazníkovi, aby nabízené produkty a služby představovaly co největší přidanou hodnotu pro zákazníka.

Vztahy prodejce a zákazníka mají výrazné **etické souvislosti**. Ty se týkají přístupu a chování prodejce k zákazníkovi, nákupního chování zákazníka a úrovně jejich vzájemné interakce. Úroveň či kultura vztahu prodejce a zákazníka se vyvíjí a ustaluje postupně, spíše pomalejším tempem.

Podle DOHNALA (2002) jsou při řízení vztahů se zákazníky řídicí pracovníci nuceni stále přehodnocovat a znovu promýšlet možnosti nového a lepšího využití potenciálu svých zaměstnanců, a to s cílem získání nových a udržení stávajících zákazníků ve stále se měnícím prostředí trhu. Jde tedy o **transformaci podniku**.

K transformaci podniku se ale již od osmdesátých let používá řada metod a technik, jako jsou BPR (Business Process Reengineering), průběžné zlepšování procesů, TQM (Total Quality Management), BSC (Balanced Scorecard) a další.

Z pohledu CRM má zvláštní místo **TQM**, protože ten svojí koncentrací na kvalitu řízení a zejména na očekávání, potřeby a spokojenost zákazníka výrazným způsobem připravil terén

pro inovaci CRM. Cílem TQM vždy bylo a je uspokojit zákaznické požadavky, splnit očekávání, a to ekonomicky a co nejefektivněji.

Při **inovaci CRM** dochází k revizi a změně podnikové strategie tak, aby byla skutečně zákaznický orientovaná. Tato změna však může vést ke změně rolí řady pracovníků. Pokud chce vrcholové vedení podniku změny úspěšně řídit, mělo by:

- a) vytvořit a pracovníkům podniku vysvětlit vizi změny,
- b) zabezpečit znalosti potřebné ke změně,
- c) aktualizovat motivační systém,
- d) shromáždit finanční a personální zdroje,
- e) vytvořit příslušný akční plán.

Ke vztahu prodejce – zákazník se dá stručně říci, že každý kontakt se zákazníkem, a to za jakýchkoliv okolností a prostřednictvím kteréhokoliv zaměstnance, je součástí obrazu, který si zákazník o podniku vytváří a podle kterého bude podnik hodnotit.

Metody výcviku prodejních dovedností

ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL, HOSKOVEC (2003) uvádějí nejčastější metody výcviku prodávajících:

- **pracovní semináře** s diskusí zaměřenou k vybraným aspektům prodejní činnosti, mohou mít charakter výměny zkušeností, volné diskuse k jednotlivým prodejním fázím, ke specifikům prodeje nově zaváděného produktu, k atypickým reakcím zákazníků a jejich zvládnutí apod.,
- **hodnocení případových studií** – předpokladem je vytvoření případových studií vycházejících z některých standardních prodejních situací, hledají se alternativy možných řešení případu,
- **hraní rolí** – předvádění prodeje ve cvičných situacích zaměřených na klíčové fáze prodeje,
- **cvičení ve formulaci argumentů** – vytvářejí se „argumentáře“ přijatelných reakcí na dotazy nebo námitky zákazníka,
- využívání **audiovizuálních učebních programů**, které mohou být pojaty jako „vzorové“ situace správného řešení případu.

Dále bych z hlediska prodejních dovedností a technik krátce rozebrala některé fáze prodejní činnosti. První z nich je nabídka zboží. **Nabídka zboží** vychází ze zjištění potřeb zákazníka, ze znalosti jeho přání a očekávání. Určující je zákaznickova informovanost o zboží a existující zkušenosti vlastní nebo převzaté. Na tom závisí odborná úroveň komunikace prodejce se zákazníkem. Pro prodejce je důležité poznat, zda a kdy se zákazník začíná identifikovat s nabídkou.

Technika argumentace prodejce vychází z technických, užitkových, estetických a dalších „parametrů“ zboží, ze srovnání s konkurenčními produkty, z porovnání ceny a kvality, z nabízeného servisu a ponákových péče. Potřebné názornosti argumentace se dosahuje prezentací produktu, jeho předváděním, vyzkoušením apod. Zvláště u složitějších produktů nebo u produktů s širokým sortimentem je vhodné zapojit zákazníka v jisté fázi vývoje prodeje do *aktivní součinnosti*. Děje se tak prostřednictvím dotazování prodávajícího na specifická přání, nabídnutím možnosti vyzkoušet a manipulovat se zbožím (dotknout se, přivonět, vyzkoušet na sobě, usednout a opřít se apod.). Základním východiskem takového počínání je naprostá přirozenost prodávajícího.

Reakce na námitky zákazníka jsou běžnou součástí prodejního rozhovoru. Úroveň zvládání námitek svědčí o dobré prodejcově znalosti zboží a sortimentu, o jeho pohotovosti a schopnosti reagovat na vývoj prodejní situace. Lze si osvojit některé metody, jako jsou například: metoda zeslabení námitky, porovnávání výhod a nevýhod, metoda využívání pozitivních referencí, metoda příkladů a dobrých zkušeností apod.

Za další důležitou techniku v prodejním rozhovoru je považován **soubor rétorických dovedností**, včetně zvládání mimiky a gestikulace, které dovolují použití široké škály výrazových prostředků, které vytvářejí a jsou typické pro určitý prodejní styl, který je prodávajícímu vlastní, nebo jej situačně využívá.

Řízení vztahů se zákazníky si však nekoupíme jen v podobě softwaru CRM či jako technologii kontaktního centra. Soustavné úsilí inovovat procesy CRM, cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka a v tomto smyslu pečlivě vybírat pracovníky a k podpoře procesů CRM použít odpovídající technologii IS/ICT – to vše může vést k úspěchu. Zaručený recept však poskytnout nelze. Ten se skrývá především v kvalitě pracovníků podniku a vedení podniku. Spočívá v jejich vůli hledat vlastní odpovědi na příležitosti a výzvy. (DOHNAL, 2002)

Adekvátní **jednání se zákazníkem** předpokládá od prodávajícího uvědomění si významu prodejních fází, situace a rozpoložení zákazníka v jejich průběhu, a citlivou modifikaci svého

chování (aktivní předávání informací, vybízení zákazníka k aktivitě, ponechání času na uvažování, vedení k rozhodnutí o koupi).

2.9 Chování kupujících a vlivy na ně působící

V této kapitole bych se ráda zmínila o tom, jak a v jakých fázích se spotřebitel rozhoduje při výběru produktu a co ovlivňuje jeho chování.

Chování kupujících je složitý proces, který ovlivňuje řada vnitřních i vnějších činitelů. Odborníci mohou znalost chování kupujících účinně využívat. Především musí vědět, pro koho budou výrobky či služby určeny a kdo bude rozhodovat o jejich nákupu.

Spotřební chování je vlastně chování lidí (konečných spotřebitelů), jež se vztahuje k získávání, užívání, ale i odkládání spotřebních výrobků (jak a kdy je užívat přestáváme). Velké množství užitečných informací, které můžeme o spotřebním chování získat poskytuje psychologie, sociologie, sociální psychologie, kulturní antropologie a další obory. Základním úkolem při vytváření marketingové koncepce je tedy pochopit kupní chování na marketingovém trhu. (HESKOVÁ, 2000)

Kupující se člení na individuální kupující, domácnosti a organizace. **Individuální kupující** se rozhoduje o nákupu sám a snaží se uspokojit svou individuální potřebu. Často se ale zboží nakupuje pro užívání skupiny spotřebitelů, kteří vytvářejí **domácnost**; motivy a rozhodování o nákupu budou ovlivněny skutečností, že každý jednatel bude mít jiné preference. **Organizace** může být představována podniky, vládními organizacemi, rozpočtovými či příspěvkovými organizacemi. Rozhodování o nákupu je obvykle nějakým způsobem institucionalizováno a proces koupě má své předepsané specifické procedury.

Motivace kupního chování

Motivace lidského jednání vychází z **potřeb**. Mezi tyto potřeby však nepatří pouze fyziologické a biologické potřeby, ale i potřeby sociální, intelektuální a citové. Jako nejvýznamnější uvádí HESKOVÁ (2000) tyto potřeby:

- potřeba **afiliace** (potřeba patřit druhým lidem, být s nimi a mezi nimi),
- potřeba **akvizice** (potřeba vlastnit věci),
- potřeba **prestíže** (potřeba být dobře hodnocen druhými lidmi a vyvolávat u nich respekt),
- potřeba **moci** (potřeba řídit ostatní lidi, ovládat a ovlivňovat je),
- potřeba **altruismu** (potřeba být užitečný pro ostatní lidi a pomáhat jim),

- potřeba **experimentace** (potřeba objevovat a zkoumat své okolí).

Z těchto potřeb se odvozují mnohé motivy, které mohou vést k nákupu produktu na trhu. Nemotivované chování se ve spotřebě nevyskytuje. Člověk má vždy důvod pro svoji spotřebu. Jen výjimečně jsou však tyto motivy zjevné.

Lidská motivace má své zdroje v potřebách, hodnotách, zájmech a zvyklostech. Vnitřní motivační strukturu tvoří relativně stálá dispozice člověka reagovat v určitých situacích určitých způsobem.

V psychologii trhu se z hlubokého poznání motivace člověka k určitému druhu spotřeby rodí ty nejúčinnější apely na spotřebitele. Hluboké poznání člověka v jeho individuální, neopakovatelné podobě může vést i k prohlubování úcty k jeho osobnosti jako celku a k většímu respektu k jeho individuálním potřebám. To se samozřejmě projeví i v ekonomické sféře, protože respekt ke spotřebiteli podněcuje motivaci k dosažení nejvyšší spotřebitelské kvality, a ta je pak tou nejúčinnější konkurenční výhodou na trhu.

Také poznání kupního chování je nezbytné k poznání spotřebitele a tedy k jeho uspokojení a následnému dosažení úspěchu firmy na trhu. S určitou dávkou nadhledu se pod pojmem **kupní chování** skrývají ty složky chování spotřebitele, které se týkají jeho projevů na trhu, jejich příčin a jejich následků, neboli proč a jak zákazníci nakupují a užívají produkty.

Každý spotřebitel je členem určité společnosti, v níž se určitým způsobem projevuje, chová. Podle HESKOVÉ (2000) je tedy spotřební chování jednou ze složek jeho chování vůbec, která někdy vystupuje do popředí, ale stále je velmi těsně propojeno s ostatními složkami chování.

Přibližně je možné postihnout čtyři základní směry pohledů, které se snaží vysvětlit a postihnout spotřební chování:

- na základě ekonomické reality – spotřebitel se považuje za naprosto racionálně uvažující jednotku, chovající se podle principů ekonomické výhodnosti, na základě tohoto pohledu se dospívá např. k transformaci rodiny do polohy výrobní jednotky, jejímž produktem je dítě (včetně vyjádření jeho ceny),
- na psychologickém základě – sledují se hlavně psychologická podmínění a okolnosti spotřebního chování,
- na sociologickém základě – podle sociologického náhledu máme tendenci za normálních podmínek dodržovat pravidla sociálního chování, sociální normy.

Je zřejmé, že každý z uvedených směrů má své oprávnění. Zároveň se ale osvětluje jen část podmiňujícího zázemí, ze kterého vyplývá konkrétní forma spotřebního chování. Z těchto důvodů se při sledování spotřebního chování setkáváme s relativně „nejpraktičtější“ čtvrtým zachycením problému ve formě tzv. modelu Podnět – Odezva (stimul – reakce). Spotřební chování se zde snažíme pochopit, vysvětlit podle toho, jaká odezva následuje po určitých stimulech. Ústřední se tak stává oblast vnitřních procesů ve vědomí člověka, díky kterým podněty vyvolávají dané reakce.

Marketingoví pracovníci potřebují znát motivy nákupního chování a častou složkou průzkumu trhu je právě motivační výzkum. Stejně tak způsoby vnímání musí marketingoví pracovníci znát a uplatňují se především při působení na spotřebitele.

Faktory spotřebního chování

ŠTIKAR, RYMEŠ, RIEGEL a HOSKOVEC (2003) uvádějí jinou definici spotřebního chování. **Spotřební chování** pro ně představuje soubor projevů moderního člověka, jež se vztahují k jeho ekonomickým aktivitám. Chování spotřebitele je nejčastěji chápáno jako jednání spojené s procesem rozhodování o nákupu, s nákupem a využíváním zboží a služeb. Chování spotřebitele je výsledkem specifické situace, která vzniká v důsledku působení těchto faktorů:

- osobní charakteristiky spotřebitele (potřeby, postoje, hodnoty atd.),
- charakteristiky zboží (účel, estetický dojem, snadnost manipulace atd.),
- vnější sociální vlivy (vliv přátel, sousedů, spolupracovníků apod.),
- spotřební situace (rozpoložení spotřebitele, v němž převládá naléhavost, originalita, konformita apod.).

Klíčovým problémem vedoucím k pochopení spotřebního chování je **životní styl spotřebitele**. V tržním kontextu to znamená, že tím jaké zboží si vybírá, jak jej užívá, co jím demonstruje, zákazník vyjadřuje vlastní image, odraz individuálních situací a zkušeností, jež jsou součástí každodenní existence člověka.

Životní způsob ovlivňují dvě skupiny faktorů, jejichž pochopení je důležité pro porozumění chování spotřebitele. Jsou to:

- **Vnější vlivy** – *kultura společnosti* (národa), *hodnoty* (co je přijatelné či nikoliv, co je dobré a co zlé), *demografické znaky* (užší rozčlenění např. podle věku, výše příjmu

nebo regionálního začlenění), *sociální status* (významný zvláště ve vyspělých zemích), *referenční skupiny* (rodina, zájmové skupiny, skupiny přátel atd.). Uvádí se, že téměř z poloviny je nákupní chování jednotlivce přímo či nepřímo ovlivněno jeho přáteli.

- **Vnitřní vlivy** – *osobnost, motivy* (potřeby prestiže a uznání, seberealizace, být originální atd.), *postoje, emoce* (citovými projevy reagujeme na barevnost, tvar a vůni zboží, reklamní slogany navozují pozitivní či negativní asociace), *vnímání* (přijímání informací ze sdělovacích prostředků, od svých referenčních skupin, zároveň s sebou nese určitou míru ovlivňování), *učení a paměť* (učíme se mimo jiné určitým způsobům spotřeby, chutím, preferencím, vztahům k úrovni ceny a kvality apod., tak, jak narůstá naše spotřebitelská zkušenost, učíme se lépe využívat informace, vyhledávat vhodnější místa nákupu, pamatujeme si osvědčené výrobky nebo značky). Učení není specifická lidská vlastnost, je na vyšším stupni, s učením se vyvíjí i osobní vlastnosti, v nákupním chování se využívá procesu učení při působení na zákazníky (výchova k věrnosti).

Motivace jako klíčové téma psychologie reklamy

Nyní bych se chtěla krátce vrátit k tématu psychologie reklamy, ale blíže zaměřenému na motivaci zákazníků ke koupi. Protože, jak uvádí VYSEKALOVÁ a KOMÁRKOVÁ (2001), téma motivace je pro psychologii reklamy naprosto klíčové. Z tohoto hlediska můžeme **reklamu definovat** jako soubor stimulačních prostředků, s jejichž pomocí se snažíme ovlivňovat motivaci člověka.

Slovo **motivace** vzniklo z latiny. Významový základ latinského *movere* vyjadřuje pohyb. Výsledkem působení motivace je pohyb. Motivace sama však představuje vnitřní energetizující síly, které stojí za každým naším jednáním. Dává podnět k nastartování lidské činnosti, určuje směr a intenzitu motivované činnosti a je také odpovědná za délku jejího trvání.

V prostředí přesyceném podněty, které člověka stále k něčemu vybízejí, je největším problémem podnícení motivace natolik silně a dlouhodobě, aby vedla ke skutečnému nákupu. Je čím dál tím obtížnější najít dostatečně silný podnět, který překlene vzdálenost mezi působením reklamy a situací, kdy se člověk aktuálně rozhoduje o koupi a vybírá si z nabídky právě to konkrétní zboží, za které je ochoten zaplatit.

Reklama přímo na místě prodeje je tak účinná proto, že dává podněty k nákupu v optimální době a minimalizuje vliv času na oslabení motivace zákazníka. (VYSEKALOVÁ, KOMÁRKOVÁ, 2001)

V psychologii reklamy je **užitnost produktu** (zboží, služby) definována tím, do jaké míry je produkt schopen uspokojovat lidské potřeby. Užitek, který produkt člověku přináší, se stává důvodem – motivem k jeho nákupu. Celková užitnost má nejen technickou podobu, ale i neméně významnou užitnost psychickou, která má svoji sociální rovinu, ve které člověk sám sebe posuzuje ve srovnání s druhými lidmi, citlivě vnímá, jak je on sám druhými uznáván a přijímán, a vnímá svoji individuální (osobní) podobu.

Také **idoly** ve smyslu nekriticky obdivovaných vzorů chování z řad populárních osobností mají svůj viditelný vliv na motivaci lidí, zejména pokud se jedná o vnější znaky spotřeby. Automobily, kterými tyto osobnosti jezdí, to, jak se oblékají, při jakých sportech se nechají fotografovat, místa, kam chodí za zábavou nebo odpočinkem, to vše se stává podnětem pro následování, pro vytváření modelu spotřebního chování a nákup předmětů, které jsou s tím spojeny. To si tvůrci reklam samozřejmě dobře uvědomují.

Fáze rozhodovacího procesu kupujících

1. rozpoznání problému
 2. hledání informací
 3. zhodnocení alternativ
 4. rozhodnutí o nákupu
 5. vyhodnocení nákupu, ponákupní chování
- (HESKOVÁ, 2000)

1. rozpoznání problému
- spojeno s okamžikem, kdy si jedinec uvědomí svou potřebu (rozdíl mezi očekávaným a požadovaným stavem), je možné vhodným podnětem spotřebiteli pomoci tuto potřebu odhalit, potřeba se vyvíjí s věkem, ovlivňují je zkušenosti, vzdělání, zaměstnání,...
 - spotřebitel se nejprve snaží uspokojit nejnaléhavější potřeby a po jejich nasycení přichází na méně naléhavé,

2. hledání informací

- při většině nákupů zákazník k rozhodnutí potřebuje určitý počet informací, nedostatek informací zvyšuje pocit rizika a může kupujícího odradit, naopak přebytek informací může zmást a prodlužuje nákupní rozhodnutí,
- informace musí být poskytovány vhodnou formou, seriózní, pravdivé,
- kupující získává informace především od sociálního okolí, ze zdrojů komerčního charakteru (sdělovací prostředky – placená reklama, publicita) nebo z vlastní zkušenosti,

3. zhodnocení alternativ

- když má zákazník dojem, že získal dostatek informací, musí je porovnávat a vybírá nejvhodnější řešení (výběr podle kvality, ceny, značky, tech. parametrů,...),
- někteří zákazníci se rozhodují racionálně, jiní emotivně,

4. rozhodnutí o nákupu

- když zákazník vyhodnotí informace a vybere si konkrétní výrobek a místo, kde si ho koupí, musí také určit, kdy nákup uskutečnit,
- prodejci by se měli snažit získávat zákazníky pro co nejrychlejší nákup, protože spotřebitel může své rozhodnutí změnit např. vlivem postojů ostatních, nečekaných situačních vlivů nebo vlivem rizika (sociální riziko – co tomu řeknou ostatní, ekonomické riziko – jaké jsou skutečné užitky ve vztahu k ceně), vnímané riziko roste s významností rozhodnutí (s velikostí investovaného obnosu), s nákupní nejistotou a klesá se sebedůvěrou spotřebitele, je možné ho snížit prostřednictvím vhodných informací a záruk,

5. vyhodnocení nákupu, ponákupní chování

- jde o porovnání očekávaného a skutečného efektu, prodejce by se měl zajímat o to, jak je zákazník s nákupem spokojen, protože hlavním důsledkem spokojenosti je věrnost spokojeného spotřebitele vůči firmě,
- spokojený zákazník je potencionální zákazník do budoucna, může získat k nákupu okolí (výzkumy ukazují, že spokojený zákazník informuje ve svém okruhu asi 4 osoby, nespokojený asi 11 osob).

3. Metodika a cíl práce

Cílem této bakalářské práce je vyhledat, popsat a zařadit, na základě rozhovorů, pozorování a dotazování v mnou vybrané firmě Baťa ČR a. s., do systému faktory, které spoluurčují vytváření vztahu mezi prodejcem a zákazníkem.

Objektem mého zkoumání byla tedy firma **Baťa ČR a. s.**, respektive pobočka této firmy v Českých Budějovicích, v ulici Karla IV. Průzkum v této pobočce byl veden na základě řízených rozhovorů s vedoucím prodejny, pozorování a dotazníkového výzkumu. S pomocí takto získaných podkladů jsem se snažila analyzovat vztahy mezi prodejcem (společností Baťa) a zákazníkem a také kvalitu těchto vztahů.

Firmu Baťa jsem si vybrala především proto, že jde o světoznámou firmu s bohatou historií, která už od svého vzniku překvapovala nejen uplatňovaným stylem řízení, ale právě svým vztahem k zákazníkům. Myslím si, že Tomáš Baťa, zakladatel této společnosti, svým zákazníkům rozuměl a proto jim dokázal poskytnout to, co požadovali. Obrovský úspěch a rozmach této firmy (který popisují v kap. 4.1) je toho důkazem. Tuto firmu jsem tedy zvolila proto, že jsem předpokládala dostatek informací, ale především možnost načerpat cenné zkušenosti, kterých má tato společnost jistě dostatek.

Můj výzkum v této firmě probíhal v několika etapách. Nejdříve jsem se z různých zdrojů (knih, internetu, časopisů atd.) snažila nashromáždit tištěné informace. Dále jsem s panem Roytem, vedoucím pobočky v Českých Budějovicích, vedla řízený rozhovor a v několika dnech jsem vždy v jinou dobu prováděla pozorování přímo v prodejně, dotazníkový průzkum u zaměstnanců i u zákazníků. Vyhodnocení takto získaných informací provádím v dalších kapitolách.

Byla jsem překvapena ochotou ke spolupráci a milým přijetím, kterého se mi v této firmě dostalo.

Některé z dotazníků pro zaměstnance i zákazníky, které jsem použila při svém výzkumu, i otázky, které jsem použila v řízeném rozhovoru, jsou součástí příloh.

4. Praktická část

4.1 *Historie společnosti Baťa a. s.*

Kdo byl Tomáš Baťa? Myslím, že tuto otázku ani nemusím pokládat. Tomáš Baťa je dodnes známý po celém světě. Byl to český průmyslník a podnikatel, narodil se ve Zlíně roku 1876 v rodině ševce. O toto řemeslo měl Baťa zájem už od dětství – po absolvování základní školy se pak ve svých čtrnácti letech stává ševcovským učeďníkem. Po vyučení odchází na zkušenou do zahraničí, poté nastupuje v otcově ševcovské dílně jako obchodní cestující.

V roce 1894 začíná Baťova kariéra podnikatelská – společně s bratrem Antonínem a sestrou Annou zakládají ve Zlíně továrnu na výrobu a opravu obuvi. Ihned od počátku začíná Baťa zavádět do podniku moderní způsoby výroby – plánuje sériovou výrobu obuvi a zavádí pravidelnou pracovní dobu. Firma ale přesto neprosperuje a dluhy rostou. V této chvíli ale přijde zlom – Baťův závod začíná vyrábět převratnou novinku – lehkou plátěnou obuv, která se přes počáteční nedůvěru zákazníků stává vzápětí módním hitem. Netrvá dlouho a jméno Baťa se stává pojmem v celé Evropě, na konci prvního desetiletí 20. století pak firma zaměstnává již přes 300 dělníků a vyrábí denně kolem čtyř tisíc párů bot.

Za I. světové války, kdy je již jediným vlastníkem továrny, získává Tomáš Baťa výhodnou zakázku pro rakousko-uherskou armádu, pro kterou vyrobí milióny párů bot. Tato zakázka pak Baťově továrně pomůže válku překonat bez výraznějších ztrát.

Je logické, že po válce nastal útlum. Krize donutila mnoho firem zkrachovat. Také Baťa byl nucen snižovat výrobu. Projevil se však jako skvělý manažer a taktik – odvážným rozhodnutím snížil cenu svých bot na polovinu! Levnými výrobky tak donutil ke krachu ty firmy, které ještě přežívaly a rázem ovládl trh. Díky tomu podnik expandoval, vznikaly pobočky po celém světě. Ve výrobě zaváděl pásovou výrobu, samostatně účtující výrobní jednotky, prémiový systém a podíl zaměstnanců na zisku. Nezanedbatelná byla i funkce dobré reklamy. Československo pak zásluhou Baťových závodů dosáhlo světového prvenství ve výrobě obuvi.

Od roku 1923 vyrůstal na okraji města Zlín rozsáhlý tovární areál s desítkami moderních budov – bez nadsázky se dá říct, že Baťa začal budovat nový Zlín. Podnik přijímal tisíce nových zaměstnanců a chrlil milióny párů obuvi. Roku 1923 se Baťa stal starostou Zlína. Jeho firma budovala ve městě obchodní domy, hotel, kino, nemocnici, školy, vědecké ústavy, hnutí

Mladých mužů a žen, v němž měli mladí lidé možnost studovat a pracovat, dokonce zakládá filmové ateliéry, ale především tisíce nových bytů pro své zaměstnance.

Celá **Bat'ova filosofie** byla jednoduchá a proto geniální, přísně praktická a ryze účelová: na jedné straně vlastnit a vyrábět pokud možno vše, co je k finálnímu výrobku potřeba (od zdrojů surovin až po vlastní obchodní síť), aby se nebylo nutno s nikým dělit o zisk a na druhé straně zainteresovat zaměstnance na výrobě, neboť věděl, že tyto mzdové výdaje budou mnohonásobně převýšeny jejich finančním přínosem.

Tato filosofie se projevovala jako příspěvek k výstavbě města a celého regionu a zavádění sociálních vymožeností pro zaměstnance.

Bat'a dozajista předběhl svou dobu – je slavný nejen jako obuvník, ale především svým stylem řízení, tím, jak do výroby aplikoval nejnovější a nejmodernější aktivity amerických podnikatelů (aby tyto aktivity mohl studovat, nechává se dokonce na rok zaměstnat jako řadový dělník v automobilce Ford).

V roce 1931 Bat'a své závody proměňuje v akciovou společnost, o rok později při havárii letadla u Otrokovic tragicky umírá. Na jeho místo nastupuje **Jan Antonín Bat'a**, bratr T. Bati. Od roku 1932, kdy se Jan Bat'a stal majitelem podniku formou koupě veškerých akcií firmy Bat'a, dokázal za pouhých sedm let zmnohónásobit počet zaměstnanců a 30. léta napsala nejslavnější kapitolu rozmachu zlínského koncernu. Právě tehdy rostly jeho zahraniční pobočky jako houby po dešti.

Od roku 1939 působil Jan v emigraci nejprve v USA a pak v Brazílii, kde začal realizovat své již před válkou formulované a postupně precizně propracované myšlenky na kolonizaci panenských oblastí planety.

Nenáviděn americkou a britskou konkurencí za jeho efektivitu, ziskovost a rostoucí podíl na světovém trhu, komunisty za jeho péči o blaho zaměstnanců (spolupracovníků) byl Jan Bat'a opředen sítí mediálních i finančních restrikcí a šikan. Jeho podniky jsou pak v roce 1945 znárodněny, protože J. A. Bat'a byl účelově nařčen a odsouzen za kolaboraci (ačkoli celou dobu války strávil v zámoří zcela odříznut od okupovaného Zlína).

Přesto tento muž se svými spolupracovníky dokázal od 40. do počátku 60. let část svých záměrů naplnit. Uskutečnil několik velkolepých projektů zemědělsko-průmyslové kolonizace rozlehlých oblastí na jihu Brazílie a v kolonizačních jádrech postupně nabídl novou životní perspektivu desítkám tisíc osadníků. A to všechno se zmrazenými konty a bez jediného haléře veřejných financí. Za svou činnost, v níž spatřoval významný prostředek k zabránění příštím válkám, byl v padesátých letech právem navržen na Nobelovu cenu za mír.

Takto sám J. A. Baťa vysvětloval základní principy baťovského podnikání:

"Průmyslová organizace Baťových podniků je vlastně dobře promazaný stroj. Každá součástka má za úkol uvést do předem stanoveného pohybu další součástku v souladu s dynamem generátoru. Objeví-li se jakákoliv závada, součástky jsou zkontrolovány a podle potřeby znovu promazány. Naši zaměstnanci a dělníci jsou těmito součástkami. Každý provádí svůj stanovený úkol. Všichni vědí, že splněný úkol je ve prospěch každého z nich, protože společný výsledek znamená výnos a dává jim: spoluúčast na zisku, vzdělání pro děti, rekreaci a teplo rodinného krbu po návratu domů z práce. Kdo má toto vše zajištěno, vykonává svou práci rád, protože mu poskytuje záruky pro současnost i budoucnost. V tom spočívá ono tajemství: všichni spolupracují pro rozvoj podniku, který všem na oplátku poskytuje všestranný blahobyt. A tato kooperace je základem všech dosud dosažených úspěchů. Tisíce lidí, pracujících pro jeden společný cíl, dokáží vykonat zázraky..."

Podrobnou historii firmy v datech uvádím v příloze č. 2.

V současnosti je společnost Baťa největším prodejcem obuvi v ČR, její síť tvoří 69 prodejen, včetně 19 superstorů. Na Slovensku se v současnosti nachází 15 prodejen Baťa. Mnohé prodejny, které jsou dnes součástí maloobchodní sítě, byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech. Samozřejmě prošly rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi, neboť cílem firmy Baťa je, podle slov pana vedoucího, vybudovat pro své zákazníky prvotřídní pohodlí moderního designu, které se týká jak uspořádání prodejen, tak i poskytovaných služeb.

Výsadní postavení mezi prodejny má obchod na Václavském náměstí v Praze. Jde o největší obchodní dům firmy Baťa v Evropě s širokým a moderním sortimentem zboží.

Baťa je jedna z nejznámějších světových prodejních značek. Byla založena celosvětová organizace **BSO (Bata Shoe Organization)**, která sídlí v kanadském Torontu a je v současné době největším světovým výrobcem a prodejcem obuvi. Zboží nabízí ve více než 68 zemích světa, produkuje v celkem 75 výrobních a prodejních podnicích. Jsou to především obuvnické továrny, koželužny, laboratoře kontrolující kvalitu, plastikářské závody a továrny na výrobu punčoch. BSO vyrobí ročně kolem 150 milionů párů bot, své zboží nabízí ve 4.743 vlastních prodejnách, zaměstnává více než 50.000 lidí a denně obslouží více jak 1.000.000 zákazníků. Prodejny se nacházejí nejen ve světových módních centrech jako je Paříž, Milán, Praha, Toronto, ale jejich síť sahá do všech částí zeměkoule (viz. příloha č. 3).

4.2 Řízení a motivace pracovníků ve firmě Baťa

Některé zásady Baťovy koncepce řízení jsou živé i dnes. Za všechny jmenujme účast na zisku a ztrátě a zásadu „každý zaměstnanec kapitalistou“, která se v dnešním pojetí prosazuje jako podnikání v podniku nebo vnitropodnikové trhy. Seznámit se s předválečným Baťovým přístupem k řízení bude proto velmi poučné.

Systém řízení vznikal „za pochodu“, bez hlubšího teoretického zdůvodnění. Odrážely se v něm změny organizace, bylo to hlavně rozšiřování výroby a prodeje obuvi, růst kapitálu. Systém vycházel z praktických potřeb, budoucích záměrů a cílů a postupně byl přizpůsobován stávajícím potřebám. Pragmatickými vzory byly Ford a Taylor. Systém se trvale měnil a přizpůsoboval vývoji. Co nevyhovovalo, bylo zrušeno a nahrazeno jinými postupy. Baťa neměl organizační řád ani organizační schéma. Vždy se vyžadovala vysoká iniciativa při plnění úkolů. To vystihuje Baťův citát: „Nepotřebujeme pracovníky, kteří by při uložení úkolu zkoumali organizační řád, zda to patří či nepatří do jejich pracovní náplně.“ Dodržovalo se jen základní organizační schéma: oddělení (dílna), skupiny, závod.

Vrcholové vedení nemělo formálně vymezenou oblast působnosti, takže mohlo zasahovat do čehokoliv. Všichni pracovníci začínali na nejnižších funkcích, takže ovládali dokonale práci svých podřízených.

Baťa dokázal velmi dobře a účelně organizovat práci v továrních provozech. To spočívalo v dokonalém využití pracovní doby, podnícení dělníků i vedoucích pracovníků k maximální snaze o hospodárnost a efektivnost, proto byla zavedena samospráva dílen a prémiový systém účasti na zisku a ztrátě (osobní konto). Osobní a jednoduše kontrolovatelný podíl každého jednotlivce na odpovědnosti i výsledcích byl silnou motivací, přinášel úspory i zisk. Pracovitost a výkonnost se u Baťů dobře odměňovala a je tomu tak dodnes. Jak z řízeného rozhovoru s vedoucím prodejny vyplynulo, zainteresovanost pracovníků je i dnes velmi účinná a užívaná. V prodejně má každý pracovník své číslo a vždy, když se mu podaří nějaké zboží prodat, zobrazí se tato skutečnost na osobním kontě pracovníka. Čím více načtených tržeb, tím lepší mzdové ohodnocení. Dále mi vedoucí prodejny sdělil, že jeho podřízení musí mít o práci prodejce ve firmě Baťa především zájem a musí to být někdo, kdo se chce o této práci hodně dozvědět, protože pracovní doba ani odměňování není dnes už tak ideální. Prodejce musí být někdo, kdo je schopen slušného jednání se zákazníkem, když je třeba, je ochotný dlouho pracovat a ještě se tvářit mile,

má dobré vystupování, nechybí mu komunikativnost a flexibilita, ani snaha zvyšovat svou výkonnost.

V souhrnu se dá říci, že společnost Baťa vyžaduje od personálu maximální výkony, flexibilitu, tedy schopnost být v práci kdykoli se očekává velký zájem zákazníků, což umožňuje pružná pracovní doba. Jako motivace ke zvyšování pracovního výkonu je používáno hodnocení pracovníků podle dosažených tržeb a také možnost zvyšování si vzdělání. Pro prodejce jsou pořádány kurzy kvality, zbožíznalství a pravidelně také kurzy jednání se zákazníky. Následně je do prodejny vyslán „skrytý zákazník“, který zjišťuje a monitoruje kvalitu poskytovaných služeb.

Připomeňme si zde základních "8S" soustavy řízení Baťa:

Soustava řízení Baťa, upravená a rozvinutá pro účely moderní globální společnosti, dodnes představuje jednu z nejucelenějších a nejefektivnějších soustav světového managementu.

1. **Světová třída**, srovnávání se s nejlepšími na světě (global benchmarking), ne však s cílem imitace, ale za účelem diferenciací. Baťa byl bezesporu prvním "globálním podnikem", který považoval celý svět za svůj tržní prostor. Strategický benchmarking - to bylo u Baťů od předních zaměstnanců vyžadováno smluvně.
2. **Spolupráce** vně i uvnitř podniku, podnikové sítě, strategické aliance, partnerství. Baťa pochopil, že konkurenceschopnost je závislá na spolupráci. Všichni zaměstnanci firmy byli "spolupracovníci". Jan Baťa vydal knihu pod názvem Spolupráce, shrnující principy globální konkurence. Každý podnik je tak dobrý, jak dobrá je síť spolupráce, jíž je součástí.
3. **Sebeřízení, sebekontrola a seberegulace**. Baťův podnik byl podnikem soukromým, ne podnikem veřejně akciovým. Vlastnické funkce byly soustředěny na podnikové "insidery", nebyly rozptýleny mezi tisíce nezúčastněných, absentních DIKŮ. S Baťou se na burze nespekulovalo, nebyl na prodej a vlastnictví nebylo hrou s kontrolními balíky.
4. **Spoluúčast** všech zaměstnanců na zisku a na výsledcích práce samosprávných dílen. Bez spoluúčasti nelze dosáhnout spoluodpovědnosti za svěřené prostředky. Bez osobní odpovědnosti zaměstnanců (hlavně manažerů a ředitelů) se ve veřejně vlastněném podniku vždy bude krást, uplácet a lhát.

5. **Spoluvlastnictví:** zodpovědnost nevyplývá z "pocitu vlastnictví", ale z vlastnictví samého. Zhodnocování lidského kapitálu, tj. lidských znalostí, je účelem zhodnocování kapitálu finančního, ne naopak. Každý zaměstnanec firmy Baťa měl u podniku "konto" ve vnitropodnikové bance, jako dodatek k normálnímu platu. Sem byly převáděny podíly na zisku a strhávány částky za škody podniku. Tak se stal každý dělník kapitalistou.
6. **Samostatné řízení jednotlivých oddělení,** obzvláště obchodních jednotek po celém světě, bylo nutností. Baťova obchodní síť nebyla sítí najatých námezdníků, ale sítí franšíz, tj. nezávislých obchodníků-podnikatelů, spojených motivy konkurenceschopnosti a spolupráce.
7. **Společné podnikání:** Baťův podnik byl "společností podnikatelů". Podnikatel nemůže podnikat bez zákazníka. Zákazník dělá podnikatele a zákazníka (svého pána a vládce) musí podnikatel uspokojovat. Každý zaměstnanec měl svého zákazníka uvnitř i vně podniku.
8. **Soutěživost** musí probíhat i uvnitř podniku: proto se u Baťů zveřejňují výsledky, pohrdá se tajnůstkářstvím a ustrašenectvím a pracuje se s otevřenými knihami. Kdo není konkurenceschopný, kdo nevykazuje výsledky, nemůže spolupracovat.

Charakteristikami Baťova systému řízení bylo tedy především přímé řízení vrcholového vedení včetně operativního, odstranění prostředníků pomocí vlastního nákupu, prodeje, výzkumu, vývoje, konstrukce a doplňujících obslužných a sociálních činností, jasně definovaná odpovědnost vedoucích i odborných pracovníků – jejich povinností bylo řídit svůj úsek, rozhodovat a nést osobní odpovědnost, každou sobotu se pravidelně konaly schůze vedoucích pracovníků, na nichž konzultovali výsledky z minulého týdne, krátkodobé plánování formou pololetních předpokladů s použitím systému vnitropodnikových cen, operativních kalkulací, sazeb a paušálů, dílenská samospráva ve výrobě s účastí vedoucího na zisku a ztrátě (to mělo především motivační funkci).

Střediska byla tvořena tak, aby jejich výkony byly měřitelné co do množství, výrobních nákladů a jakosti a aby středisko mohlo být řízeno jedním vedoucím, každé středisko nakupovalo, vyrábělo a prodávalo uvnitř podniku ve styku s jinými středisky.

Motivace pracovníků byla zabezpečena jednoduchým a srozumitelným systémem odměňování – výplata mezd a zúčtování se provádělo týdně na základě odvedených denních plánů, krátkodobá týdenní uzávěrka za každé středisko a její porovnání s rozpočtem, permanentní inovace, kontrola a tlak na zvyšování kvality, typizace, normalizace

a standardizace nejen technologie a výrobků, vlastní systém výchovy dorostu a řídicích pracovníků, sociální a zdravotní služby pro zaměstnance.

Baťův systém řízení byl zaměřen na široký okruh výrobní a hospodářské činnosti podniku, počínaje uspořádáním podnikových útvarů a vytvořením samostatných hospodářských středisek, důslednou přípravou výroby, organizací předběžných operativních kalkulací a rozpisu výroby, rozpočtů, účetní evidencí, hmotnou zainteresovaností, ale také dokonalým systémem nákupu surovin a materiálů, promyšleným systémem organizace prodeje a exportu obuvi. Tomáš Baťa se snažil své spolupracovníky vtáhnout do prosperity podniku osobní motivací na úspěchu formou podílu na zisku. Spolupráce výroby obuvi s prodejem ve vlastních prodejnách byl jedním ze základních prvků organizace řízení firmy.

Baťův systém řízení lze shrnout do čtyř bodů:

- Hospodářská samospráva středisek s týdenním hodnocením výsledků každého střediska: základem byl princip, že střediska jedno od druhého „nakupují“, a svou produkci dále prodávají, a to za ceny stanovené vnitropodnikovým ceníkem. Přejímání mezi středisky byla zajištěna v klíčových bodech soustavná a přísná kontrola kvality, dodržování kalkulovaných nákladů i objemu rozpracované výroby. Při konstrukci výrobku musel konstruktér respektovat vnitropodnikové normy spotřeby jednicového materiálu, pracovního času a dalších jednicových nákladů. Ty byly základem pro stanovení jak vnitropodnikové ceny tak ceny pro konečného zákazníka. Normy byly rovněž základem pro plánování výkonu dílen.
- Účast určitého okruhu zaměstnanců na zisku a ztrátě střediska: šlo o to, vytvořit v celém podniku takové prostředí, aby lidé nejen plnili své úkoly na základě příkazu, ale aby iniciativně a individuálně denně usilovali o maximální možný výsledek své práce. Administrativně to bylo provedeno tak, že každý účastník uzavíral s podnikem smlouvu, a to obvykle na půl roku. Účastníky byli všichni vedoucí, počínaje mistrem a kontrolorem v dílně, až po ředitele, a také předáci a někteří režijní pracovníci v dílnách. Předáci byli dělníci na pracovištích, které měly vliv na kvalitu a tempo práce. Účast nebyla vyplácena hotově, ale převáděna na konto účastníka, které měl vedeno v účtárně firmy. Konto bylo úročeno 10%. S kontem mohl účastník disponovat, včetně výběru hotových peněz, po souhlasu vedoucího. Na druhé straně, když účastník způsobil svou činností ztráty (manko, překročení rozpočtu a podobné), hradil je také ze svého konta. Zůstatky kont zaměstnanců tvořily podstatnou část finančního kapitálu firmy Baťa. Díky tomu dosáhla úplné nezávislosti na bankovním kapitálu jako jediný koncern v ČSR.

- Racionální organizace výrobního procesu, využití technologií umožňujících maximální plynulost toku materiálu, polotovarů a výrobků s cílem dosažení minimální rozpracovanosti.
- Výběr, výchova a rozmísťování lidí, pěstování ducha samostatnosti i spolupráce současně a velkorysá sociální politika firmy – bydlení, stravování, zdravotní péče, vzdělání a další.

Tyto čtyři části dávají optimální výsledky tehdy, a jen tehdy jsou-li aplikovány všechny současně.

Organizace prodeje

Prodejny byly roztroušeny po republice a poté i po celém světě, takže nebyla možnost osobní kontroly vedoucím. Přesto Baťa uplatňoval vysoce centralizované řízení – vše chtěl ovládat ze Zlína. Prodejny byly různě velké a měly jednoho prodavače nebo to byl velký dům služeb s mnoha zaměstnanci. Baťa usoudil, že je nutné najít takový způsob organizace prodeje, který bude výhodný jak pro vedoucího prodejny tak i pro podnik.

Nakonec Baťa došel k těmto zásadám:

- vedoucí prodejny není úředník, ale obchodník, jehož příjem závisí na výši tržby (a ta zase na schopnosti a umění prodávat),
- poměr mezi podnikem a vedoucím prodejny byl upraven zvláštní smlouvou,
- prodejně byl stanoven „předpoklad“, což byl podrobný plán stanovený v počtech a druzích zboží, podle počtu obyvatel v obvodu,
- z prodeje dostával vedoucí k dispozici určité procento a z toho musel platit všechny režijní náklady.

Tomáš Baťa odměňoval na tehdejší dobu své zaměstnance přímo královsky. Jejich plat byl ostatně o polovinu vyšší než celostátní průměr, měli spoustu výhod – pětidenní pracovní týden o 45 hodinách (o něčem takovém se v té době většině Evropy ani Ameriky nesnilo!), možnost růstu a vědomí, že pracují ve firmě, která udává směr. Tyto investice se však T. Baťovi vyplatily, jelikož Baťův systém odměňování vedl k vysoké motivaci a tím i k vysoké výkonnosti pracovníků, k jejich kvalitní práci a následně i ke spokojenosti zákazníků a tedy k větším ziskům společnosti.

Dnes, jak vyplývá i z mého dotazníkového průzkumu u personálu prodejny, systém odměňování a výhod není tím hlavním, co přivádí nové pracovníky. Už při přijímání

se uchazeč dozví, že práce u Bati má i své nevýhody (nízká mzda, pokud jsou malé tržby, nutnost práce v sobotu, o svátcích a při inventuře i v noci). Co se však nezměnilo je to, že prodejce musí pracovat s chutí, neměl by mít vážné osobní problémy, aby se na něm neprojevoval stres, ale především musí být sympatický pro zákazníka.

4.3 Nástroje stimulace zákazníků ke koupi

Nástroje propagace firmy Bat'a

Už zakladatel společnosti, T. Bat'a, si dobře uvědomoval, jaký velký vliv má reklama na úspěch v podnikání. O propagaci jeho výrobků se proto staralo reklamní oddělení.

Jednu z důležitých rolí hrála (a je tomu tak dodnes) **reklama v tisku**. Tímto způsobem se produkty i značka dostaly do povědomí miliónů potencionálních zákazníků. Sám Bat'a začal v roce 1918 vydávat časopis „Sdělení zaměstnancům firmy T. a A. Bati“. Ve 20. letech začal vycházet časopis „Baťova služba veřejnosti“, který byl určen k popularizaci cílů a zásad Baťova koncernu. Od ledna 1938 začal vycházet časopis „KOV“. Zabýval se výchovou hodnotných pracovníků.

I dnes vydává firma Bat'a **časopis pro své zákazníky**. V něm mohou najít informace o novinkách, módních trendech, i zajímavé články a rozhovory.

Významné místo zaujímají dodnes také **plakáty**. Všechny mají stejný rozměr a jednotný styl. Ani tato zásada se od počátků firmy nezměnila. Byly vystaveny v obchodech nebo vylepovány na veřejných místech.

Reklamu také tvořily Baťovy filmové ateliéry ve formě krátkého **reklamního shotu** promítaného v kině před začátkem filmu nebo němého či kresleného filmu, který byl určen hlavně k propagaci obuvi v rozvojových zemích. Ve třetím světě bylo totiž nutné vysvětlit lidem, proč mají nosit boty (bylo jim dokonce vyprávěno o červu, který vniká do těla rozpraskanými chodidly a vyvolává chorobu zvanou bilharzióza).

Bat'a také **vysílal své pracovníky** do měst a jiných zemí, kde ještě trh s obuví nebyl tolik rozvinut. To sloužilo také jako výzkum trhu a zjišťování nových poznatků. Pracovníci školení na odbyt a vývoj výrobků ukazovali prodejcům vzorky a prezentovali nové typy obuvi. Pro zákazníky organizovali módní přehlídky, pronášeli projevy a promítali již zmíněné filmy o důležitosti nošení obuvi.

Jedním z nejviditelnějších rysů Baťových obchodů byla a stále je **typizace prodejen**. Reklamní oddělení vymyslí, jak má výloha i rozmístění zboží v prodejně vypadat a tyto pokyny pro personál odešle i s materiály (plakáty, cenovky atd.) do poboček firmy Baťa.

Celistvost reklamy také významně ovlivňovala prodejnost produktů už od počátků firmy. Reklamní kampaně byly vždy vedeny jen na určitý okruh výrobků. Stejně reklamy jste mohli vidět na plakátech, ve výkladech prodejen a na stránkách novin a časopisů (dnes, s pokrokem techniky, i na internetových stránkách firmy Baťa).

I při tvorbě ceny si T. Baťa uvědomoval, že nejlepší reklama je spokojený zákazník! Snažil se psychologicky působit na své zákazníky tím, že **prodejní ceny všech bot končily číslicí 9**. Není divu, že tuto zásadu firma Baťa dodnes používá. Je to nástroj stimulace prodeje, který Tomáše Baťu i jeho firmu skutečně proslavil a navíc je to geniální psychologický tah. Pokud například boty stojí 599 Kč, zákazník si je kupuje s pocitem, že zaplatí jen 500 a ne 600 Kč.

Dobrou reklamu také Baťovým závodům dělalo fotbalové družstvo S. K. Baťa Zlín, které firma **sponzorsky podporovala**. Ve spojení s fotbalem bych zde také chtěla zmínit umístění reklamních tabulí na fotbalovém hřišti při mistrovství světa v Mexiku v roce 1986. V Mexiku zřejmě reklamní tabule místním fanouškům nic neříkaly, jelikož boty Baťa se v té době v Mexiku neprodávaly, ale zato se jméno Baťa objevilo na obrazovkách v západní Evropě, kde milióny lidí sledovali televizní přenosy zápasů.

I dnes firma využívá **sponzorství** jako dobrého prostředku ke zviditelnění se. Firma Baťa je například oficiálním partnerem soutěže královen krásy v ČR i na Slovensku. Finalistky obou soutěží si obují boty firmy Baťa ze speciálně navržené kolekce nazvané Baťa Miss Collection. Z této kolekce si mohou od počátku března vybírat i běžní zákazníci. Tento marketingový tah tedy firmu jednak zviditelní při samotném pořádání soutěže a také se pro mnohé zákaznice jistě stane tato kolekce atraktivnější díky vědomí, že byla navržena pro královny krásy.

Pro to, aby se značka Baťa dostala do povědomí co největšího množství lidí, slouží i **Baťovo Muzeum Obuvi v Torontu**. Je to oficiální muzeum Baťovy společnosti BSO, vzniklo na základě kolekce historické a etnické obuvi rodiny, která po odchodu z Čech nepřestala tuto jedinečnou sbírku doplňovat. V roce 1979, když objem sbírky přesáhl možnosti privátních prostor, založila Baťova rodina Nadaci Baťova Obuvnického Muzea. Ta se mimo další aktivity stará právě o správu a prezentaci Baťova Muzea v Torontu.

Baťa klub a jeho výhody pro členy

Baťa klub je program pro zákazníky, který je zaměřen na poskytování nadstandardních výhod pro stálé zákazníky společnosti Baťa. Členství je bezplatné. Členem se může stát kterákoliv fyzická osoba starší 16 let s korespondenční adresou v ČR, která vyplní v kterékoli prodejně Baťa přihlášku a na Dočasnou Baťa klub kartu nasbírání v průběhu 12 měsíců alespoň 4000 bodů. Pokud člen splní tento limit, získá Základní Baťa klub kartu společně s pravidelným ročním vyúčtováním bodů.

Společnost Baťa vytvořila společně s partnerskými značkami (Droxi drogerie, oděvy Reserved, Klenoty Aurum, Focus Optik a Blažek Praha) **program RENOME**. Tento program přináší členům Baťa klubu rozšíření možností uplatnění jejich Baťa klub karet. Lze sbírat body za nákupy ve všech zúčastněných prodejnách partnerů RENOME.

Členové klubu (zákazníci) jsou odměňováni podle výše bodů, které nasbírají mezi dvěma ročními uzávěrkami, přičemž za každou 1 Kč nákupu obdrží 1 bod. Čím větší nákupy, tím větší odměny, které jsou poskytovány ve formě slev nebo ve formě naturálních bonusů (zboží a služby). Každý člen klubu se může na svůj osobní účet přihlásit na www.bata.cz pod číslem své karty a svým PIN kódem. Tak si může jednoduše kontrolovat bodový stav na své kartě.

Společnost Baťa a partneři programu RENOME mohou přidělovat bonusové body, např. prémie za věrnost: každý člen, který nasbíral více jak 8000 bodů, obdrží prémii 3000 bodů, 6000 bodů za nákupy nad 12000 bodů, 10000 bodů za nákupy nad 16000 bodů a 15000 bodů za nákupy nad 20000 bodů. Při uzávěrce jsou nasbírané body převedeny na poukázky na slevu, které je možné uplatnit u všech partnerů programu RENOME.

Členství v Baťa klubu ale přináší zákazníkům další výhody v podobě **nadstandardních služeb**. Například Baťa klub extra, kdy se hodnota poukázky zdvojnásobuje, nebo dobírka za poloviční cenu, dále Baťa cestovní pojistka (při nákupu zavazadel na Baťa klub kartu získává zákazník dvouleté pojištění zavazadel zdarma) a také možnost reklamace zboží bez nákupního dokladu (místo nákupního dokladu stačí mít Baťa klub kartu).

Společnost Baťa může zaslat členům klubu nabídku od všech partnerů RENOME, o které se domnívá, že oslovené členy zaujme. Jsou pořádány také různé **soutěže o ceny** (zboží firmy Baťa, poukázky na slevy, předplatné časopisu DETAIL atd.). V časopise DETAIL je zadána otázka, na kterou zákazníci odpovídají prostřednictvím SMS zpráv.

Mezi další nástroje podpory prodeje využívané firmou Baťa patří aktuálně i možnost získat **kreditní kartu VISA**. Všude v zahraničí je běžné, že kreditní karty spolu s bankami

vydávají i další silné subjekty, které nabízejí často víc než jen obyčejnou kreditní kartu. A právě s takovou kartou teď přichází i Baťa.

Tuto kreditní kartu vydává Baťa ve spolupráci s renomovanou zahraniční bankou HVB Bank. Kreditní kartu VISA od Bati je možno získat pouhým vyplněním žádosti v kterékoliv prodejně Baťa. Po jejím schválení bankou bude karta zaslána poštou. Není nutný ani ručitel, ani další účet v bance, ani počáteční vklad. Kdo si tuto kartu pořídí, neplatí první rok žádný poplatek a pokud by mu nevyhovovala, může ji bezplatně zrušit.

Z řízeného rozhovoru s vedoucím prodejny vyplynulo, že proti obyčejným kreditním kartám nabízí karta VISA od Bati neobyčejnou výhodu: za každou platbu s touto kartou, kdekoli u nás i po celém světě, majitel karty získává body na svůj účet u Baťa klubu. Aktivní členové Baťa klubu dokonce při obdržení této karty získávají úvěrový limit 10 000 Kč bez dokládání příjmů. Splácení úvěru pak probíhá na základě výpisu, který banka zašle vždy počátkem měsíce. Pokud jsou platby uhrazeny do 14. dne od vystavení výpisu, neplatí držitel karty žádný úrok ani jiný poplatek. S kartou Baťa VISA lze tak získat bezúročný úvěr až na dobu 45 dnů, v čemž spatřuji neobyčejně motivující faktor pro zákazníky, zvláště pak proto, že tato karta je plnohodnotnou mezinárodní platební kartou, s kterou je možné nakupovat po celém světě, aniž by zákazník musel mít na účtu nějakou hotovost.

K dalším stimulujícím bonusům patří například 10 000 bodů získaných při první platbě Baťa VISA kartou. Držitelé této karty také neplatí poštovné a balné při objednání zboží firmy Baťa.

Baťa VISA karta představuje novou generaci kreditních karet. Jako věrnostní klubová karta spojuje funkci kreditní karty s řadou dalších výhod. Díky ní je možné sbírat bonusové body a zároveň mít vždy po ruce finanční rezervu (což se hodí zejména na dovolené).

V poslední době se i móda obuvi stává širším mixem, věci se více kombinují a trendů přibývá. Dnes už nestačí nabízet jen pohodlnou obuv, ale i širokou nabídku **stylových doplňků**. Protože je firma Baťa mezinárodní firmou, musí ve svém stylu přihlížet i k **národnostním rozdílům**. Tento problém se řeší tak, že se redukuje některé vzory, které jsou v prodejnách zastoupeny. Nejedná se ale o nijak dramatické rozdíly. Například v Polsku se nosí méně obuvi pro volný čas a více té formální. Na Slovensku je naopak možné dovolit si odvážnější styl.

Pro firmu se stávají důležitým segmentem i **děti**, protože stále více ovlivňují výběr svých bot. Proto se firma musí zaměřit i na dětského zákazníka. Na jednu stranu je snazší ovlivnit ho

a zaujmout, na druhou stranu je ale těžší předem zjistit jeho přání nebo ho logickými argumenty přesvědčit o správnosti koupě.

4.4 Služby poskytované zákazníkům

Lidé v předmnichovském Československu využili služeb Baťových prodejen a stali se nejlépe obutými lidmi na světě. V roce 1939 jsme byli 2. zemí na světě v počtu spotřebovaných bot na občana - hned za USA, která nás se svými 3,5 páru na 1 obyvatele předstihla o pouhou čtvrtinu.

Vysoká kvalita služeb byla podmíněna **týdenním školením prodavačů** - vedoucí prodejci je absolvovali každý rok a ostatní prodavači každé 2 roky. Každý zaměstnanec prodejny měl tedy znalost základů prodeje a psychologie.

I dnes probíhá vždy před každou sezónou **proškolení personálu**. Aby byla firma úspěšná, musí stále nabízet něco nového, proto je nutné seznámení pracovníků s módou v příští sezóně, s tím, jaké budou vzory, barvy a vhodné doplňky. Kromě toho, jak už jsem zmiňovala, probíhají i kurzy kvality, zbožíznalství a kurzy jednání se zákazníkem.

Tomáš Baťa byl skvělý manažer, který dokázal naslouchat svým zákazníkům. Jedno ze základních hesel T. Bati znělo: „Den má 86 400 vteřin.“ 86 400 okamžiků, v nichž může přijít nový nápad, nová myšlenka a rozhodnutí. Baťa je využíval absolutně ke spokojenosti své, svých pracovníků i zákazníků. O tom svědčí i služby, které pro své zákazníky zavedl:

Rozchod prodavačů po městech

V období, kdy prodej poklesl, prováděl prodejní personál zajímavý druh služby zákazníkům. Správce a prodavači se rozešli po obci, navštěvovali rodiny a nabízeli jim obuv, nehledě na to, jestli to byli stálí zákazníci či nikoliv. Neměla-li rodina zájem o nákup, nabídli se, že jim všechny boty vyčistí, a když si to budou přát, že jim poradí ve věci obouvání. Výsledkem takovéto služby byla spokojenost obyvatelstva a firma Baťa tím získala další potenciální zákazníky a zároveň si učinila obrázek o jejich potřebách a možnostech. Byl to první a nejdokonalejší průzkum obuvnického trhu na světě a jeho vliv na Baťův prodej a obutí lidí byl obrovský.

Služba péče o nohu

V závislosti na uskutečněném průzkumu trhu obuvi byla v roce 1920 zavedena služba péče o nohu, jejíž součástí byly například **pedikúra, masáže nohou**, atd. Prototyp této služby, se vším potřebným zařízením, byl vytvořen ve spolupráci s Baťovou nemocnicí ve Zlíně.

Služby poskytované v prodejnách

Pod tlakem blokády drobných opravářů obuvi, kteří odmítali opravovat Baťovy boty, byly v prodejnách vybudovány **správkárny obuvi**. Bylo v nich možné si nechat velmi levně a rychle spravit poškozenou obuv. Tyto opravy měly kromě poskytování služeb význam hlavně v tom, že firma Baťa mohla zjišťovat, jaké závady se na její obuvi projevují a za jak dlouho.

Ke konci třicátých let byla v prodejnách zavedena **oprava punčoch**. Speciálně vyškolený personál byl schopen ve velmi krátké době poškozené punčochy kvalitně opravit.

Objednávková služba

Pokud náhodou zákazníkovi nemohli v prodejně vyhovět – neměli žádaný druh obuvi na skladě (týkalo se to především nadměrných velikostí a zvláštní zdravotní obuvi), tak nebylo nic ztraceno. Existovala objednávková služba. V prodejně vypsali se zákazníkem zvláštní kartu, kterou odeslali do Zlína. Byla na ní adresa zákazníka a druh obuvi. Ve Zlíně pak objednávku vyřídili a zákazník dostal svoje boty až do domu.

Všechny tyto služby byly poskytovány s úsměvem a úctou k zákazníkovi.

I v dnešní době jsou služby poskytované zákazníkům velmi důležitým a výrazným nástrojem v tržním boji o spokojeného zákazníka. Z výše zmíněných služeb je dnes aktuální snad jen **objednávková služba**, ale i tak může Baťa nabídnout svým zákazníkům mnoho jiných kvalitních služeb. Kromě těch, které se týkají členů **Baťa klubu** (poukázky na slevy, kreditní karta atd.) a o kterých jsem se již zmínila v předchozí kapitole, bych chtěla vyzdvihnout **poradnu na internetových stránkách** firmy Baťa. Zde jsou zveřejněny odpovědi na dotazy zákazníků, ale například i rady jak si správně vybrat obuv, jak se o ni starat či jak postupovat při reklamaci. Tyto informace by se zákazník mohl dozvědět přímo v prodejně od personálu, elektronická cesta je však pro zákazníka pohodlnější.

Dalším typem jsou služby poskytované při **reklamaci**. Reklamační řád firmy Baťa uvádím mezi přílohami. Zde bych se věnovala jen skutečnostem nejdůležitějším pro zákazníka. Lhůta pro uplatnění reklamace je od 1. ledna 2003 24 měsíců. Při výskytu

odstranitelné vady má zákazník právo na její bezplatné odstranění. Společnost Baťa vadu odstraní nejpozději do třiceti dnů ode dne uplatnění reklamace.

Je ale nutné rozlišit mezi záruční dobou a životností zboží. Životnost je dána způsobem a intenzitou používání. Také nedostatečná údržba nebo používání obuvi nevhodně podstatně zkracuje její životnost. Oprávněnost reklamace je v takových případech posuzována. Obuv je možné reklamovat i v jiné prodejně společnosti Baťa než tam, kde byla zakoupena. Zákazník musí předložit kompletní reklamované zboží a prokázat jeho nákup v prodejně Baťa nákupním dokladem.

Reklamací je nezbytné uplatnit bez zbytečného odkladu ihned, jakmile se vada projeví. Případné prodlení při pokračujícím užívání zboží může zapříčinit prohloubení vady, znehodnocení zboží a může být důvodem k odmítnutí reklamace. Pokud byla obuv užívána zřídka a nyní se na ní projevila vada, může se zákazník i poté, co již uplynula záruční lhůta obrátit na **Centrum služeb zákazníkům** firmy Baťa. Obuv s kopií nákupního dokladu a průvodním dopisem (žádostí o pozáruční posouzení) zákazník zašle na adresu společnosti Baťa ve Zlíně. Tam posoudí způsob a intenzitu užívání obuvi a příčinu vady.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Dotazníkový průzkum v prodejně Baťa jsem prováděla v různých dnech a hodinách, aby shromážděné informace byly co nejkomplexnější. Například jsem prováděla šetření v pátek odpoledne, jindy v sobotu dopoledne atd.

Použila jsem tyto metody psychologického výzkumu:

- **Pozorování** – minimalizuje přerušení pracovní činnosti či skupinové aktivity. Získávají se tak bezprostřední data. Nevýhodou ale je, že vyžaduje zkušeného pozorovatele s psychologickou a obsahovou znalostí. Nepříjemná je také možnost, že pozorované osoby vnímají pozorování jako vyzvídání.
- **Studium tištěných materiálů** – zde jsem využila obchodní časopis DETAIL, podnikové tisky, ale i internetové stránky společnosti. Jsou výborným zdrojem čerstvých informací. Jsou snadno dosažitelné a vhodné pro prezentaci.
- **Dotazníky** – lze použít různé druhy otázek: otevřené, projektivní, s nucenou volbou, vyžadujících stanovení pořadí (pořadové škály předepsané nebo vytvořené posuzovateli). Já jsem ve svém dotazníku pro zákazníky většinou zadávala otázky s nucenou volbou odpovědí, ale někde mohl respondent předepsanou odpověď doplnit

podle vlastního uvážení (viz přílohy). Můj dotazník pro personál měl dvě části, v první z nich byly možné odpovědi nabídnuty a ve druhé respondenti odpovídali stručně vlastními slovy.

Výhodou je, že dotazníky poskytují možnost vyjádřit se beze strachu a bez rozpaků a poskytují údaje, jež lze snadno zpracovat a vyjádřit. Na druhou stranu ale poskytují malou možnost pro volné vyjádření neočekávaných odpovědí a vyžadují hodně času. Nevýhodou u mého dotazníkového průzkumu byl i poměrně malý vzorek respondentů. Především dotazníkový průzkum u personálu prodejny trpěl navíc i tím, že ne všechny dotazníky se mi vrátily vyplněné zřejmě vinou neochoty či nezájmu respondentů přiměřeně odpovídat.

- **Rozhovory** – mohou být formální, příležitostné, hloubkové, strukturované, nestrukturované, kombinované. Lze je používat se vzorkem určité skupiny a nebo s jednotlivci. Mohou být provedeny osobně přímo, telefonicky, na pracovišti nebo mimo ně. Já jsem prováděla řízený rozhovor s panem Roytem, vedoucím prodejny Baťa v Českých Budějovicích. Některé z informací, které vyplynuly z tohoto rozhovoru jsem již použila v předchozích kapitolách, přesto bych chtěla čtenářům poskytnout ucelený obraz toho, co jsem se z řízeného rozhovoru dozvěděla. Rozbor tohoto rozhovoru bude předmětem další kapitoly.

Výhodou rozhovorů je možnost zachytit pocity, příčiny a možná řešení problémů, poskytují příležitosti, aby se tázaný projevil spontánně, vlastními výrazy.

Dotazníkové šetření jsem prováděla celkem u 50 respondentů, přičemž asi 80 % z nich byly ženy. Potvrdilo se mi zde to, co mi sdělil vedoucí prodejny v řízeném rozhovoru, totiž že podle výše obrátů dosažených v jednotlivých odděleních prodejny (dámská, pánská, dětská obuv) nakupují nejvíce ženy.

Během svého dotazníkového průzkumu jsem si byla vědoma, že příliš rychlým či zbrklým narušením osobní zóny a vstupem do osobního prostoru respondenta, bych mohla vyvolat obranné či dokonce agresivní reakce. Dbala jsem tedy na to, abych na sebe nejdříve upozornila pozdravem a stručným vysvětlením toho, co bych od zákazníka potřebovala: „Dobrý den, nezlobte se, že Vás zdržuji, jmenuji se Jana Šmausová a provádím zde výzkum pro svou bakalářskou práci. Chtěla bych se Vás zeptat na několik málo věcí týkajících se Vaší spokojenosti s prodejnou Baťa. Máte tedy prosím chvíli času?“

Ne všichni oslovení zákazníci však byly ochotni odpovědět na mé otázky. Nejčastějším argumentem bylo to, že nemají čas a spěchají, ale našli se i tací, kteří přímo řekli, že nemají

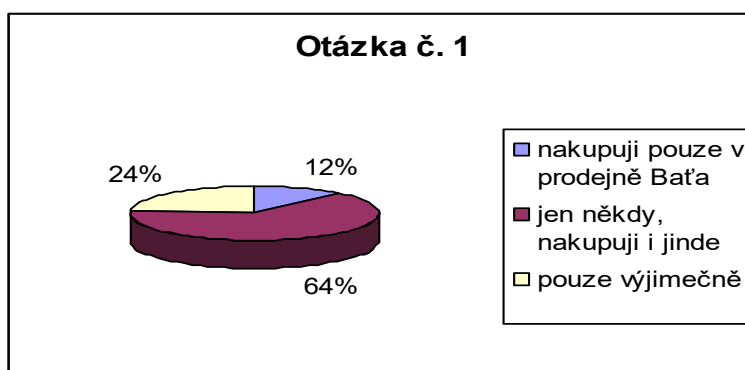
zájem. Většinou ale ty zákazníky, s kterými jsem navázala oční kontakt, se mi podařilo přesvědčit ke krátkému rozhovoru. Bylo i několik takových, kteří byli naopak velmi ochotni si se mnou povídat.

Vzorky použitých dotazníků uvádím v příloze této práce.

Rozbor a vyhodnocení dotazníků pro zákazníky

Otázka č. 1: „*Jak často nakupujete v prodejně Baťa?*“

Z celkového počtu 50 respondentů na tuto otázku odpovědělo 6 dotazovaných, že jsou stálými zákazníky firmy Baťa a obuv nakupují pouze zde. 32 zákazníků zvolilo možnost „jen někdy, obuv nakupuji i jinde“ a 12 respondentů nakupuje ve firmě Baťa pouze výjimečně.



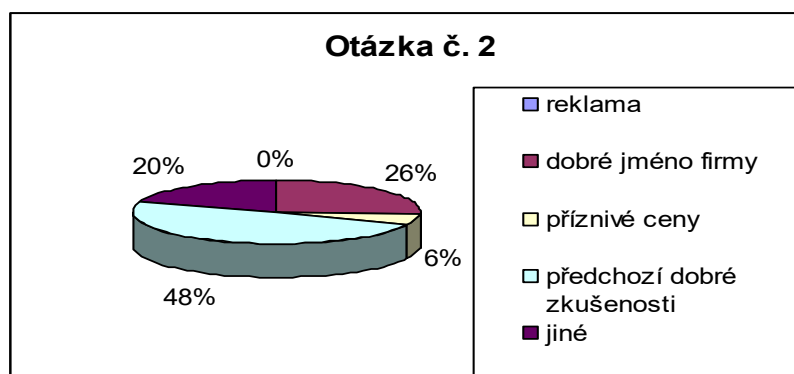
Jak je z grafu patrné, celých 64 % dotazovaných nemá žádnou značku ve zvláštní oblibě, při nákupu spíše procházejí jednotlivé prodejny a „mapují“ trh. Myslím, že i tento malý vzorek vystihuje nákupní chování v celé naší společnosti.

Domnívám se, že v dnešní globální společnosti, kdy je situace na trhu vysoce konkurenční, je i 11 % podíl stálých zákazníků úspěchem. Tento výsledek odráží stále vynikající pověst společnosti Baťa, kterou má už od svých počátků.

Otázka č. 2: „*Proč nakupujete zrovna ve firmě Baťa? Co na Vás nejvíce působí?*“

Vyhodnocení této otázky bylo poněkud překvapující z toho důvodu, že žádný z respondentů nezvolil možnost a) reklama. Mohlo by se zdát, že reklama na tyto zákazníky nepůsobí. Já se ale domnívám, že tento výsledek je také způsoben tím, že ne vždy si zákazník uvědomí působení reklamy. Správná reklama by totiž měla působit spíše podvědomě.

Je ovšem pravda, že reklama společnosti Baťa není, snad kromě občasného sponzorství či plakátů přímo v prodejně, příliš patrná. Zdá se, že tato společnost více než na reklamu spoléhá nejspíš na světoznámou značku firmy.

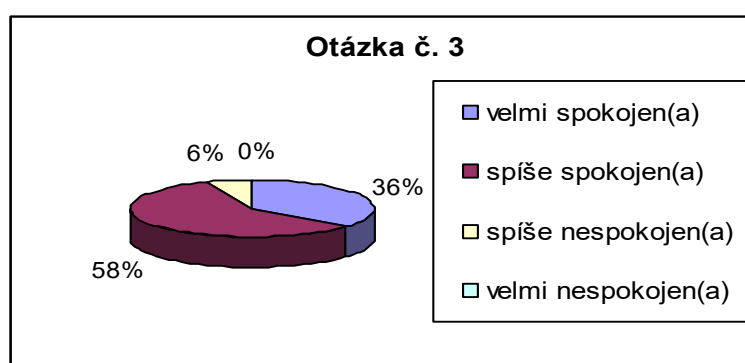


Jak je z grafu vidět, ani dobré jméno firmy není pro zákazníky tím největším motivačním činitelem. Tuto možnost zvolilo 13 zákazníků, pouze na 3 z nich působí příznivé ceny. Nejvíce dotazovaných (24) odpovědělo, že na ně nejvíce působí předchozí dobré zkušenosti s firmou Baťa. Myslím si, že toto vyhodnocení je pro vztah prodejce – zákazník nejdůležitější. Nejlépe ukazuje, jaký vztah mají zákazníci k firmě Baťa a co je nejvíce motivuje ke koupi. To, že tím největším motivátorem jsou předchozí dobré zkušenosti, je pro firmu Baťa i pro prodejní personál nanejvýš pochvalné.

Z 50 respondentů jich 10 určilo vlastní důvod svého nákupního chování. Nejčastěji se vyskytovaly možnosti jako: dobrá poloha prodejny vzhledem k mému bydlišti, bezproblémové vyřizování reklamace, dobrý a veliký výběr (pohodlná a módní obuv), příjemný design a prostředí prodejny. Jeden respondent odpověděl, že prochází veškeré prodejny ve městě a Baťa je jen jednou z nich.

Otázka č. 3: „*Jak jste spokojen(a) s šíří sortimentu a s jeho kvalitou?*“

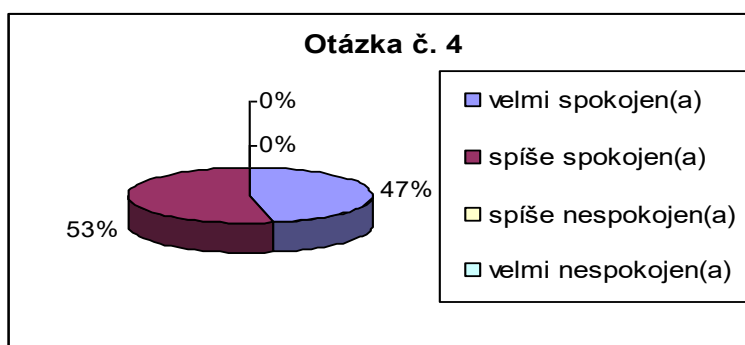
Zde odpovědělo 18 dotazovaných, že jsou velmi spokojeni, 29 je spíše spokojeno a 3 jsou spíše nespokojeni. Nejčastější důvod nespokojenosti nebo poněkud nižší spokojenosti byl uváděn malý výběr co do velikostí obuvi. Především zákaznice si stěžovaly, že nejmenší velikost, kterou Baťa v dámském oddělení prodává, je 36. Tyto ženy tím mají ztíženou možnost výběru.



Jak jsem se ale později dozvěděla, i tento problém dokáže společnost Baťa řešit. Stačí, když si zákazník u prodávajícího personálu zjistí artikl vybrané obuvi a zda se tato obuv vyrábí v požadované velikosti. Poté zákazník zavolá na tzv. Baťa kontakt (800 200 999), kde mu operátorka sdělí, zda se požadované zboží nachází v některé z prodejen Baťa. Pokud ano, je možné obuv zákazníkovi doručit na dobírku. Jsem velmi skeptická k tomu, zda tato služba bude moci každému zákazníkovi pomoci, ale je zde dobře vidět snaha společnosti Baťa vždy maximálně vyhovět svým zákazníkům.

Otázka č. 4: „*Jak jste spokojen(a) s obsluhou (s jednáním personálu), jak na Vás působí?*“

Zde 23 dotazovaných uvedlo, že jsou velmi spokojeni a 27 je spíše spokojeno. Tento výsledek potvrzuje oblíbené heslo Tomáše Bati: „Náš zákazník – náš pán.“



Je zřejmé, že personál je kvalifikovaný a schopný zákazníkům dobře poradit. Ani já jsem během svého pozorování neshledala žádné vážné nedostatky v komunikaci nebo ve vztahu k zákazníkům.

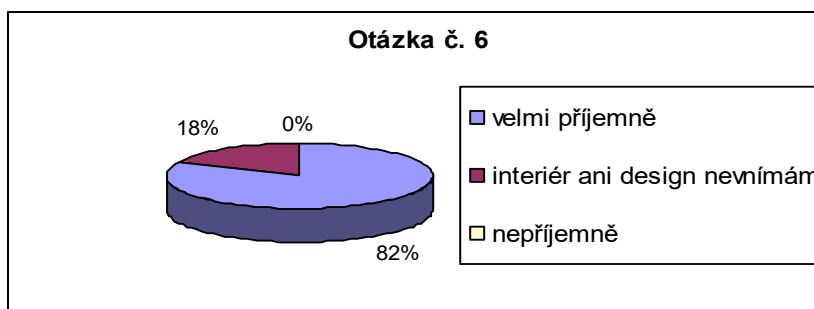
Otázka č. 5: „*Co je největší důvod Vaší nespokojenosti?*“

Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří na předchozí otázky odpověděli, že jsou spíše nebo velmi nespokojeni. Jelikož se tací téměř nevyskytli, neprováděla jsem žádné samostatné vyhodnocení této otázky. Jako nejčastější důvod nespokojenosti zde byl znovu uváděn malý výběr ve velikostech obuvi, což jsem již zmínila v otázce č. 3.

Otázka č. 6: „*Jak na Vás působí interiér a design prodejny? Cítíte se tu příjemně? Změnil(a) byste něco?*“

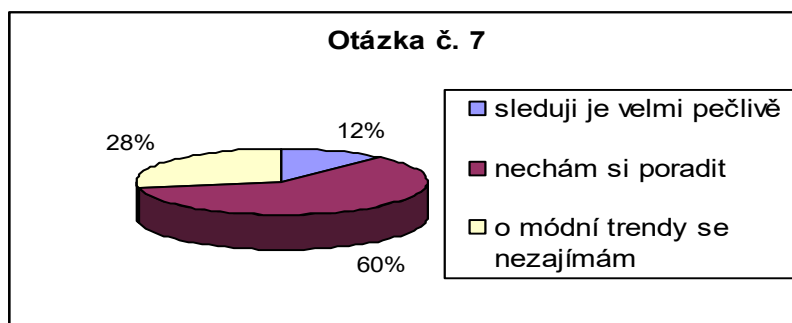
Na tuto otázku odpovědělo bezkonkurenčně nejvíce respondentů (41) tak, že se v prodejně Baťa cítí velmi příjemně a je to jeden z důvodů, proč do této prodejny chodí nakupovat. Tento výsledek ukazuje na vysokou kvalitu designerů společnosti Baťa.

Pouhých 9 dotazovaných uvedlo, že interiér ani design nevnímají, není to pro ně podstatné. Žádný z respondentů neuvedl, že by něco měnil.



Otázka č. 7: „Sledujete módní trendy v obuvnictví? Řídíte se jimi?“

Zde 6 zákazníků odpovědělo, že je sledují velmi pečlivě, 30 dotazovaných má všeobecnou představu, ale rádi si nechají poradit a 14 se o trendy nezajímá.



Z toho, že celých 60 % zákazníků si nechá poradit, vyplývá důležitost kvalitního a kvalifikovaného personálu, což (jak jsem uvedla u 4. otázky) firma Baťa má.

Vyhodnocení dotazníků pro personál

Z pouhých čtrnácti dotazníků, které se mi od personálu firmy Baťa vrátily vyplněné, jsem zpracovala toto vyhodnocení:

Otázka č. 1: „Jaký máte pocit z Vaší práce (baví Vás)?“

Velmi špatný pocit nemá nikdo z dotazovaných, špatný také nikdo, možnost „normální“ zvolilo 33 % personálu, dobrý pocit má 56 % a velmi dobrý 11 %.

Tento výsledek ukazuje, že jsou pracovníci ve firmě spokojeni. V dalších otázkách se pokusím vyhodnotit příčiny jejich spokojenosti.

Otázka č. 2: „*Jaká je Vaše pracovní perspektiva a sociální jistota?*“

Možnost „velmi špatná, v této práci nevidím svou budoucnost“, stejně tak jako možnost „špatná“ nezvolil opět nikdo z personálu. Svou pracovní perspektivu a sociální jistotu označilo jako „normální“, tedy odpovídající zhruba průměru v naší společnosti, 67 % respondentů, jako „dobrou“ ji vidí 33 % a jako „velmi dobrou“ nikdo.

Z tohoto výsledku se domnívám, že pracovní perspektiva ani sociální jistota, kterou firma Baťa poskytuje svým zaměstnancům, není tím největším faktorem motivace a spokojenosti, tak jak tomu bylo za časů Tomáše Bati.

Otázka č. 3: „*Jaké je Vaše pracovní prostředí (osvětlení, klimatizace,...)?*“

Nejvíce pracovníků zde zvolilo možnost „dobré“ (45 %), jako velmi dobré označilo své pracovní prostředí 33 % respondentů a 22 % jako „normální“.

Tuto otázku jsem do svého dotazníku zařadila proto, že obecně má kvalita pracovního prostředí velký vliv na spokojenost pracovníků a tím i na jejich výkonnost. Jelikož 45 % dotazovaných označilo své pracovní prostředí jako dobré, tedy lepší než průměrné, domnívám se, že si je společnost Baťa této skutečnosti vědoma.

Otázka č. 4: „*Jaká je atmosféra a nálada na Vašem pracovišti?*“

Podle 11 % je normální, ale podle 67 % je dobrá a podle 22 % dokonce velmi dobrá.

Atmosféra a nálada na pracovišti je opět důležitá pro pracovní výkonnost. Z uvedených procent vyplývá, že personál je spokojený a může tak podávat maximální výkony, což se odráží ve spokojenosti zákazníků a ve vztahu k nim.

Otázka č. 5: „*Jaké jsou vztahy mezi pracovníky navzájem?*“

Možnost a) jsou neformální a přátelské, jsme dobrý tým, zvolilo celých 67 % pracovníků. Domnívám se, že je to částečně proto, že v prodejně, kde jsem svůj výzkum prováděla není příliš mnoho pracovníků, takže se všichni znají. Ale ani to není všelékem, jak ukazují výsledky z odpovědi b) jsou přátelské, ale udržujeme si odstup, kterou zvolilo 23 % respondentů. Já bych ze svých zkušeností získaných pozorováním zvolila asi také tuto možnost. Odpověď c) jsou formální až rivalitní, každý pracuje sám za sebe, zvolilo 10 %. Myslím, že tento pocit může být způsoben systémem odměňování, kdy se každý pracovník snaží získat co nejvíce zákazníků, aby byl lépe ohodnocen. Tento způsob hodnocení podporuje pracovní výkonnost, ale také rivalitu. Dokud míra rivality nepřesáhne pracovní

výkon, není třeba tento systém měnit. Z těchto výsledků se ale nedomnívám, že by něco takového společnosti Baťa hrozilo.

Otázka č. 6: „*Jaké jsou vztahy mezi personálem a vedením?*“

Jako velmi dobré, neformální a přátelské je označilo 34 % dotazovaných, jako přátelské, avšak s určitým odstupem a formálností, 66 %. Možnost c) jsou velmi špatné, formální a autoritativní, nezvolil nikdo.

Stejně tak vedoucí prodejny mi potvrdil, že se snaží se svými podřízenými vycházet přátelsky, i když s určitou mírou formálností, a když se vyskytne nějaký problém, v klidu to s pracovníkem probrat. Tento přístup shledávám jako správný.

Otázka č. 7: „*Jaká je Vaše informovanost o dění a problémech na pracovišti (na jaké úrovni je komunikace s vedením)?*“

Zde zvolilo 32 % dotazovaných možnost „normální“, 56 % vidí svou informovanost a úroveň komunikace jako „dobrou“ a 12 % dokonce jako „velmi dobrou“.

Domnívám se, že na tomto výsledku má podíl opět vedoucí prodejny a jeho přístup ke svým podřízeným.

Otázka č. 8: „*Jste spokojena s uznáním Vašeho pracovního výkonu a jeho ohodnocením?*“

Zde mohli pracovníci volit mezi možnostmi ANO – NE. Všichni z dotazovaných zvolili možnost ANO.

Na doplňující otázku „*Pokud Vás motivuje něco jiného než finanční ohodnocení, co?*“, odpověděla pouze jedna pracovnice. Připsala „spokojenost zákazníků“. Vzhledem k tomu, jak důležitá je právě spokojenost zákazníků v oboru prodávajících, domnívám se, že je člověkem na svém místě.

Jak z výsledku vyplývá, všichni pracovníci jsou s ohodnocením svého pracovního výkonu spokojeni, ale míru jejich spokojenosti se pokusím zjistit z následující otázky.

Otázka č. 9: „*Ve srovnání se zaměstnanci z jiného podniku se stejným zaměřením považujete Váš plat a systém odměňování za...*“

Za „normální“ a tedy průměrný považuje svůj plat a systém odměňování 55 % respondentů a 45 % za „dobrý“.

Otázka č. 10: „*Jak hodnotíte řešení problémů Vaším nadřízeným?*“

Zde nejvíce, celých 78 % respondentů vidí řešení problémů nadřízeným jako „dobré“. Z toho vyplývá, že vedoucí prodejny si dokáže s nastalou situací téměř vždy dobře poradit, což shledávám jako velmi důležitou schopnost pro manažera ve vedoucí pozici.

Možnost „normální“ zvolilo 11 % a jako „velmi dobré“ vidí řešení problémů také 11 %.

Otázka č. 11: „*Jakou máte zodpovědnost za výsledky Vaší práce?*“

Na tuto otázku odpovědělo 22 % dotazovaných, že má „střední“ zodpovědnost, 44 % respondentů vidí svou míru zodpovědnosti jako „vyšší“ a 34 % dokonce jako „velmi vysokou“.

Domnívám se, že určitá míra zodpovědnosti je nezbytná už pro to, aby mohli být pracovníci objektivně hodnoceni. Zde je vyšší procento těch, kteří svou míru zodpovědnosti považují za vyšší nebo velmi vysokou, dle mého názoru způsobeno tím, že je část mzdy pracovníků závislá na výši jejich osobního obratu.

Na další otázky odpovídali pracovníci stručně vlastními slovy:

Otázka č. 12: „*Jaké na Vás byly kladeny nároky při přijímání? Měli jste zkušební dobu?*“

Většina respondentů uvedla, že měli zkušební dobu 3 měsíce. Jako nároky, které na ně byly kladeny, pracovníci uváděli odpovídající školní vzdělání, nejčastěji se objevovalo vyplnění dotazníku a zkušební pohovor, jedna pracovnice jako nároky uvedla také vhodnou obuv a jako pracovní oblečení bílou halenku, černou sukni nebo kalhoty. Jednou se objevila odpověď „vztah k zákazníkovi“.

Otázka č. 13: „*Byli jste školeni v jednání se zákazníkem? Jak často probíhá?*“

Všichni dotazovaní se shodli v tom, že školení jsou, jejich odpovědi se však lišily ve frekvencích těchto školení. Většinou odpovídali, že jednou za rok, objevilo se ale i „několikrát do roka“ nebo „čtyřikrát za rok“.

Otázka č. 14: „*Jsou pro Vás předepsány nějaké normy (zásady) komunikace se zákazníky?*“

Většina respondentů uvedla, že jsou pro ně stanoveny zásady, které určují způsob a kvalitu obsluhy a zahrnují slušné vystupování a jednání se zákazníkem, snahu o jeho maximální spokojenost, odborné rady.

Někteří dotazovaní uvedli i tyto 4 kroky při jednání se zákazníkem:

- a) pozdrav a přivítání zákazníka,
- b) zjištění přání zákazníka (zjištění velikosti a typu žádané boty),
- c) rozhovor se zákazníkem (doporučení vhodných doplňků, odborné rady, jak se o obuv starat, jaké přípravky používat atd.),
- d) poděkování a rozloučení se zákazníkem.

Otázka č. 15: *„Dá se z chování nebo vzhledu zákazníka odhadnout, jaké zboží mu máte nabídnout (jaký styl, v jaké ceně, jaké doplňky)?*

Naprostá většina dotazovaných odpověděla, že se to odhadnout nedá nebo jen velmi těžce. Jedna respondentka naopak uvedla toto: „Často nás vzhled zákazníka překvapí tím, jaké zboží a v jaké ceně si zákazník vybere.“ Bohužel neuvedla žádný konkrétní příklad.

Otázka č. 16: *„Dá se z chování zákazníka poznat, zda má o zboží skutečně zájem (nebo se jen tak rozhlíží) a pokud poznáte, že zájem nemá, jak ho motivujete, aby si zboží koupil?*

Tuto otázku jsem zařadila proto, že během jednoho rozhovoru se vedoucí prodejny zmínil, že ne všichni, kteří do prodejny Baťa vstoupí, mají skutečně zájem něco koupit. To jsem měla možnost sama posoudit během mého pozorování a mohu to jen potvrdit. Zajímalo mě proto, nakolik dokáže personál prodejny takového zákazníka rozpoznat a motivovat ho ke koupi.

Všichni respondenti se shodli v tom, že se takový zákazník a míra jeho zájmu poznat dá, někteří ale uvedli, že „pokud se zákazník jen rozhlíží, motivace není účinná“ nebo „jestliže zákazník nemá zájem, tak ho nikdo a nic neovlivní“. Naprostá většina dotázaných se ale s takovým přístupem neztotožnila. Tací uváděli, že se zákazníkem naváží rozhovor a snaží se zboží vychválit, podat více informací o zboží, předvést ho zákazníkovi, nechat zákazníka vyzkoušet si zboží a doporučit mu ho (ujistit ho, že výběr byl správný).

Otázka č. 17: *„Pokud byste měla tu moc, co byste chtěla změnit?“*

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, s čím jsou pracovníci nejvíce nespokojeni. Nejčastější odpovědí byl způsob hodnocení a odměňování, jedna respondentka uvedla, že by chtěla vyšší sazbu za prodej, jiná „vyšší platy“, objevilo se dokonce i „lehčí bedny“. Někteří uváděli způsob výběru a objednávání zboží nebo „rozhodovat o zboží, které bych chtěla prodávat“.

Rozbor řízeného rozhovoru

Otázky vedoucímu prodejny kladené formou rozhovoru byly následující:

- 1) *Jaký je počet prodavaček v jednom oddělení prodejny, podle čeho jsou do oddělení přidělovány (např. v dámské obuvi musí více znát módu apod.)?*

Každé oddělení má nějaký obrat a podle toho je stanovena jeho produktivita. Z tohoto obratu i ze statistických výzkumů vyplývá, že nejvíce utrácují ženy, proto je třeba v dámském oddělení třikrát více prodavaček. Také u dětí se personál musí zákazníkům více věnovat. Zaměstnanci jsou proškoleni před každou sezónou. Dozví se tak, jaká bude móda, jaké vzory, barvy a doplňky se budou prodávat. K tomu jim může pomoci i časopis DETAIL, dále mají pracovní knihu se vzory a s tím, pro jakou skupinu lidí jsou určeny.

- 2) *Jaká je personální politika firmy?*

Vyžadujeme od personálu maximální výkony, aby byl v práci, když jsou zde zákazníci, proto máme pružnou pracovní dobu a hodnocení podle tržeb jednotlivých pracovníků. Snažíme se dosáhnout co nejvyšší produktivity mimo jiné zvyšováním vzdělání pracovníků – pravidelně pořádáme kurzy kvality, zbožiznalství, kurzy jednání se zákazníkem. Firma, která pro nás tyto kurzy pořádá, následně vyšle svého „skrytého zákazníka“, který zjišťuje kvalitu našich služeb a jednání se zákazníkem.

- 3) *Pracuje personál na směny? Jaké?*

Ano, pracovní doba je pružná podle toho, kdy je dosahováno největších tržeb. Například v době od 16:00 do 17:00 máme nejvíce zákazníků, proto je zde i nejvíce personálu.

- 4) *Jakým způsobem vybíráte nový personál? Jaké kladete nároky na uchazeče?*

Spíš než výhody této práce sdělím uchazeči nevýhody: nutnost potýkat se s těžkými bednami, nepříliš dobré finanční ohodnocení, nutnost práce v sobotu, o svátcích, při inventuře třeba i v noci. Ze své zkušenosti vím, že pracovník zůstane déle, když se mu předem sdělí nevýhody, než když mu budou řečeny jen výhody.

Uchazeč musí být sympatický pro zákazníka, musí mít komunikační schopnosti, nebýt ve stresu a pracovat s chutí.

- 5) *Provádíte školení personálu (pravidelně nebo jen při zaučování)?*

Ano, pravidelně, jelikož musíme stále nabízet něco nového, co zákazníka zaujme.

- 6) *Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních vaší organizace (spolupracovníci, nadřízení a podřízení)? Na jaké úrovni a jak probíhá komunikace*

s Vašimi podřízenými nebo naopak s vrcholovým vedením firmy Baťa (pouze formálně, i neformálně)?

Snažíme se komunikovat především přirozeně. Pořádám porady a schůzky se zaměstnanci, kde jim vysvětlím dlouhodobé úkoly. Když někdo udělá chybu, snažím se ho povzbudit. Většina lidí se přizpůsobí kolektivu, do kterého přijdou – měli by v něj mít důvěru a působit sebevědomě. Vrcholové vedení ve Zlíně nekomunikuje téměř vůbec, pouze vydává pokyny, není žádná zpětná vazba, žádné vyhodnocení.

7) Jaké jednání je ve vaší organizaci odměňováno, tolerováno nebo postihováno?

Pro nás je nejdůležitější přístup pracovníků k zákazníkovi, to, aby uspokojili jeho přání a dobře mu poradili.

8) Jaký je podle Vašeho názoru vztah lidí k vaší organizaci a výrobkům?

Zhruba jedna šestina (15 %) obyvatel republiky zde nakupuje pravidelně, 10 % střídavě u různých prodejců a zbytek je nezařaditelný. Vztah zákazníků ovlivňuje také způsob reklamace a jejich vyřizování. My se snažíme zákazníkovi vyjít vždy vstříc.

9) Jaké jsou zvyklosti, tradice, symboly či hesla organizace?

Hesla jsou například „zkušenost – matka moudrosti“, „naš zákazník – náš pán“. Tradici máme obrovskou po celém světě.

10) Jakou formou reklamy oslovujete svého zákazníka?

Novinky vystavujeme ve výloze, což vytváří tlak na zákazníky, nabízíme moderní obuv, kterou prezentujeme v našem časopise DETAIL, rozhlasem i tiskem. Využíváme sponzorství např. Miss ČR, Miss SR, našich olympioniků. Také Nadace T. Bati, Univerzita Tomáše Bati nebo nemocnice ve Zlíně působí jako určitá reklama.

11) Jak motivujete své zákazníky? Jaké výhody poskytujete stálým zákazníkům (slevové karty, dárky, V.I.P. párty atd.)?

Výbornou motivací je třeba Baťa klub karta, nyní nově kreditní karta, která nic nestojí, je možné na ni kupovat na dluh 45 dní po celém světě a zaplatit až 45. den. Na kartu se načítají body, za které pak zákazník dostane poukázky na slevy v prodejnách RENOME. Dále pořádáme soutěže o ceny, různé akce pro členy Baťa klubu.

12) Existuje u vás specifický způsob oblékání personálu, specifický design pracovišť či budov?

Naši pracovníci mají stejné oblečení (bílé halenky a černé sukně), ale například na Václavském náměstí zvolili uvolněnější módu (trička). Design prodejny, ale i způsob uložení zboží je navrhován ve Zlíně.

13) *Jaký je systém odměňování ve firmě Baťa? Myslíte si, že jsou s ním zaměstnanci spokojeni? Snažíte se své zaměstnance ještě nějak jinak motivovat?*

Spokojeni určitě nejsou, odměňování se stále mění. Protože každý prodává na sebe a každý měsíc nejsou stejné tržby, je mzda nižší.

14) *Jakým způsobem kontrolujete kvalitu zboží v prodejně (když nové přivezou)?*

Zboží už by mělo být v určité kvalitě, která je s výrobcem dohodnuta smluvně, takže kontrolujeme pouze vizuálně.

15) *Jakým způsobem rozmísťujete zboží v prodejně?*

Nové zboží má preferenci, takže ho umísťujeme do čela. Stejně tak se do popředí dávají ty nejzajímavější, a při likvidaci nejlevnější, kusy. Každých 14 dní je nějaká akce pro zákazníky a my rozmístění měníme. Ze Zlína je dopředu určené, jaký výrobek na jaké polici bude.

16) *Jak se vypořádáváte s reklamací zákazníků?*

Řídíme se Reklamačním řádem a Občanským zákoníkem. Záruční doba je 24 měsíců, zákazník musí předložit kupní doklad a přinést boty ve slušném stavu. Posouzení reklamace je individuální, máme ale zájem zákazníkovi vyhovět.

17) *Jakou máte zodpovědnost za výsledky Vaší práce (a práce Vašich podřízených)?*

Mám zodpovědnost za obrát a prezentaci prodejny, za jednotlivé směny, rozmístění zboží, proškolení a upravenost zaměstnanců, za prostředí a především spokojenost zákazníků.

18) *Jakou máte volnost při uplatňování svých názorů? Musíte každou změnu a inovaci vždy konzultovat s vrcholovým vedením?*

Já sám nemohu měnit nic, vše je předem pevně určeno ze Zlína tak, aby byl ve všech prodejnách Baťa uplatňován stejný styl (rozmístění zboží, barvy, plakáty, loga atd.).

19) *Jaký máte celkový pocit z Vaší práce?*

Skvělý.

4.6 Zpráva z pozorování

Komunikace je velmi důležitým prostředkem ke sdělování svých myšlenek a názorů a k vyjadřování svých emocí. Neplatí to však jen pro hlasově ztvárněnou komunikaci, ale i pro tu, kterou vyjadřujeme svými gesty a pohyby. Tato forma komunikace je označována jako **neverbální komunikace**. Někdy se také nazývá „řeč těla“. Jde o mimoslovní sdělovací prostředek, zahrnuje nejen komunikaci pohyby těla, ale i výrazy obličeje, držení těla, jeho polohou v prostoru, dotyky a tělesným kontaktem.

Řeč těla prozradí mnohem více než mluvená řeč, protože se často řídí podvědomím. Lze ji tedy považovat za dokonalejší způsob pravdivého odhalení skutečných myšlenek a pocitů určité osoby. Dobré zvládnutí této formy komunikace je tedy nejen zajímavé, ale i užitečné.

V určitých oblastech života je tato znalost přímo k nezaplacení. Mluvím samozřejmě o prodeji zboží. Díky znalosti neverbální komunikace získává prodejce cenné informace o zákazníkovi, o tom, kdy zákazník nemá o zboží zájem, kdy se rozmýšlí či kdy ho přesvědčování ke koupi dokonce začíná nudit. Znalý prodavač či prodavačka může změnit taktiku včas. Naopak pokud vidí, že potenciální zákazník dává řeči těla najevo nadšení nad zbožím, technika prodeje je správná.

Já jsem se této mimoslovní komunikaci snažila porozumět a využít ji při svém pozorování. Mnoho gest však může mít více významů, je těžké z nich odhadnout charakter nebo momentální rozpoložení člověka. Signály řeči těla pouze pomáhají ve složitém procesu poznání lidí, nenabízí však stoprocentně přesná sdělení, slouží pouze jako vodítko.

Sám prodejce by však měl ovládat také vlastní řeč těla, aby nevysílal negativní signály, které by zákazník mohl třeba jen podvědomě vnímat.

Prodej je samozřejmě dvoustranný proces. Znalost řeči těla prospěje prodavači stejně jako zákazníkovi. Tomu pak především v situacích, kdy se snaží smlouvat a koupit za nižší cenu. Naděje na získání velké slevy se zvyšuje, když zákazník dokáže odhadnout přístup a názor prodavače ještě před smlouváním.

Také pro zaměstnavatele je velmi důležité, aby na volné místo přijal nejvhodnějšího pracovníka. Využitím svých znalostí řeči těla při přijímacím pohovoru či během konkurzu si může ušetřit pár drahých omylů.

Řeč těla je plná náznaků a tvoří ji složitý soubor projevů a pohybů nejen hlavy a končetin, ale i výrazu obličeje a očí. O lidech se hodně dozvíme právě prostřednictvím

způsobu, jakým se navzájem kontaktují očima a z toho, jak je tento kontakt dlouhý. To záleží na tom, jak důvěrně se lidé znají.

Jak jsem zjistila při svém pozorování, personál nechá zákazníka vybírat a teprve když vidí, že zákazník projevil o zboží zájem, zeptají se na zákaznickovo přání. Zákazníci projevují zájem tím, že u zboží déle setrvávají, více a důkladněji si ho prohlížejí, očima vyhledávají kontakt s někým z personálu nebo ho rovnou osloví.

Během svého pozorování jsem sama měla možnost posoudit jednu skutečnost, na kterou jsem se ptala v dotazníkovém šetření personálu, totiž zda se dá z chování zákazníka odhadnout, jestli má o zboží skutečně zájem. Domnívám se, že ano. Nemám sice mnoho zkušeností s pozorováním řeči těla ani s technikami prodeje, myslím si ale, že ti zákazníci, kteří nemají o koupi zboží ve skutečnosti zájem, jsou rozpoznatelní z toho důvodu, že se vyhýbají jakémukoli kontaktu s personálem, ať už kontaktu očima nebo pouhým přiblížením se. Obuv si prohlížejí a berou do rukou jen namátkou, bez zjevného zájmu. Jedna dívka si ovíjela pramínek vlasů kolem prstu, což je známkou nervozity. Nesetkala jsem se s tím, že by se někdo z personálu snažil takového zákazníka přesvědčit o koupi. První podnět ke komunikaci dával zákazník.

Někteří zákazníci si velmi dlouho vybírali, než si nějakou obuv začali zkoušet, jiní naopak rychle zvolili styl, který jim vyhovuje. Komunikace mezi prodejcem a zákazníkem probíhala tak, že oslovený prodejce se zeptal na přání zákazníka, přinesl ze skladu žádanou obuv a poté poskytoval rady, doporučení a ujištění o správnosti koupě. Ze strany prodejců i zákazníků je kontakt přímý, z očí do očí. Personál nejedná se zákazníkem stroze ani přehnaně úslužně, ale jako s rovnocenným partnerem. Zákazníci se chovají také uctivě, ale někteří na mě působili až odtazitě. Naopak ty věkově starší zákaznice si rády popovídají.

Někteří zákazníci také, spíše než zájem, dávali najevo údiv (zřejmě nad cenou nebo designem zboží) povytažením obočí nebo sraštěním čela. Jiní naopak při komunikaci s prodávajícím nevědomě přikyvovali hlavou, což je pro prodejce dobrá vyhlídka na uzavření obchodu.

Většina mužů, které jsem v prodejně viděla, byli spíše doprovodem svých manželek a přítelkyň. Sice většinou také zašli i do pánského oddělení, ale jen velmi málo z nich projevilo přání si nějaké zboží vybrat.

Měla jsem možnost přesvědčit se i o trpělivosti prodavaček. Například jedna zákaznice byla velmi nerozhodná a snad 30 minut si zkoušela jeden pár obuvi a rozhodovala se, zda ho koupí. Je možné, že do prodejny ani nepřišla s úmyslem něco koupit, ale pracovnice, která

tuto ženu obsluhovala prokázala velkou míru trpělivosti neustálým poskytováním informací. Zákaznice obuv nakonec zakoupila.

Umístění novinek a nejzajímavějších stylů ve výloze je jistě dobrým tahem, jelikož mnoho zákazníků nejdříve 1 – 2 minuty stojí před výlohou a rozmýšlejí se, zda mají vstoupit. Jak jsem se již zmínila, většina zákazníků jsou ženy. Protože je dámské oddělení umístěné v přízemí, málokdo vůbec zajde do vyšších pater. Chápu ale důvod takového umístění ve skutečnosti, že se firma snaží nejvíce zaujmout a zapůsobit právě na dámské zákazníky.

Ze svých pozorování jsem došla k závěru, že firma Baťa má kvalitní personál, který je v jednání se zákazníkem dobře proškolený a je tak vedle kvalitního zboží a služeb jedním z hlavních faktorů, které utvářejí dobrý vztah mezi touto firmou a jejími zákazníky.

5. Závěr

Strategii Baťova podnikání směrem k zákazníkovi i k vlastním zaměstnancům nejlépe vyjadřují jeho známá rčení:

- ✓ „Náš zákazník – náš pán.“
- ✓ „Zásadou mého podnikání jest učiniti z našich zaměstnanců kapitalisty.“
- ✓ „Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“
- ✓ „Chytrák dělá na začátku, co hlupák na konci.“
- ✓ „Rozkaz zákazníka je svatý.“
- ✓ „Zkušenost – matka vědění.“
- ✓ „ Tak jako se ryba začíná kazit od hlavy, tak lze jen od hlavy začít s opravou.“

Tyto zásady plně korespondují se současným procesním řízením. I v dnešní společnosti Baťa je stále uplatňována typizace prodejen a centralistický způsob řízení. Často se hovoří o tom, že vhodnější je decentralizace, aby vedoucí pracovníci měli určitou volnost v rozhodování. S tím naprosto souhlasím, ale konkrétně u firmy Baťa by to znamenalo určitou ztrátu jedinečnosti a typického stylu, pod kterým je tato značka tak známá. Proto v tomto případě naprosto chápu důvod centralistického řízení, zvláště když, jak jsem z rozhovorů vyrozuměla, vedoucímu prodejny naprosto vyhovuje.

Na druhou stranu se ale domnívám, že není dobře, když komunikace mezi vedením společnosti ve Zlíně a jednotlivými prodejnami probíhá pouze jedním směrem. Je jistě užitečné mít ve vztahu prodejce – zákazník také zpětnou vazbu. Vedení firmy má jistě bohaté zkušenosti a přání svých zákazníků znají, myslím si ale, že určitá zpětná vyhodnocení jsou u tak velkého koncernu na místě.

Nic jiného, co by firma Baťa měla zlepšit, uvést nemohu. Naopak si myslím, že mnohé firmy by se ze způsobů motivace a odměňování pracovníků, ale především přístupu k zákazníkům, mohly poučit.

Je těžké shrnout celý výzkum do několika vět. Myslím si, že nejlépe své cíle a svou filozofii vystihne sám T. Baťa:

Z posledního poselství Tomáše Bati st.

"První podmínkou prospívání našeho závodu jest, abyste se nedomnívali, že závod jest jen Váš, jen pro Vás. Závod náš nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen jeho zakladatelům. Vyšší pohnutky to byly, které na nás působily, abychom potlačovali své vášně a choutky, pokud jsme je viděli závodu škodlivé.

Nebylo to jednou, co jsme byli odhodláni životy své obětovat ve prospěch závodu a nejen jeden z naší rodiny jemu za oběť již padl. To se nedělá jen proto, aby se zajistil majetek.

V rozvoji našeho závodu spatřovali jsme rozvoj a zajištění blahobytu celého našeho kraje. Bylo naší chloubou a pohnutkou k další, neúporné práci, vidouce, že závodem naším přinášíme nový, do toho času nepoznaný život do našich krajů, že zvedá se jeho rozvojem všeobecný blahobyt a vzdělání našeho lidu.

Byla to touha tvořit, poskytnout stále a stále většímu množství lidu účast na výhodách, které náš závod jak zaměstnancům, tak zákazníkům poskytoval. Pokud budete této velké ideji sloužit, budete ve shodě se zákony přírodními i lidskými. Jakmile ale budete každý pamatovat jen sám na sebe, jakmile přestanete sloužit svým závodem všeobecně, stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.“

Domnívám se, že z tohoto poselství je jasně patrné, proč se Tomáš Baťa stal jednou z významných osobností minulého století. Díky jeho nadčasovým postupům se mu podařilo vytvořit největší obuvnické impérium světa a zároveň vytvořil snad nejucelenější filosofii úspěchu spojenou s osobním naplněním a štěstím. T. Baťa napsal: „Chci být šťastným, avšak člověku nelze být šťastným, žije – li mezi nešťastnými. Mým cílem tedy je, aby bylo na světě více šťastných lidí.“ To je rozhodně ta nejlepší motivace k výkonu.

Společnost se dokázala současnému globalizovanému světu skvěle přizpůsobit – vždyť sám T. Baťa zahájil globalizaci už před více než 100 lety. I když se dnes už všechny jeho nadčasové postupy, formy propagace či služby zákazníkům neuplatňují, domnívám se, že značka Baťa je stále synonymem kvality.

Nejnámější Baťovo heslo „náš zákazník – náš pán“ dnes už zlidovělo. Ze svých výzkumů mohu jen potvrdit, že se touto filozofií řídí i současná společnost Baťa. Jedná se o firmu s organizační kulturou orientovanou na zákazníka, kterých obslouží 1 000 000 každý den ve více než 50 zemích světa. Přináší dostupnou, kvalitní módu a širokou škálu služeb pro věrné zákazníky. Jsem si jistá, že si tato firma plně uvědomuje význam vztahu mezi prodejcem a zákazníkem. Nejen tím jaké zboží nebo služby nabízí, ale především jaký přístup k zákazníkům je uplatňován (ať už od vrcholového vedení nebo prodejního personálu). Mnohokrát mi během mého výzkumu bylo zdůrazňováno, že nejdůležitější je spokojený zákazník. Domnívám se, že to je nejlepší přístup ke vztahu prodejce - zákazník, který přinese uspokojení zákazníkům a poté i prodejci, ať už zvýšením tržeb nebo uspokojením z dobře vykonané práce.

Seznam literatury

- Vysekalová, J., Komárková, R.: Psychologie reklamy, Grada Publishing, spol. s r. o., Praha 2001.
- Lukášová, R., Nový, I.: Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Grada Publishing, Praha 2004.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: Psychologie ve světě práce. Karolinum, Praha, 2003.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004.
- Dohnal, J.: Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie, GRADA Publishing, Praha 2002.
- Růžička, J., Nový, I., Provazník, V.: Řízení profesní kariéry zaměstnanců, VŠE, Praha 1993.
- Bedrnová, E., Provazník, V.: Psychologické aspekty rozhodování, VŠE, Praha 1991.
- Mayerová, M., Růžička, J.: Psychologie v ekonomické praxi, ZČU Plzeň, 1993.
- Nový, I.: Psychologie a sociologie v personálním managementu, VŠE, Praha 1992.
- Synek, M. a kol.: Ekonomika v řízení podniku, VŠE, Praha 1997.
- Mayerová, M.: Stres, motivace a výkonnost, Grada, Praha 1997.
- Provazník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání, VŠE, Praha 1998.
- Slavíček, V.: Řízení lidských zdrojů v podniku, ZČU, Plzeň 1999.
- Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti, Academia, Praha 1995.
- Armstrong, M.: Personální management, Grada Publishing, Praha 1999.
- Mayerová, M., Bureš, Z., Růžička, J.: Psychologie v ekonomické praxi, ZČU, Plzeň 1996.
- Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha 1992.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: Základy psychologie práce a organizace, Karolinum, Praha 1996.
- Horáková, I.: Marketing v současné praxi, Grada Publishing, Praha 1992.
- Kotler, P.: Marketing, Management, Victoria Publishing, Praha 1998.

Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy, Grada Publishing, Praha 1997.

Truneček, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí, VŠE, Praha 1999.

Pochylý, J.: Baťova průmyslová demokracie, Utrin, Praha 1990.

Douchová, J., Komárková, R., Vysekalová, J.: Základy psychologie trhu, H + H, Praha 1993.

Skořepa, L. a kol.: Případové studie z marketingu (Cvičení), JČU, České Budějovice 2000.

Hesková, M. a kol.: Základy marketingu, JČU, České Budějovice 2000.

Časopis DETAIL, Baťa a. s., ročník 2006.

www.bata.cz

www.zivotopisyonline.cz

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Výběr ze sortimentu firmy Baťa, a. s.
- Příloha č. 2 Z historie firmy Baťa, a. s.
- Příloha č. 3 Bata Shoe Organization (BSO) ve světě
- Příloha č. 4 Management firmy Baťa, a. s.
- Příloha č. 5 Reklamační řád firmy Baťa, a. s.
- Příloha č. 6 Dotazníky pro personál prodejny
- Příloha č. 7 Dotazníky pro zákazníky
- Příloha č. 8 Otázky vedoucímu prodejny kladené formou rozhovoru

Obsah

1.	ÚVOD.....	1
2.	TEORETICKÁ ČÁST.....	5
2.1	SPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK JE TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ	5
2.2	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
2.3	MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	14
2.4	KONKURENČNÍ VÝHODY	20
2.5	PODNIKOVÁ KULTURA	21
2.6	IMAGE A ZNAČKA PODNIKU.....	29
2.7	PŮSOBNÍ REKLAMY NA SPOTŘEBITELE	31
2.8	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	41
2.9	CHOVÁNÍ KUPUJÍCÍCH A VLIVY NA NĚ PŮSOBÍCÍ.....	46
3.	METODIKA A CÍL PRÁCE	52
4.	PRAKTICKÁ ČÁST	53
4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI BAŤA A. S.	53
4.2	ŘÍZENÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ BAŤA	56
4.3	NÁSTROJE STIMULACE ZÁKAZNÍKŮ KE KOUPI	61
4.4	SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZÁKAZNÍKŮM	65
4.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU.....	67
4.6	ZPRÁVA Z POZOROVÁNÍ	80
5.	ZÁVĚR	83
	SEZNAM LITERATURY	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87