

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

Denis Ratkovský

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Denis Ratkovský
Osobní číslo: M15204
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: prezenční

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti péče o zákazníka.

II. Praktická část

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

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy: mé začátky. 1. vyd. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. ISBN 978-80-7390-019-9.

BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-7261-149-6.

DYCHÉ, Jill. The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. 1. vyd. Boston: Addison Wesley, c2002. 336 s. ISBN 9780201730623.

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

LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

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

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Predmetom tejto bakalárskej práce je analyzovanie starostlivosti o zákazníka, ktoré sa využívalo v spoločnosti Baťa do roku 1939 a následná komparácia s vybranou, aktuálne pôsobiacou sieťou lekární. Teoretická časť sa zameriava na vymedzenie pojmov ako marketing, marketingový mix, ďalej starostlivosť o zákazníka a definovanie povolania predavača. Praktická časť práce sa zaoberá charakteristikou firiem a spôsobmi starostlivosti o ich zákazníka. Zároveň obsahuje spracované údaje a štatistiky. Záver práce pozostáva z vyhodnotenie analýzy, na základe ktorej sú uvedené odporúčania pre sieť lekární.

Kľúčová slova: marketing, starostlivosť, zákazníci, predavač, Baťa

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is the analysis of customer care, which was used in the company Baťa until 1939 and the subsequent comparison with the selected, currently operating network of pharmacies. The theoretical part focuses on the definition of terms such as marketing, marketing mix, customer care and defining the profession of salesman. The practical part of the thesis deals with the characteristics of companies and their customer care. It also contains processed data and statistics. The conclusion of the thesis consists of an analysis based on which recommendations for the pharmacy network are given.

Keywords: marketing, customer care, customers, salesman, Bata

Moje poďakovanie patrí Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítíkovej za jej čas, profesionálny prístup a rady.

Za možnosť získať potrebné údaje k vyhotoveniu práce ďakujem úspešne pôsobiacej sieti lekární. Špeciálne však konkrétnym zástupcom (zamestnancom), ktorí mi ochotne venovali svoj čas a poskytli vlastné poznatky a skúsenosti z praxe.

Záverom by som chcel vyjadriť vďaku rodičom, ktorí mi štúdium umožnili a spolu s najbližšou rodinou mi boli počas celého obdobia stabilnou oporou.

„Človek sa dokáže dostať cez čokoľvek, pokiaľ to veľmi chce.“

Nikki Sixx

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 MARKETING | 12 |
| 1.1 MARKETINGOVÝ MIX | 13 |
| 1.1.1 Produkt | 14 |
| 1.1.2 Cena..... | 15 |
| 1.1.3 Distribúcia | 16 |
| 1.1.4 Komunikácia | 17 |
| 2 CRM - RIADENIE VZŤAHU SO ZÁKAZNÍKMI | 18 |
| 3 FIRMA BAŤA V ROKOCH 1894 - 1939 | 21 |
| 3.1.1 Fungovanie firmy počas vojny v rokoch 1914 – 1918..... | 23 |
| 3.1.2 Medzivojnové obdobie v rokoch 1919 – 1939..... | 23 |
| 4 VZDELÁVANIE VO FIRME BAŤA | 26 |
| 4.1 CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE | 26 |
| 4.1.1 Škola pre nových zamestnancov | 26 |
| 4.1.2 Škola exportu | 27 |
| 4.1.3 Škola pre predavačov | 27 |
| 4.1.4 Vyššia ľudová škola a študijné ústavy | 28 |
| 4.2 ODBORNÉ VZDELÁVANIE..... | 29 |
| 4.2.1 Škola práce pre mladých mužov | 29 |
| 4.2.2 Škola práce pre mladé ženy..... | 30 |
| 4.2.3 Tomášov | 30 |
| 4.3 VEREJNÉ VZDELÁVANIE | 31 |
| 5 OSOBNÝ PREDAJ | 32 |
| 5.1 VZŤAHOVÝ PREDAJ | 33 |
| 5.2 PRISPÔSOBIVÝ PREDAJ | 33 |
| 5.3 CHARAKTERISTIKY ÚSPEŠNÉHO PREDAJCU..... | 34 |
| 5.3.1 Osobnostné predpoklady..... | 34 |
| 5.3.2 Osobná motivácia..... | 35 |
| 5.3.3 Znalosti a vedomosti | 35 |
| 5.3.4 Schopnosti | 36 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 37 |
| 6 ANALÝZA STAROSTLIVOSTI O ZÁKAZNÍKA VO FIRME BAŤA DO ROKU 1939 | 38 |
| 6.1 ANALÝZA STAROSTLIVOSTI O ZÁKAZNÍKA VO FIRME BAŤA..... | 38 |
| 6.2 PREDAJ..... | 39 |
| 6.3 PREDAVAČ | 39 |
| 6.3.1 Vlastnosti dobrého predavača | 39 |
| 6.3.2 Desatoro predavača | 42 |
| 6.3.3 Ponúkание doplnkových služieb, tovaru a zvládanie návalov..... | 42 |
| 7 ANALÝZA STAROSTLIVOSTI O ZÁKAZNÍKA V SIETI LEKÁRNI | 44 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 7.1 | PREDSTAVENIE FIRMY | 44 |
| 7.2 | MARKETINGOVÝ MIX | 44 |
| 7.2.1 | Produkt | 44 |
| 7.2.2 | Cena..... | 45 |
| 7.2.3 | Distribúcia | 45 |
| 7.2.4 | Komunikácia | 46 |
| 7.3 | VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV | 46 |
| 7.4 | STAROSTLIVOSŤ O ZÁKAZNÍKA..... | 47 |
| 7.4.1 | Benefity pre zákazníkov | 49 |
| 8 | ANALÝZA KAMPANÍ ZDRAVIA | 51 |
| 9 | KOMPARÁCIA SPOLOČNOSTÍ A ODPORÚČANIA PRE SIETĚ LEKÁRNÍ | 54 |
| | ZÁVĚR | 55 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 56 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 59 |

ÚVOD

Už názov práce indikuje jej samotný obsah. Starostlivosť o zákazníka je v dnešnej rýchlej dobe oveľa dôležitejšia ako kedykoľvek v minulosti. Je nevyhnutné sa tejto problematike venovať, pretože zákazníka firmy nechcú len jednorazovo, ale cieľom je udržať si ho čo najdlhšie. Táto téma je skutočne rozsiahla. Zahŕňa v sebe reklamu, vzhľad predajne, rôzne formy benefitov až po samotnú profesiu predavača. Kvalitná starostlivosť môže byť aj dobrým impulzom pre potencionálnych zamestnancov, pretože firma, ktorá sa dobre stará o svojich zákazníkov, sa dobre postará aj o vlastných zamestnancov.

Starostlivosť o zákazníka je témou marketingu a preto sa na nasledujúcich kapitolách zameriavam na definíciu marketingu a starostlivosti o zákazníka. Hlavnou zložkou pri predaji je predavač samotný, tak ako aj jeho vzdelanie, čo bližšie špecifikujú ďalšie kapitoly.

Spôsob starostlivosti o zákazníka sa v každej spoločnosti líši, a preto každá firma má tento systém inak nastavený. Mnou vybraná sieť lekární kladie veľký dôraz na starostlivosť o zákazníka. Svedčí o tom aj množstvo benefitov a zaujímavých služieb, ktoré oproti konkurencii ponúka.

Cieľom tejto práce je porovnať vybranú firmu so spoločnosťou Baťa a jej systémom starostlivosti o zákazníka, ktorá bola na danú dobu nadčasová, efektívna, prepracovaná a dala by sa tak nazvať dodnes. V práci sa venujem vzdelávaniu zamestnancov s veľkým dôrazom na vzdelávanie v oblasti predaja a starostlivosti o zákazníka.

Po spracovaní získaných informácií od vybranej siete lekární som osobne spracoval údaje o zákazníkoch, ktoré mi boli poskytnuté. Účelom bolo zhodnotenie spokojnosti zákazníkov v starostlivosti o nich.

Na záver som nadobudnuté informácie porovnal s firmou Baťa a navrhol som opatrenia pre zlepšenie starostlivosti o zákazníka, podľa systéme vo firme Baťa.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Danou problematikou som sa rozhodol zaoberať v mojej bakalárskej práci z dôvodu fascinácie nad osobou Tomáša Baťa a tým, ako z ničoho vybudoval svetoznámu firmu a mnohými, jeho revolučnými prístupmi k podnikaniu. Tomáš Baťa ako novátorský podnikateľ mi bol známy už dávno pred štúdiom na vysokej škole, ale až predmet Systém řízení Baťa, vo mne vyvolal zvýšený záujem o jeho schopnosti a spoznanie jeho celoživotnej práce.

Primárnym cieľom mojej teoretickej časti je predstavenie starostlivosti o zákazníka. Vysvetlenie procesu vzdelávania vo firme Baťa s veľkým dôrazom na vzdelávanie zamestnancov v oblasti obchodu, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi. Taktiež poukázanie na predavača a jeho správanie. Uvedené poznatky následne použijem v praktickej časti mojej práce.

Úlohou praktickej časti je stručné charakterizovanie firmy Baťa ako celku a následne charakterizácia starostlivosti o zákazníka vo firme Baťa. Komparácia sa uskutoční s vybranou sieťou lekární, ktorú bližšie predstavím spolu s jej starostlivosťou o zákazníka. Následne vykonám analýzu získaných dát v predmetnej oblasti. Nakoniec stanovím odporúčania pre vybranú firmu, ktoré by mohli v budúcnosti nasledovať. Informácie boli získavané od pracovníkov lekárne formou rozhovoru. Stretnutie prebehne vždy vo dvojici, kde budú kladené otázky, ktoré vyplývajú zo starostlivosti o zákazníka vo firme Baťa.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Aj napriek skutočnosti, že pojem „marketing“ vznikol iba pred polstoročím, ako proces existuje už od časov, kedy sa zrodila výmena, čiže proces vytvárania, komunikácie a doručenia určitej hodnoty za účelom získania istej protihodnoty. Môžeme ho nazvať aj motorom každej prebiehajúcej výmeny. Pokiaľ prebieha výmena, prebieha súčasne aj marketing, či už si to zúčastnené strany uvedomujú alebo nie. Kto nevie marketing aktívne využívať vo svoj prospech, musí rátať s tým, že tak vo vlastnom záujme urobí niekto iný (Karlíček, 2018, s. 19).

Marketing je o identifikovaní a uspokojení ľudských a sociálnych potrieb. Jednou z najkratších definícií je: „*Uspokojivo uspokojovať potreby*“ (Kotler a Keller, 2016, s. 27).

Urbánek (2010, s. 10) uvádza, že vo všeobecnosti sa dá marketing definovať podľa Kotlera, označovaného za „*guru marketingu*“, ako sociálny a manažérsky proces, s ktorého pomocou získavajú ľudia všetko, čo potrebujú alebo po čom túžia, a to na základe výroby komodít a ich následnej výmeny za peniaze alebo za inú komoditu.

Marketing vo svojej podstate spočíva v nájdení rovnováhy medzi kupujúcim a predávajúcim, či už je predmetom obchodu produkt alebo služba, respektíve v posledných rokoch často spomínané slovné spojenie produkt ako služba. Jedná sa teda o situáciou dvoch víťazov taktiež nazývanú „*win-win*“, ktorá znamená vzájomnú prospešnosť oboch zúčastnených strán. Tento vzťah následne znamená financie pre predávajúceho a uspokojenie prianí a potrieb kupujúceho. Kotler a Armstrong opisujú „*win-win*“ situáciu tak, že *marketing je uspokojenie potrieb zákazníka na jednej strane a tvorba zisku na strane druhej* (Paulovčáková, 2015, s. 11).

Britský *Chartered Institute of Marketing* uvádza marketing ako „*manažérsky proces, ktorý slúži k identifikácii, anticipácii a uspokojovaniu požiadaviek zákazníkov, a to so ziskom*“ (Karlíček, 2018, s. 19).

Avšak neslúži len na uspokojovanie potrieb zákazníka. Cieľom je aj vyvolanie novej potreby. Takej, o ktorej zákazník v danej chvíli netuší, ale v budúcnosti mu môže priniesť uspokojenie, ktoré mu iný subjekt poskytnúť nemôže. Z tohto pohľadu vyplýva, že organizácie sa nesnažia len udržať zákazníkov, ktorých už nadobudli, ale aj získať nových (Paulovčáková, 2015, s. 11).

Firmy majú vytýčené rôzne ciele. Základným je získanie a dlhodobé udržanie konkurenčnej výhody na trhu. Vďaka moderným technológiám a možnostiam Internetu dochádza k vyrovnaniu konkurenčného boja. Nastala doba, keď sa už aj veľký a zavedený dodávateľ obávajú malých konkurentov, pretože za pomoci Internetu sa aj tieto malé organizácie dokážu dostať za hranice regiónu, v mnohých prípadoch štátu a za veľmi nízke náklady sú schopní osloviť zákazníkov na celom svete. Marketing tak v tomto prostredí získava unikátnu pozíciu a jeho význam mnohonásobne rastie (Chlebovský, 2005, s. 7).

Všetky vyššie uvedené definície majú spoločnú jednu podstatu, a to vyzdvihovanie potrieb zákazníka, s dôrazom na to, aby bolo uspokojovanie zákazníckych potrieb ziskové pre firmu, ktorá toto uspokojenie potrieb klientovi predáva (Karlíček, 2018, s. 19).

V teórii, ale aj v praxi sa môžeme stretnúť s pojmom demarketing, ktorý má opačný efekt ako marketing. Jeho cieľom je zníženie dopytu po danom produkte alebo jeho dočasné či trvalé spomalenie rastu na trhu (Paulovčáková, 2015, s. 12).

Inak povedané, je to snaha zameraná na zníženie, nie zničenie, dopytu po produkte, ktorý firma nedokáže dlhodobo dodávať v dostatočnom množstve alebo nechce zásobovať určitú oblasť, ktorá si žiada vysoké náklady na distribúciu a reklamu ale generuje len malý zisk. Základnými demarketingovými nástrojmi sú zvyšovanie cien, postupné znižovanie propagácie a prepracovanie designu produktu (Business Dictionary, 2019)

1.1 Marketingový mix

Aby sme na nasledujúcich stranách mohli zamerať na pojem CRM a dôvody jeho vzniku musíme si objasniť klasický marketing, ktorý je postavený na marketingovom mixe (Chlebovský, 2005, s. 18).

Marketingový mix, označovaný aj ako 4P, môžeme chápať ako súhrn vnútorných nástrojov podniku, ktoré umožňujú ovplyvňovanie spotrebiteľa. Medzi štyri nástroje marketingového mixu patria: produkt (*Product*), cena (*Price*), distribúcia (*Place*) a komunikácia (*Promotion*), musia byť prepojené tak, aby odrážali potrebu trhu (Zamazalová, 2009, s. 39).

Tento by mal byť konzistentný a všetky jeho nástroje by mali synergicky pôsobiť jedným smerom, no zároveň by mali mať medzi sebou vzájomnú interakciu, čo slúži k posilneniu komunikácie (Paulovčáková, 2015, s. 157).

Okrem 4P teda klasického marketingového mixu, ktorý je definovaný z pohľadu podniku, vznikol aj zákaznícky marketingový mix. Je označovaný ako 4C a zameriava sa na pohľad zákazníka. Pojednáva o hodnote produktu pre zákazníka, či mu daný produkt prináša úžitok pri cene, ktoré sú pre zákazníka náklady. Taktiež sú štyri ako pri 4P a sú vo vzájomnom vzťahu medzi sebou. Sú to hodnota z hľadiska zákazníka (*customer value*), náklady zákazníka (*cost to the customer*), pohodlie (*convenience*) a komunikácia (*communication*) (Paulovčáková, 2015, s. 157-158).

1.1.1 Produkt

Produktom nemusí byť len fyzický tovar, ale aj akákoľvek služba, informácia, myšlienka, ich vzájomné kombinácie za predpokladu, že môžu byť predmetom obchodu (Karlíček, 2018, s. 154).

Dobrý a kvalitný produkt je hlavným prvkom ponuky. Je posudzovaný podľa troch hlavných prvkov, ktoré musia byť v takom prepojení, aby predstavovali zaujímavú možnosť pre zákazníka. Sú to tieto prvky:

- vlastnosti a kvalita výrobku;
- mix a kvalita súvisiacich služieb;
- ceny odvíjajúce sa od hodnoty.

Vo vnímaní produktovej politiky sa produkt delí na tri vrstvy:

- **Jadro** – predstavuje základnú a úžitkovú funkciu
- **Reálny produkt** – všetky komponenty produktu ako kvalita, design, značka
- **Rozšírený produkt** – dodatkové služby produktu, ktoré riešia klientove problémy, to je inštalácia, záruka, dovoz, zaškolenie, opravy a podobne.

Pri plánovaní produktu je potrebné sa zaoberať týmito úrovňami, kde každá z týchto úrovní pridáva na hodnote produktu pre klienta (Paulovčáková, 2015, s. 166-168).

Dôležitou súčasťou produktu je jeho životný cyklus, ktorý sa delí na päť dôležitých fáz:

1. **Fáza zavádzania** – produkt je zväčša neznámy, zákazníci rozmýšľajú nad jeho kúpou kvôli vyššej cene. Veľké množstvo prostriedkov je venovaných marketingu a nevyrába sa vo výhodnom množstve. Konkurencia je veľmi malá.

2. **Fáza rastu** – produkt sa stáva obľúbeným a dopyt po ňom rastie. Konkurencia prichádza na trh s podobným produktom. Cena sa ponecháva vyššia, ale zároveň sa rozmýšľa nad jej znížením kvôli zákazníkom citlivým na cenu.
3. **Fáza zrelosti** – produkt je známy, cena je nižšia ako na počiatku. Konkurencia je silná, ale trh rastie s možnosťou dosiahnutia vysokého zisku. Je potreba inovácia produktu. V tejto fáze je najdôležitejší marketing a propagácia produktu.
4. **Fáza nasýtenia** – Obrat je na maxime, ale zisky klesajú z dôvodu znižovania cien produktu. Prebieha cenový boj s konkurenciou.
5. **Fáza útlmu** – klesá dopyt po produkte. Výroba stagnuje a nevyužíva sa naplno, rozmýšľa sa nad stiahnutím produktu z trhu.

Nie všetky produkty prechádzajú rovnakým životným cyklom. Jedná sa hlavne o sezónne produkty, ktoré so začiatkom sezóny prudko vzrastú, ale po skončení hneď prudko klesajú. Opakom tohto sú produkty dennej spotreby, ktoré majú krivku plochú a tak si ju s minimálnymi výkyvmi držia dlhodobo (Urbánek, 2010, s. 59-61).

1.1.2 Cena

Vo všeobecnosti sa pod pojmom cena rozumie špecifická forma výmennej hodnoty vyjadrená v peniazoch. S cenou sa najčastejšie stretávame v obchodoch, ale sú ňou aj rôzne tarifné poplatky, nájomné, honoráre, a rovnako vyjadruje aj akcie alebo aktuálnu hodnotu podniku. Je výsledkom pôsobenia dopytu a ponuky. Pokiaľ je dopyt s ponukou v rovnováhe tak hovoríme o rovnovážnej cene. V praxi sa však vďaka neustálemu pohybu dopytu a ponuky od nej vychýľuje. Najčastejšie sa rieši stanovenie ceny nových produktov ako aj zmeny cien stávajúcich produktov (Synek, 2011, s. 187).

Hlavnou úlohou pri uvádzaní nového produktu na trh je jej tvorba. Na tento problém sa môžeme zamerať z viacerých uhl'ov pohľadu. Vysekalová (2016, s. 200-203) delí tvorbu ceny na štyri metódy:

1. **Orientácia na náklady** – podnik sa rozhoduje podľa nákladov na produkt, čiže tie určujú spodnú hranicu ceny. V závislosti na nákladoch a cene sa rozhoduje aká veľká bude produkcia.
2. **Orientácia na dopyt** – základom je poznatok, že množstvo tovaru, ktoré sa kúpi závisí na jeho cene. Z čoho vyplýva, že čím vyššia bude cena produktu, tým menej sa ho predá a naopak za rovnakých podmienok. V praxi sa táto cena určuje po prevedení rôznych testov na koncových spotrebiteľoch.

3. **Orientácia na konkurenciu** – pracuje sa s cenou vedúceho konkurenta na trhu, ktorá sa upravuje podľa cieľov podniku.
4. **Orientácia na úžitok** – cena sa odvodzuje od úžitku, ktorý produkt prinesie spotrebiteľovi. Odvodzuje sa v porovnaní s iným produktom za pomoci bodovania. Hodnotí sa teda celok užitočných vlastností výrobku.

1.1.3 Distribúcia

Na distribúcii záleží ako a kedy sa budú produkty dostávať ku spotrebiteľom. Zahrňuje rôzne kroky, ktoré zabezpečia, že sa produkt dostane od výrobcu až po konečného spotrebiteľa. Podstate distribúcie spočíva v dodaní vyrobeného produktu k zákazníkovi pomocou najvhodnejšej distribučnej cesty s tým, že sa uplatní na trhu. Každá distribučná sieť musí byť šitá na mieru produktom, ktoré sú jej pomocou distribuované za kvalitných znalostí celkových a miestnych podmienok (Urbánek, 2010, s. 86).

Ďalší pojem, ktorý si treba pri distribúcii objasniť je distribučná cesta. Tá zahrňuje spolu s trasou presunu aj všetkých účastníkov a medzičlánky distribúcie, či už jednotlivcov alebo celé firmy, ktoré sú súčasťou uvedeného procesu a zabezpečujú dopravenie produktu z miesta jeho vzniku do miesta jeho predaja či spotreby v rámci výrobku alebo využitia v prípade služby. Hlavným dôvodom distribučných ciest je poskytnutie zákazníkovi správneho produktu, na správnom mieste, v správny čas a v správnom množstve a kvalite. (Urbánek, 2010, s. 86).

Najjednoduchšie môžeme distribúciu rozdeliť na priamu a nepriamu. Priama distribúcia je výnimočná, kedy priamo výrobca predáva svoj produkt konečnému spotrebiteľovi. Nepriama využíva sprostredkovateľov, kedy produkt prechádza cez niekoľko medzičlánkov ako vývozca, dovozca, maloobchod alebo veľkoobchod (Urbánek, 2010, s. 88).

Najvýznamnejšími distribučnými kanálmi sú veľkoobchod a maloobchod. Veľkoobchod prevažne nakupuje vo veľkom od výrobcu, výnimočne z iného veľkoobchodu a vo veľkom aj predáva, zväčša maloobchodu, niekedy konečnému spotrebiteľovi. Veľkoobchody sú prevažne situované v okolí veľkých miest, kde má aj príslušné sklady s tovarom. Naopak maloobchody bývajú situované aj v najmenších mestách ako aj vo veľkých. Maloobchodník nakupuje podľa dostupného tovaru vo veľkoobchode. Čiže vo veľkom nakupuje, ale predáva v malom hlavne konečnému spotrebiteľovi (Vysekalová, 2016, s. 161-162).

1.1.4 Komunikácia

Marketingová komunikácia je v širšom pojatí podľa Paulovčákovej (2015, s. 204) „*systematické využívanie princípov, prvkov a postupov marketingu pri prehlbovaní a upevňovaní vzťahov medzi producentami, distribútormi a hlavne ich príjemcami.*“

„*Marketingový komunikačný mix je súbor nástrojov zložený z reklamy, osobného predaja, podpory predaja, priameho marketingu a public relations, ktorý firma využíva na presvedčivú komunikáciu so zákazníkmi a splnenia marketingových cieľov*“ (Paulovčáková, 2015, s. 205).

Komunikačný mix delí Paulovčáková (2015, s. 205-206) na nasledujúce segmenty:

- **Reklama** – platená forma neosobnej prezentácie s uvedeným komunikátorom, ktorý propaguje produkt za použitia farieb, zvukov a tlače. Reklama umožňuje opakované vysvetlenie. Veľkosť reklamnej kampane poukazuje na úspešnosť firmy.
- **Podpora predaja** – časovo obmedzená podpora na prebudenie záujmu alebo vyskúšanie si produktu.
- **Udalosti a zážitky** – sponzorované podujatia za účelom spoznania značky spotrebiteľom. Ich nespornou výhodou je priama zainteresovanosť spotrebiteľa, kde ho produkt touto cestou dokáže zaujať.
- **Public Relations a publicita** – cieľom je podporiť image firmy a predstavovať produkt pri príležitosti firemnej akcii. Zároveň takto dokážu produkt od prezentovať ťažšie dosiahnuteľným zákazníkom, ktorí nereagujú na priamy marketing. Vzbudzuje vyššiu dôveru než reklama.
- **Priamy marketing** – priamy kontakt s klientami pomocou mobilnej, e-mailovej, poštovej komunikácie. Cieľom je nadviazanie dialógu a získanie spätnej väzby.
- **Interaktívny marketing** – využívanie internetu na propagáciu firmy pomocou vlastných webových stránok, blogov.
- **Ústne šírenie** – presúvanie informácií medzi ľuďmi o produkte a jeho kvalitách. Pokiaľ je medzi komunikujúcimi vzájomná dôvera, vplyv tohto šírenia je relatívne silný.
- **Osobný predaj** – osobný kontakt so zákazníkmi za účelom prezentácie produktu, odpovedania na otázky, vypočutie si pripomienok poprípade prijatie objednávok.

2 CRM - RIADENIE VZŤAHU SO ZÁKAZNÍKMI

Klasický takzvaný typický zákazník už neexistuje a len pomaly si to dnešné firmy uvedomujú. Donedávna bol biznis zameraný prevažne na „čo“ a nie na „kto“. Inak povedané, firmy zaujímalo len predanie čo najväčšieho možného počtu produktov a služieb bez toho aby sa zaujímali o to kto ich kupuje. Dodnes niektoré firmy fungujú na tomto princípe, čiže sú zamerané len na to čo predávajú a nie na klienta (Dyché, 2002, s. 3).

V skratke by sa teda dalo povedať, že CRM je o riadení zákazníkov a monitorovaní ich správania. Má potenciál zmeniť vzťah medzi zákazníkom a firmou a zvýšiť príjem pri vzájomnom vyjednávaní (Dyché, 2002, s. 4).

Riadenie vzťahov so zákazníkmi, skrátene CRM (z anglického *Customer Relationship Management*), začalo spolu s vývojom marketingu ako takého. Zaoberanie sa marketingovými procesmi nezačalo skôr, pokiaľ neskončila priemyselná revolúcia. V danej dobe bol trh primárne zameraný masovo. Po skončení priemyselnej revolúcie sa dalo vyrábať lacno, čo zapríčinilo nadvýrobu. Následkom spomenutého vývoja sa masový trh začal meniť a stával sa čoraz viac osobitnejším až sa postupne zmenil na priamy marketing, pri ktorom sa vo viacerých prípadoch stal cieľom jediný zákazník. Z tohto dôvodu sa vzťah medzi zákazníkom a dodávateľom stal vzťahom „jeden-na-jedného“ (z anglického *one-to-one*) (Lehtinen, 2007, s. 18).

Dyché (2002, s. 4) opísal CRM ako: „*Infraštruktúra, ktorá umožňuje vymedzenie, zvýšenie a správne použitie prostriedkov na motiváciu cenných zákazníkov, aby zostali lojálni – uskutočnili nákup znova.*“

Definícia CRM podľa Chlebovského (2005, s. 23) znie: „*CRM je interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnou investíciou a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je určené maximálnym ziskom oboch zúčastnených strán.*“

V teórii aj praxi musíme rozlíšiť dva pohľady na CRM. Jedným je jeho chápanie ako firemnej filozofie, kde je teda v dnešnej dobe filozofiou zameranou na *one-to-one* marketing a cieľom je vytváranie vzťahov so zákazníkmi, prospešnými pre obe strany. Druhým pohľadom môže byť technologické a softwarové riešenie v zmysle technickej podpory, kde tento systém spoznáva zákazníkov, posilňuje ich lojalitu, zvyšuje ich povedomie o ďalších

produktoch a službách firmy. Takto získané dáta systém zanalyzuje a vyhotoví z nich požadovanú charakteristiku zákazníka (Hommerová, 2012, s. 12-15).

Základom kvalitnej starostlivosti o zákazníka je komunikácia, načúvanie mu a kladenie otázok. Samozrejmosťou je to vo vlastnej firme alebo predajni, ale zaujímavým spôsobom ako komunikovať so zákazníkom je v cudzej predajni s podobným zameraním, kde sa ako klient nachádzame. Zisťovanie kladov a záporov u konkurencie môže skvalitniť budúce CRM vo vlastnom podniku (Hammond, 2005, s. 21).

Riadenie vzťahu so zákazníkmi nie je len o produkte, ktorý im ponúkame, ale aj o celkovom zážitku. Preto sme ochotní zaplatiť vyššie sumy aj za niečo, čo by sme si bežne vedeli zadovážiť za oveľa nižšiu sumu. Je to novodobý trend, ktorý sa inak označuje aj ako zážitková ekonomika (Hazdra, 2013, s. 20).

Zaujímavým javom pri podnikaní, v ktorom sa prestane dariť a začnú ubúdať zákazníci, je presunutie všetkých síl na riešenie tohto problému, ktorý je síce vážny, ale v dôsledku zamerania sa len na tento jeden konkrétny problém je veľkým trendom pozabudnutie na klientov, ktorí ostali verní. Dôsledkom uvedeného správania sa a pôsobenia môže byť strata aj týchto verných zákazníkov. Preto je veľmi dôležité prejavovať záujem o mieru ich spokojnosti. Zo získaných informácií a výsledkov sa dajú neustále aktualizovať znalosti čo uspokojuje alebo bude uspokojovať zákazníka. Preto je dôležité skúmať, nie prečo od dodávateľa nekupujú, ale naopak prečo od neho kupujú a prečo by aj naďalej mali od neho kupovať. Z daného problému vyplýva, že pri riešení CRM treba pravidelne skúmať ich spokojnosť (Bureš a Řehulka, 2006, s. 13-14).

Spáčil (2003, s. 17-18) uviedol nasledovné: „*Zákazník nie je kráľom, je diktátorom. Na ňom záleží naše bytie, alebo nebytie*“. Ďalej definuje CRM do 4 bodov, a to:

1. **Otvorenosť** – zákazník sa na dodávateľa obracia ako na najlepšieho dodávateľa služby. Čím väčšia otvorenosť panuje v ich spoločnom rozhovore tým väčšia je šanca na udržanie dlhodobého obchodného partnerstva
2. **Proaktivita** – je oveľa jednoduchšie len čakať na podnety od zákazníka. Opačným spôsobom je predvídať potreby zákazníka, čo pri úspešnom predpoklade spotrebiteľ určite ocení
3. **Férovosť** – v obchodnom vzťahu sa môže stať situácia kedy bude dodávateľ mať istú informácia, ktorá sa bude dať zužitkovať v jeho prospech. Využite, respektíve

nepodelenie sa o danú informáciu zákazník vníma negatívne a v budúcnosti sa to nemusí vyplatiť

4. **Znalosť zákazníka** – je dôležité poznať zákazníkov, či už jednotlivco alebo v segmentoch

Filipová (2011, s. 154-156) taktiež definuje 6 významných bodov CRM, sú to:

1. **„Najlepší“ zákazník je zákazník súčasný** – obe strany sa už poznajú. Zákazník má už vybudovanú dôveru voči predajcovi a má už približnú predstavu čo od neho očakávať. Predajca s ním skúsenosť už má a pozná jeho potreby čo je vhodný prístup k uzavretiu obchodu
2. **Zákazník si predajcu udrží v pamäti** – pokiaľ bol zákazník spokojný, nemá dôvod ísť ku konkurencii
3. **Zákazník odporučí predajcu svojim priateľom a známym** – jeden z najvýznamnejších dôvodov. Spokojný zákazník je tou najlepšou možnou reklamou
4. **Zákazník môže predajcu informovať o potencionálnych zákazníkoch** – zároveň predajca nemusí čakať na odporúčania zákazníka, ale pokiaľ s ním udržiava dobré vzťahy, môže sa ho priamo opýtať či vie o potencionálnom zákazníkovi
5. **Predajca môže zákazníka požiadať o referencie** – využitie kladných recenzií od predošlých zákazníkov pri snahe o presvedčení aktuálneho zákazníka. Referencie je vhodné mať v písomnej podobe, napríklad na dotazníku spokojnosti
6. **Predajca zatieni konkurenciu** – aj pri neúspešnom predaji netreba hneď daného zákazníka odpísať, ale vhodným spôsobom sa mu pripomínať, čo môže neskôr vyústiť v jeho získaní.

3 FIRMA BAŤA V ROKOCH 1894 - 1939

V roku 1894 založil Tomáš Baťa spolu so súrodencami obuvnícku firmu s názvom A. Baťa so sídlom v ich rodnom Zlíne. Volala sa po staršom Antonínovi, pretože Tomáš v tej dobe nebol plnoletý. Vložili kapitál vo výške 800 zlatých, ktoré zdedili po matke. Vo svojom práve založenom podniku zaviedli novinky v podobe pevnej pracovnej doby od 6 do 18 hodiny a vyplácanie miezd v pravidelných týždenných intervaloch (Rybka, 2016, s. 24).

Stalo sa tak po neúspechu, keď Tomáš Baťa odišiel z domu aj so všetkými svojimi úsporami do Viedne, kde začal v roku 1891 vyrábať papuče. Problém bol ten, že si nezistil dopyt po papučkách vo Viedni a všetky svoje úspory minul na materiál. Po tomto neúspechu sa vrátil za otcom do Zlína, kde už v roku 1894 založil vyššie spomínanú firmu. Svoje podnikanie doma začal taktiež s neúspechom a v prvom roku vykázali stratu 8000 zlatých. Ani tento nezdar ho však nezlomil, zmenil svoj životný štýl a postoj k podnikaniu a po necelom roku dlhy splatil. Podobne ťažké situácie firma zažila v priebehu rokov ešte niekoľkokrát, ale nikdy nezbankrotovala. Od roku 1896 prestáva vo firme pôsobiť staršia sestra Anna a firmu spravuje už len Tomáš s Antonínom (Končítíková a kolektív, 2015, s. 14-15).

Desať pracovníkov v dielni a 40 zamestnancov pracovalo doma. To boli čísla pracovnej sily v roku 1895. Vedenia sa ujal a najtvrdšie pracoval najmladší z trojice, Tomáš. To sa nakoniec prejavilo aj formálne, keď sa roku 1900 firma premenovala z A. Baťa na T. & A. Baťa. Od zavedenia železnice v roku 1899 sa závod presťahoval pri vlakovú stanicu a Baťa začal rozvíjať svoje ľahké plátenné topánky nazývané aj „*baťovky*“ po celej habsburskej monarchii do miest ako Praha alebo Viedeň. Začiatkom 20. storočia už závod fungoval za pomoci strojov na parný pohon a pracovalo v ňom 120 zamestnancov. Kvôli neustále rastúcemu počtu strojov vo firme musela vzniknúť v roku 1903 zámočnícka dielňa, ktorá poskytla základ pre neskoršie strojárne. Firma sa podieľala aj na verejnej činnosti, ktorá dala vzniknúť telovýchovnej jednote Sokol alebo na založení zlínskej organizácii sociálne demokratických odborov. (Pokluda, 2019, s. 3-4).

V rámci rozvoja firmy a vlastných poznatkov Tomáš cestoval po svete. Nemecko mu poskytlo dôležité poznatky k využívaniu strojov. V Amerike spolu s ďalšími tromi svojimi zamestnancami pracoval vo viacerých obuvníckych továrňach, kde na späťcestnej ceste zavítali aj do Anglicka znova do Nemecka. Z amerických tovární si doniesol pokročilé po-

znatky o organizovaní práce a zoznámil sa tu so vzťahmi medzi pracovníkmi a zamestnávateľmi (Pokluda, 2019, s. 4-6).

Po návrate z USA odporučil robotníkom založenie robotníckej strany. Zmyslom bolo jednanie s robotníkmi ako seberovnými, povznesenie hrdosti a zrušenie rozdielov v moci. Malo to však opačný efekt a to stratu autority majstrov a pitie alkoholu počas pracovnej doby. Vyhodenie týchto nedisciplinovaných zamestnancov nebolo možné, pretože sa za nich postavila robotnícka strana. Odbory prišli aj s vlastnými návrhmi, ktoré boli nespniteľné a tak vyhlásili štrajk. Reakciou bolo vyhodenie všetkých štrajkujúcich a ponechanie si skúsených robotníkov. Od tejto chvíle už firma nesúhlasila s činnosťou robotníckych odborov a rozhodujúce slovo mal opäť majiteľ. Následkom tohto už neskôr nedošlo k žiadnym vyjednávaniam ani štrajkom (Rybka, 2016, s. 87).

Úspech firmy Baťa mal za následok, že v rokoch 1906 – 1910 vzniklo v Zlíne päť ďalších obuvníckych závodov. Konkurencia bola tvrdá a všetci mali dôvod lepšie vyrábať a výhodne predávať. Tomáš bral konkurenciu ako kľúč k úspechu. Dodávala mu motiváciu zvyšovať úsilie pri výrobe a obchode. Konkurenciu oceňoval a opakovane vyzdvihoval spolu so súťažením. Hovoril, že všetky dobré vlastnosti sú vybudované súťažením, a že konkurenčný zápas ukáže dobrého podnikateľa a zlého vytriedi (Pokluda, 2015, s. 26).

Počas prvého desaťročia 20. storočia sa udiali aj veľké zmeny v osobnom živote súrodencov. Prvou ranou bolo úmrtie otca roku 1905, ktorý im predal znalosti z obuvníckeho remesla a vedenia podnikania (Končítiková a kolektív, 2015, s. 15).

Z firmy neskôr v roku 1907 odišiel František Štěpánek, ktorý v nej figuroval od jej založenia a bol aj v jej predstavenstve, kde dostával aj niekoľkopercentné podiely na zisku, ktoré sa zvyšovali s prosperitou firmy. Stalo sa tak kvôli osobným nezhodám s Tomášom, ktorý zrušil zasnúbenie s jeho sestrou (Pokluda, 2015, s. 14).

V roku 1908 umiera Tomášov brat Antonín a tak Tomáš ostáva na podnikanie a vedenie firmy sám (Baťa, 2013, s. 25).

Firma je v roku úmrtia Antonína radená ako jedna z ôsmich najväčších obuvníckych firiem v krajine. Dva roky nato má firmu už niekoľko stoviek zamestnancov a vďaka nej rastie počet obyvateľov Zlína. V tom istom čase je aj zavedená firemná jedáleň (Končítiková a kolektív, 2015, s. 15).

V rozmedzí rokov 1911 – 1913 sa Tomáš sťahuje do novo postavenej vily, oženil sa za Máriu Menčíkovú, dcéru českého historika pôsobiaceho v cisárskej knižnici vo Viedni a hlavne sa rozrastala továreň, kde sa popri výrobných dielňach stavia aj prvých šesť domčekov pre zamestnancov (Pokluda, 2019, s. 8-10).

3.1.1 Fungovanie firmy počas vojny v rokoch 1914 – 1918

Do začiatku vojny firma vyrábala len plátennú obuv a sandále. Po vypuknutí vojny sa Tomášovi podarilo získať svojou vytrvalosťou zákazku na 50 000 vojenských topánok (Baťa, 2013, s. 26).

V tej dobe pracovalo v továrni 400 ľudí, ale kvôli veľkému množstvu topánok firma nestačila na pokrytie celej objednávky tak sa na objednávke podieľali aj ostatné obuvnícke firmy zo Zlína (Pokluda, 2019, s. 10).

Továreň bola počas vojny pod vojenským dozorom. Vrchol výroby nastal v roku 1917, keď mal podnik 5 000 zamestnancov a vyrábala 10 000 párov obuvi denne, ale z nedostatku materiálu bolo z toho 5 000 drevákov. Firma taktiež zásobovala približne 35 000 ľudí z celého kraja za ceny len niečo málo vyššie ako boli v časoch mieru. Rozdiel firma doplácala zo svojho vrečka. To spôsobilo, že firma v pokoji prežila politický prevrat. Hospodársky prevrat však firmu zasiahol výrazne a to hlavne z dôvodu, že stroje na vojenskú obuv, ktoré musela firma nakúpiť neboli vhodné na výrobu civilnej obuvi a firma ich musela prerobiť (Baťa, 2013, s. 26).

V tomto období Baťa kupuje elektrárne a taktiež buduje sieť vlastných predajní, kde prvé sú v Zlíne a Liberci a koncom roku 1918 už má 18 predajní po celej Českej republike (Lešingrová, 2008, s. 26-27).

S koncom vojny sa Baťa rozhodol začať vydávať noviny, pretože chcel informovať o zmenách po vojne svojich čitateľov, prevažne zamestnancov. Časopis s názvom „*Sdělení*“ prvý krát vyšiel v máji roku 1918 (Pokluda, 2018, s. 8).

3.1.2 Medzivojnové obdobie v rokoch 1919 – 1939

Po vojne nastal úpadok v obuvníckom priemysle takže vo všetkých továrňach ostalo pracovať 3 500 ľudí, kde predtým len vo firme Baťa pracovalo 5 000 ľudí. Objavili sa ak nové konkurenčne obuvnícke firmy čo tiež situácii nepomohlo. Dlhy firmy Baťa sa vyšplhali na viac ako 31 miliónov korún, ktoré firma zvládala vďaka rozširovaniu siete predajní, ktorých bolo už 60 v roku 1922. Tomáš sa rozhodol ísť znova do USA aby sa naučil nové spô-

soby organizácie práce a obchodnou politikou, navštívil továrne Henryho Forda, zároveň tam otvoril americkú pobočku firmy Baťa, ktorá tam ale dlho nevydržala. Situácia sa aj naďalej zhoršovala, nebola práca Baťovi ubúdali aj zamestnanci. Rozhodol sa preto o otvorenie dcérskych spoločností v Európe, neskôr aj v Afrike a Ázii (Pokluda, 2019, s. 15-17).

V roku 1922, keď kríza vrcholila a hovorilo sa o zvýšení kurzu českej koruny Baťa urobil jeden z jeho najúspešnejších marketingových ťahov a to vydanie letákov, na ktorých bolo motto „*Baťa drtí drahotu*“ a ohlasovalo 50% zníženie cien všetkých topánok. Takto Baťa vypredal sklady, rozhýbal obuvnícky trh, splatil dlhy bankám a investoval zarobené peniaze, vybudoval si nedostihnuteľný náskok pred konkurenciou a získal verných zákazníkov, ktorých už nestratil. Zároveň v tom istom roku zaviedol „*Baťovské ceny*“ končiace deviatkou, ktoré sa rozšírili do celého sveta, a ktoré sa aplikujú a fungujú dodnes (Pokluda, 2018, s.20-21).

V roku 1923 sa stal Tomáš Baťa starostom Zlína a zvolený bol ešte dvakrát, v roku 1927, kedy bola vo firme zavedená pásová výroba, dokončená výstavba Baťovej nemocnice. Naposledy bol zvolený v roku 1931 a s firmy sa stáva akciová spoločnosť s názvom „*Baťa, a.s. Zlín*“ s podnikaním zameraným okrem obuvníctva aj na gumárstvo, stavebníctvo, strojníctvo a mnoho ďalších odvetví. Stavajú sa nové firemné budovy, internáty, rodinné domy či dve kúpaliska (Lešingrová, 2008, s. 29-32).

Účasť na zisku Baťa spolu s Dominikom Čiperom zaviedli a vylepšovali od roku 1924. Tento systém ako z názvu vyplýva dal možnosť zamestnancom zúčastniť na zisku firmy, v niektorých oddeleniach aj na stratách. Tento systém motivoval ľudí k práci a výsledky sa uverejňovali v továrenských novinách. Spolu s týmto systémom súvisela aj samospráva dielni, ktorá mala za následok lepšiu organizáciu a jednotlivé dielne fungovali ako samostatné celky. Ako sa tento systém rokmi zlepšoval, dostával sa aj do ďalších jeho podnikov (Pokluda, 2018, s. 26-27).

V nasledujúcich rokoch bola založená spoločnosť TISK, vydavateľstvo, ktoré má na starosti publikovanie činnosti firmy Baťa. BAPOZ – Baťove pomocné závody, ktoré zvyšujú produkciu o 75% a počet zamestnancov o 35%. V roku 1930 je denná produkcia na úrovni 100 000 párov topánok a zároveň sa zavádza 45 hodinový pracovný týždeň. Tomáš Baťa umrel 12.7.1932 pri leteckom nešťastí spolu s pilotom pri pracovnej ceste do Švajčiarska.

Po tomto nešťastí preberá vedenie firmy jeho nevlastný brat Ján Antonín Baťa ešte v deň katastrofy (Končítíková a kolektív, 2015, s. 22).

Spolu s Jánom Antonínom boli vo vedení aj Dominik Čipera, ktorý následne aj prebral funkciu starostu mesta Zlín po Tomášovi, a Hugo Vavrečka. V tomto roku vzniká aj hospodárska kríza a firma dočasne prepúšťa 6 000 zamestnancov. Po prekonaní kríze sa všetko vrátilo do normálu a rozvoj Baťových tovární nabral opäť na sile. Naďalej dobre fungovala aj expanzia do zahraničia kde spolu továrne v domovine aj zahraničí ročne vyprodukovali 58 miliónov topánok a v roku mala firma Baťa dcérske spoločnosti v 33 krajinách sveta, produkty firmy sa vyvážali do 82 krajín a vo firme bolo celosvetovo zamestnaných 65 064 ľudí (Pokluda, 2019, s. 58-62).

Dominik Čipera a Hugo Vavrečka boli významnými menami v spojení s firmou Baťa. Dominik Čipera figuroval vo firme od roku 1918, kde ako skúsený finančník mal na starosti účtáren a financie. Vedel pretvárať Baťove nápady do praxe a taktiež sa podieľal na vytvorení samosprávy dielni ako aj na účasti na zisku. Po Tomášovej smrti v roku 1932 sa stáva jedným z troch riaditeľov a firmy a taktiež po ňom preberá funkciu starostu mesta Zlín. Neskôr sa stal aj ministrom verejných prác. Hugo Vavrečka nastúpil do firmy až oveľa neskôr a to v roku 1932, mesiac pred Tomášovou smrťou, po ktorej sa taktiež ako Dominik Čipera stáva riaditeľom firmy. Jeho náplň práce spočívala v riešení národohospodárskych, obchodných a diplomatických vzťahoch podniku v Československu a vo svete (Končítíková a kolektív, 2015, s. 28-31).

Pred vypuknutím vojny odchádza Tomášov syn Tomík do Kanady, kde zakladá sídlo spoločnosti v Ontáriu. Ján Antonín odchádza do USA (Lešingrová, 2008, s. 36-37).

4 VZDELÁVANIE VO FIRME BAŤA

Vzdelanie a ovládanie jazykov hralo hlavnú roľu vo firme Baťa a samotný Tomáš tomu prikladal veľký význam. Firemnou filozofiou bolo, že všestranne nadaný človek môže najviac prispieť podniku. Dôraz sa kládol na jazyky, čím si zamestnanec dokázal otvoriť pracovné príležitosti v pobočkách firmy po celom svete. Systém baťovského vzdelávania dosahoval takých výsledkov a kvalít, že dokonca predbehol štátne vzdelanie. Tento systém vieme rozdeliť na tri hlavné časti:

1. **Celoživotné vzdelávanie**
2. **Odborné vzdelávanie**
3. **Verejné školstvo**

Vzdelávanie vo firme sa odvíjalo podľa jej aktuálnych potrieb. Spočiatku boli vzdelávaní zamestnanci firmy, neskôr boli založené vzdelávacie inštitúcie pre mládež, ktoré ich pripravovali na prácu vo firme až po vzdelávanie školopovinných detí. Spolu s týmto mali zamestnanci prístup aj k rôznym publikáciám spoza hraníc, ktoré boli v Zlíne preložené a publikované (Končítíková a kolektív, 2015, s. 84).

4.1 Celoživotné vzdelávanie

Firma začala poskytovať v roku 1918 rôzne vzdelávacie kurzy svojim zamestnancom vďaka čomu si mohli rozširovať svoje poznatky v odbore. Ďalej to boli jazykové kurzy, kde mali zamestnanci zdarma kurz angličtiny, ku ktorým sa neskôr pridali kurzy aj iných cudzích jazykov, technických a iných odborov (Pokluda, 2018, s. 12).

4.1.1 Škola pre nových zamestnancov

Noví zamestnanci sa zaučali dvojstupňovo. Prvá časť spočívala v školení na dielňach, ktoré sa nachádzalo priamo v továrni a ich účelom bolo zaškolenie pracovníkov na strojoch a naučenie sa technologického postupu. Toto školenie trvalo 8 hodín a po jeho skončení nasledovala teoretická príprava na večernej škole. Táto časť trvala jednu hodinu a konala sa dva až tri krát za týždeň. Okrem teoretickej prípravy mala za úlohu aj oboznámiť nových zamestnancov s víziou a fungovaním firmy. Celé školenie záležalo na šikovnosti zúčastnených, ale maximálna dĺžka bola tri mesiace (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, in č. 44).

4.1.2 Škola exportu

Vznikla z potreby odborne pripravených zamestnancov na prácu v zahraničí. Vyučovali sa hlavne jazyky a kultúrne odlišnosti a zvyklosti v krajine kam mal zamestnanec nastúpiť. Bývali to z väčšej časti odborníci, od ktorých sa očakávalo, že budú rozširovať a zlepšovať firemnú činnosť (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1221, in č. 178).

Neboli tu však školení len našinci, ktorí mali vycestovať do zahraničia, ale aj cudzinci, kde napríklad v roku 1929 bol ukončený prvý takýto kurz, kde boli zamestnanci z 15-tich rôznych národností (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 231, in č. 231).

4.1.3 Škola pre predavačov

Potreba kvalitných predavačov a pracovníkov, ktorý pracovali na predajniach viedla firmu Baťa k zavedeniu kurzov a odborných školení. Časom sa tieto kurzy a školenia pretransformovali do celku, ktorý pokryl všetky vyučované odbory a tak vznikla Škola predavačov. Bolo to v roku 1930. Pracovalo sa pod známym Baťovským heslom „*Náš zákazník – náš pán*“. Škola fungovala na rovnakom systéme ako ostatné vzdelávacie programy firmy, to znamenalo, pomocou večerného vyučovania. Zúčastnení si školu platili z vlastných peňazí. Ako bolo zvykom firmy, vyučovanie prebiehalo v pravidelných intervaloch a bolo rozdelené na šesť typov. Každé z vyučovanií malo vlastnú učebnú osnovu a pomôcky. Táto forma vzdelávania mala budúcich zamestnancov pripraviť na ich povolanie. Tí, ktorí sa chceli stať vedúcimi predajní museli absolvovať všetky kurzy. Aj, v tomto prípade tak ako aj na iných vedúcich pozíciách vo firme platilo, že vedúci pracovník musel mať znalosti vo všetkých činnostiach ním vedeného pracoviska, konkrétne v tomto prípade predajne (Culík Končítikova a kolektív, 2015, s. 41).

Na prijatie do školy bolo nevyhnutné doručiť do Zlína dopis a vyplnenú žiadosť o prijatie. Firma príslušné doklady a spôsobilosť potencionálneho zamestnanca vyhodnotila a až následne sa žiadosť dostala do Školy pre predavačov. Tá potom rozhodla či je alebo nie je kandidát vhodný na vyučovanie. V škole sa vyučovali noví zamestnanci, ale aj zamestnanci už pracujúci vo firme. Noví zamestnanci mali povinné navštíviť, okrem Školy pre predavačov, aj kurzy Školy pre nových zamestnancov alebo Študijný ústav. Pracovníci firmy sa vzdelávali na kurzoch, ktoré výkonu ich povolania najviac vyhovovali. Urobili tak po vyzvaní vedúcich kurzov alebo ich vedúcich. Výstupom týchto kurzov bol certifikát s percentuálnym ohodnotením. Takto nadobudnuté vzdelanie bolo pripísané do osobného spisu pracovníka (Culík Končítikova a kolektív, 2015, s. 41-42).

Škola fungovala na princípe jednotýždňového alebo dvojtýždňového vyučovania so začiatkom vždy v pondelok. Podmienkou pred začatím bolo zapísanie sa do prezenčnej listiny. Po zápise dostal každý návštevník školy dochádzkový štítok, na ktorý si zapisoval príchody na vyučovanie a odchody z vyučovania. Určitú časť školného si hradili jeho samotní účastníci, a rozdiel doplatil ich nadriadený a rajón, pod ktorý spadali. Cestovné náklady súvisiace s kurzom preplácala firma Baťa. Účastníci kurzov boli po jeho dokončení zbehlí a mali znalosti v rôznych oblastiach, či už sa jednalo o spôsob predaja, ale aj technologické postupy (Culík Končítikova a kolektív, 2015, s. 45-46).

Rozdelenie, potreba a dĺžka školenia závisela aj od pozície, na ktorej zamestnanec pracoval. Napríklad vedúci predajní museli absolvovať každý rok jednotýždňový kurz, na rozdiel od predavačov, ktorí mali túto povinnosť len raz za dva roky (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1506, in č. 2).

Na kurzoch boli zároveň hodnotení aj inštruktori. Inštruktorom sa mohol stať len najlepší z najlepších. Boli vzormi pre účastníkov kurzu a taktiež ich motivovali. Nehľadalo sa iba na jeho vzdelanie a znalosti, ale musel mať dobrý charakter a povahu (Culík Končítikova a kolektív, 2015, s. 47).

Takzvané „*správkarne*“ boli praktickou školou pre predavačov a vedúcich. Poskytovali im možnosť konverzácie so zákazníkmi, ktorí im priniesli obuv na opravu a tak mohli zistiť jej kvalitu a a presvedčiť sa o nedostatkoch (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1506, in č. 2).

V danej dobe bola Zlínska Škola pre predavačov vo svojej podstate prvá a jediná svojho druhu na našom území. Špeciálne zariadené učebne, ktoré vyzerali ako predajne, a kvalitní inštruktori dali pevný základ budúcim predavačom aby mohli firmu Baťa reprezentovať na úrovni. Z dobových textov vyplýva, že v roku 1936 ukončilo školu 1993 predajcov (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 231, in č. 231).

4.1.4 Vyššia ľudová škola a študijné ústavy

Firma sa neustále zdokonaľovala vo vzdelávaní, čo sa neskôr prejavilo v roku 1932 pri založení Vyššej ľudovej školy Tomáša Baťu, ktorá poskytovala vzdelanie nielen zamestnancom, ale aj širokej verejnosti. V ponuke boli kurzy cudzích jazykov, elektrotechnike či chémii (Pokluda, 2018, s. 13).

Študijné ústavy vznikli v rámci vnútropodnikového vzdelávania firmy Baťa. Okrem rôznych kurzov taktiež ponúkali priestory na výskum a laboratórne pokusy. Slúžili na rozšíre-

nie obzorov zamestnancov v odborných aj technických oblastiach (Končítíková a kolektív, 2015, s. 86).

4.2 Odborné vzdelávanie

Z dôvodu nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily, hlavne čo sa týkalo mladých ľudí, vznikli Baťove školy práce pre mladých mužov. K mužovi neodmysliteľne patrí aj rovnako vzdelaná mladá žena, tak vznikla Baťova škola pre mladé ženy. Tomášov, inštitúcia pomenovaná po Tomášovi Baťovi, mal za účel spraviť z absolventov Baťovej školy práce pre mladých mužov tých najlepších manažérov. Princípy a praktiky Baťovej školy práce boli neskôr použité aj mimo Zlín v iných mestách, kde firma pôsobila. Koncept Baťovej školy práce je tak výnimočný a nadčasový, že dodnes tento fantastický nápad nebol prekonaný (Končítíková a kolektív, 2015, s. 86-88).

4.2.1 Škola práce pre mladých mužov

V roku 1925 bola založená škola jediná svojho druhu. Firma Baťa prijala 80 žiakov vo veku od 14 do 18 rokov. Najväčšou zvláštnosťou bolo, že žiaci nemohli dostať z domu ani halier, pretože si na seba sami zarábali prácou. Boli vyučovaní v oblasti všeobecnej a obchodnej náuky a zároveň pracovali na rôznych oddeleniach továrne. Povinne sa učili anglický a nemecký jazyk. Škola okrem vzdelávania aj vychovávala a učila mladých mužov ako majú hospodáriť so svojimi peniazmi, ako byť sebestačný. Po skončení štúdia mali našporenú značnú čiastku finančných prostriedkov, pretože si boli povinní mesačne časť peňazí odkladať. Hlavnou výhodou bola aj povinnosť telesnej výchovy a čas strávený v prírode, pretože veľa obuvníckych učňov bola už v mladom veku zničená z ťažkej práce v neprirodzenej polohe pre telo. Tí najlepší mali možnosť vycestovať na študijnú cestu do Ameriky. Neskôr v roku 1928 bolo na škole 600 mladých mužov, o 2 roky neskôr, v roku 1930 ich bolo 1080 a toto číslo neustále rástlo. Každoročne tak dostávali až 20 000 prihlášok, z ktorých vyberali len tých najschopnejších (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 213, in č. 213).

Mladí muži museli dodržiavať aj desatoro, uvedené u Končítíkovej (2015, s. 87):

1. Veriť budeš jedine práci.
2. Nevyhneš sa jej a nezanedbáš ju.
3. Pracuješ s rozumom.
4. Neveríš v nezmeniteľnosť poznaného.

5. Si ctižiadostivý.
6. Nestrácaš čas nadarmo.
7. Nevydáš viac, ako zarobiš.
8. Pomáhaš schopným.
9. Si verný.
10. Dbáš na to, aby po tebe zostala stopa celého človeka.

4.2.2 Škola práce pre mladé ženy

Ako už bolo vyššie spomenuté, k mladému mužovi patrí mladá žena a tak v roku 1929 bola založená aj Baťova škola práce pre mladé ženy. Účelom bolo okrem vychovania žien do domácnosti a dobrých manželiek aj vychovanie mladých žien, ktoré sú sebavedomé a dokážu byť uplatniteľné aj v profesionálnom živote. Princípy výučby boli rovnaké ako u mladých mužov. Popri náročnej osemhodinovej pracovnej dobe sa taktiež venovali športu a návšteve prírody aby zvládli náročnosť každého dňa (Končítíková a kolektív, 2015, s. 88).

Taktiež mladé ženy museli rešpektovať svoje desatoro, ktoré znelo nasledovne:

1. Rozumná.
2. Disciplinovaná.
3. Čnostná.
4. Úprimná.
5. Odvážna.
6. Pracovitá.
7. Čistotná.
8. Jednoduchá.
9. Priateľka všetkých.
10. Vždy dobrej a veselej mysli (Končítíková a kolektív, 2015, s. 88).

4.2.3 Tomášov

Inštitúcia, ktorá vznikla po smrti Tomáša Baťu v roku 1937, niesla jeho krstné meno „Tomášov“. Bol to inštitút pre najlepších vo svojom odbore, ktorí sa mali po doštudovaní stať vedúcimi pracovníkmi vo svojom zameraní. Výberové konanie záujemcov bolo náročné a dostali sa sem len výnimoční študenti a pracovníci, ktorí dosahovali najlepšie výsledky a boli absolventami Baťovej školy práce. Keďže išlo o budúcich predstaviteľov vedúcich

pozícií, museli sa okrem prehlbovania svojich znalostí v odbore, naberania pracovných skúseností na pridelenom pracovisku a výuky dvoch cudzích jazykov, učiť aj spoločenskú výchovu, keďže reprezentovali firmu na rôznych podujatiach a spoločenských akciách. S vypuknutím druhej svetovej vojny však tento koncept, ktorý nebol na plno nikdy využitý, skončil, pretože v ňom bolo zakomponovaných veľa metód a znakov anglických a amerických výchovných inštitúcií (Lešingrová, 2008, s. 99-101).

4.3 Verejné vzdelávanie

V spojení s firmou a ich skvelým vzdelávacím program nejde nespomenúť jej zainteresovanie na vzdelaní aj mimo firmu. Veľké skúsenosti firmy so vzdelávaním, či už svojich zamestnancov alebo aj mládeže, viedli k tomu, že za podpory firmy Baťa a mesta Zlín, ktoré bolo s firmou v blízkom spojení, vznikol unikátny projekt pokusných škôl. Tie vnímali deti už od začiatku ako osobnosti s vlastnými túžbami a potrebami a tak sa k nim aj pristupovalo (Končítiková a kolektív, 2015, s. 90).

Pokusné školy boli tri a to jedna pre každý stupeň vzdelania v danej dobe, čiže materská, obecná a meštiacka. Od vtedajších typov škôl, reformnej a normálnej, sa pokusná škola odlišovala iným prístupom k výučbe a výchove žiakov, kde pre tento systém vznikali aj nové učebné plány, pomôcky, učebnice a postupy. Cieľom tohto prístupu bolo praktické ukázanie fungovania preberanej látky za pomoci pokusov a výskumu. Reformný typ školy fungoval na už odskúšaných metódach na pokusnej škole, ktoré sa osvedčili. Normálna škola bola klasickým typom školy, ktorý ale postupom času tiež preberal niektoré učebné metódy z pokusných a reformných škôl (SOkA Zlín, Baťa III/5, kart. 1187, in č. 20).

5 OSOBNÝ PREDAJ

Chlebovský (2005, s. 31) definuje osobný predaj ako „*proces, pri ktorom sa predajca snaží ovplyvniť zákazníkove rozhodnutie o uskutočnení nákupu tovaru alebo služby.*“

Aj napriek neustálemu rozvoju neosobného predaja pomocou médií a technológií, má osobný predaj stále významnú rolu. Najväčším plus je priamy kontakt so zákazníkom. Táto situácia prináša mnoho výhod ako okamžitú spätnú väzbu, možnosť prispôbenie komunikácie individuálnym podmienkam zákazníka a nakoniec aj zvyšuje dôveru a vernosť u klienta. V osobnom kontakte dokážeme lepšie predvídať potreby a pohnútky zákazníka. Tak sme schopní individualizovať a ušit' na mieru takú ponuku, ktorá bude vyhovovať špecifickým podmienkam našich klientov. Možnosť vyberať správne presvedčovacie argumenty taktiež prispieva k privedeniu zákazníka k správne rozhodnutiu. Podľa reakcií zákazníka okamžite usúdiť, či sa uberáme správnym smerom. Aj preto je spätná väzba je dôležitým prvkom priameho kontaktu (Karlíček, 2011, s. 149).

Vzájomná dôvera je to, čo by sa mal snažiť každý dobrý predajca vybudovať. Nejde ani tak o predaj samotný ako o službu v oblasti poradenstva. Vytvárame si dlhodobý vzťah so zákazníkom založený na vzájomnej dôvere, ktorého výsledkom je následné obrátenia sa zákazníka na nás pokiaľ má určitý problém. Vďaka tomuto sa zákazníci, ktorí prichádzajú do kontaktu s priamym predajom, vracajú naspäť k „svojim“ predajcom a majú menšiu tendenciu vyhľadávať konkurenciu (Karlíček, 2011, s. 149).

Za vernosťou zákazníkov môžeme vidieť dva fakty. Za prvé je to osobná starostlivosť predajcu o svojho klienta, ktorý ho už dokonale pozná. Takto mu vie vyhovieť vie nájsť odpoveď na jeho špecifické požiadavky. Za druhé v prípade problémov už obchodník pozná svojho klienta a situáciu vie zvládnuť rýchlejšie ako niekto iný. Z toho vyplýva, že pre spotrebiteľa je nevýhodné prísť o starostlivosť od „svojho“ predajcu (Karlíček, 2011, s. 149).

Z vyššie uvedeného vyplýva, že sa dá osobný predaj rozdeliť na skupiny, ktoré definoval Chlebovský (2005, s. 32) a to na vzťahový a prispôsobivý predaj. Vzťahový predaj predstavuje dlhodobé vytvorenie obchodného vzťahu, ktorý je prospešný pre obe strany. Prispôsobivý sa zase zaoberá maximálnym možným prispôbením sa potrebe každého zákazníka osobne. Tieto dva štýly však nie sú protikladné, práveže naopak sa skvelo dopĺňajú.

5.1 Vzťahový predaj

Tento typ predaja sa líši od klasického prístupu predaja. V klasickom prístupe sa jedná o uzatvorenie obchodu. Tu sa však zameriavame na nadviazanie dlhodobého vzťahu so spotrebiteľmi. Oproti klasickému modelu, ktorý sa orientuje na jednorazový predaj aktuálneho produktu, vzťahový kladie dôraz na vybudovanie dlhodobého vzťahu výhodného pre obe strany. Predaj tu tak nezávisí na jeho množstve, ale aj na vzájomných vzťahoch a partnerstvách s klientami. Aj podľa štúdií, je vzťahový predaj preukázateľne lepší. Predajca, ktorý pri predaji neposkytuje svoje služby a produkt jednorazovo, ale snaží sa uzavrieť dlhodobý obchodný vzťah je dlhodobo úspešnejším predajcom, ako predajca, ktorému ide len o uzatvorenie rýchleho obchodu. Naopak zase nie je vhodné používať len tento typ predaja. Je potrebné ho strieďať aj s klasickým predajom čisto zameraným na jednorazový predaj. Klasický štýl predaja by sa mal so vzťahovým dopĺňať a mal by sa strieďať, pretože nie s každým zákazníkom sa dá vybudovať vzťah dlhodobej spolupráce (Chlebovský, 2005, s. 32).

5.2 Prispôsobivý predaj

Jedná sa o prispôsobovanie správania predajcu k samostatnému predaju alebo k celému obchodnému vzťahu. Samozrejmosťou je prispôsobenie sa k potrebám zákazníka, nie vlastným. Tento typ predaja je dosť časovo nákladný, pretože predajca musí byť schopný sa prispôbiť každej situácii a požiadavku klienta. Obchodník musí poznať trh, musí ho mať preskúmaný, venovať čas porozumeniu správania sa zákazníkov, aby mohol vedieť úspešne zareagovať na vzniknuté situácie a zvoliť správnu predajnú stratégiu. Ďalšou nevyhnutnosťou je aby firma, ktorá používa tento typ predaja, mala kvalitné personálne oddelenie a politiku (Chlebovský, 2005, s. 33).

Z uvedeného popisu problematiky veci teda vyplýva, že najdôležitejším faktorom, pri používaní oboch z uvedených štýlov, je zákazníkove očakávanie. Preto je na predajcovi aby takéto očakávanie zbadal a zaujal správny postoj k predaju. K tomuto faktoru pribudol časom faktor získanej hodnoty pre zákazníka. Netreba však zabúdať, že každý typ predaja je osobitný. V niektorých oblastiach, podľa zamerania firmy, sa predajcovia snažia prezentovať svoju osobu a charakter. Inde, v inom odvetví to však môžu byť odborné znalosti. Všetko záleží od ponúkaného produktu (Chlebovský, 2005, s. 33).

5.3 Charakteristiky úspěšného prodejce

Filipová (2011, s. 12) rozdelila charakteristiky úspěšného prodejce do štyroch kategórii: osobnostné predpoklady, osobná motivácia, znalosti a vedomosti, schopnosti.

5.3.1 Osobnostné predpoklady

Uvedené osobnostné charakteristiky od Filipovej (2011, s. 12-17) sú dôležité v každom povolání, iné navyšujú šancu byť lepším predajcom.

- **Aktivita** – čakať na zákazníka, nie je dobrá obchodná stratégia. Vytráca sa dôvera v predajcovu schopnosť a zároveň aj zákazníci. Preto treba byť v tomto smere aktívny, zaujať ich a osloviť. Avšak aj nadpriemerná aktivita dokáže odradiť klienta, pretože v ňom môžeme vyvolať pocit manipulácie, že mu chýba vlastný názor.
- **Kreativita** – obchodník musí prichádzať s novými ideami a prekvapovať nimi zákazníkov. Dodáva to pocit rôznorodosti náplne práce.
- **Extrovert** – nie je to nevyhnutná podmienka pre vykonávanie tohto povolania, ale rýchlejšie tak dokážeme nadviazať kontakt s inými ľuďmi
- **Priateľský** – priamo nadväzuje na extrovertnú povahu, z toho vyplýva, že musí sa vedieť správať v prítomnosti ľudí a dokáže reagovať a správne riešiť ich problémy.
- **Sebaistota** – vlastnosť, ktorá zapôsobí na zákazníka, Pokiaľ tak obchodník nevystupuje, môže vzbudzovať dojem, že sa snaží o podvod, poprípade sa nerozumie tomu čo ponúka.
- **Vyrovnanosť** – schopnosť odolať rôznym typom ľudí, s rôznymi náladami je ďalšia vlastnosť dobrého obchodníka. K zákazníkovi treba pristupovať bez rozdielu a vždy sa správať kludne a vecne.
- **Sebakontrola** – držanie svojich emócií na uzde za každých okolností. Klienta zaujíma naša profesionalita, nie osobné problémy.
- **Poctivosť, zodpovednosť** – podávať vždy presné a pravdivé fakty je základom úspešného predaja a budovanie dlhodobého obchodného vzťahu, Spolu s tým súvisí aj to, že sa na nás môže klient spoľahnúť a za každých okolností splníme na čom sme sa dohodli.
- **Vytrvalosť** - nenechať sa odradiť prvými neúspechmi je v obchode základ. Niektorí potrebujú viac času na premyslenie, kým uzavrie obchod a tak je potrebné takéto

potencionálneho klienta navštíviť aj viac krát. Niekedy sa nepodarí uzavrieť obchod vôbec. Treba sa venovať obchodu na plno a nič neodkladať na neskôr.

- **Flexibilita** – každý klient je odlišný od toho predošlého. Z toho dôvodu si každý žiada individuálny prístup a preto treba neustále prispôsobovať predajné metódy.
- **Pozitívny prístup** – aj negatívne poznatky a neúspechy treba pretaviť do cenných skúseností. S týmto prístupom sa lepšie uzatvárajú obchody, nadväzujú kontakty a riešia konflikty a problémy.
- **Ctižiadost'** – chuť niečo dokázať za pomoci vlastných schopností je pre predajcu faktor, ktorý rozhoduje jeho úspechu alebo neúspechu. Musí byť správne namotivovaný aby v konkurenčnom boji vynikol.

5.3.2 Osobná motivácia

Najväčšou motiváciou v živote aj práci je, pokiaľ robíme to čo nás naplňa. Úspešný obchodník potrebuje aby práca pre neho bola koníčkom. Musí v ňom vyvolávať rovnaké nadšenie, pristupovať k práci s rovnakým zápalom ako ku koníčkom. Určite je nutné v každej práci robiť nejaké kompromisy, ale pokiaľ nás na práci nič nebaví a neprináša nám žiadne potešenie, vyberie si to svoju daň. Preto treba mať zápal pre svoju prácu a byť motivovaný, v inom prípade je vhodné sa zamyslieť nad zmenou profesie. Úspešného predajcu teda ženie vpred radosť z povolania a osobná motivácia dosiahnuť niečo viac (Filipová, 2011, s. 18-19).

5.3.3 Znalosti a vedomosti

Okrem základných vedomostí treba mať odborný prehľad o tom čo za službu alebo produkt ponúkame. Znalosti musia byť bohaté a musia dokázať pokryť každý uhol pohľadu na daný produkt alebo službu. Zároveň je nutné vedieť aj reprezentovať firmu ako celok, tým pádom musíme vedieť klientom bližšie priblížiť firmu a jej zameranie. Ďalšie znalosti musia byť v oblasti trhu. Je potrebné vedieť, v ktorej fáze životného cyklu sa nachádza. Oblasť konkurencie musíme mať taktiež dobre pokrytú, aby sme vedeli o iných možnostiach konkurenčného produktu či služby v porovnaní s nami. Sledovať informácie ohľadom trhu je jedna so znalostí, ktorú by mal mať dobrý predajca zvládnutú. Spolu s týmito vedomosťami ide ruku v ruke znalosť oblasti, v ktorej biznis vedieme. Je jednoduché vymyslieť s čím chceme obchodovať, ale musíme hlavne vedieť kde, pretože nie všade sa všetko uchyťí. Nesmieme opomenúť aj znalosť zákonov a predpisov, ktoré nastavujú morálne

a právne mantinely. V prípade zložitejších právnych úkonov je dobré si zabezpečiť právne poradenstvo. (Filipová, 2011, s. 19-22).

5.3.4 Schopnosti

Komunikačné schopnosti sú základom pri jednaní s ľuďmi. Toto pravidlo platí dvojnásobne pri obchodovaní. Umenie predávať je predovšetkým o efektívnej komunikácii so zákazníkom. Výhodou je, že táto schopnosť sa dá osvojiť aj naučiť, čiže aj menej zdatný predajca sa v tejto oblasti vie zdokonaľiť. V komunikácii hrá významnú roľu veľa faktorov. Medzi tie hlavné by sme mohli zaradiť verbálnu a neverbálnu komunikáciu, gestikuláciu, udržiavanie očného kontaktu a mimiky tváre, reč, reč tela, ale aj celkový vzhľad a upravenosť. Komunikácia však nevedie len v jednom smere, od nás k zákazníkovi, ale aj naopak. Je nutné vedieť počúvať a vnímať aj druhú stranu, pretože predaj nie je monológ predajcu. Ten sa snaží vyhovieť požiadavkám klienta. Do schopností vhodných pre správneho predajcu vieme zaradiť aj empatiu. Je to silný nástroj predaja, pokiaľ sa vieme vcítiť do potrieb a vieme preukázať pochopenie pre našich zákazníkov. V nich to vyvolá pocit starostlivosti a tým si s nimi budujeme vzájomnú dôveru. Správny time a job management dopomáha k úľave od časového vyťaženia. Práca s informáciami v informačnej dobe je tiež neoddeliteľnou schopnosťou pri práci v odvetví, ktoré sa neustále vyvíja, tak ako obchod. Na záver by sme určite nemali zabudnúť na túžbu po vzdelaní. Prehľbovať svoje odborné znalosti je výborným predpokladom pre dobrého predajcu. Či už zdokonaľovanie sa v stávajúcich vedomostiach alebo učenie sa nových poznatkov a postupov sú v biznise kľúčovým pre odlíšenie dobrého predajcu a výborného predajcu (Filipová, 2011, s. 22-51).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

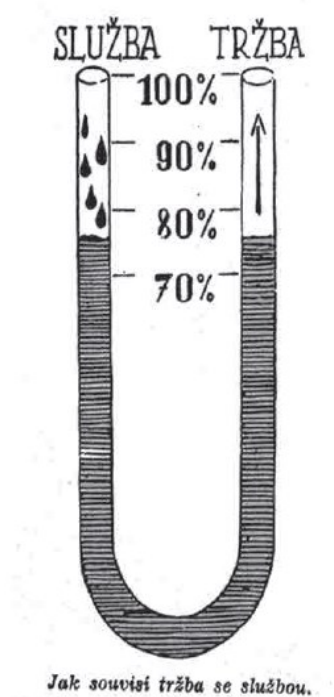
6 ANALÝZA STAROSTLIVOSTI O ZÁKAZNÍKA VO FIRME BAŤA DO ROKU 1939

V nasledujúcej kapitole sa zameriavam na analýzu starostlivosti o zákazníka vo firme Baťa od roku 1894 – 1939.

6.1 Analýza starostlivosti o zákazníka vo firme baťa

Našou zásadou je: „Náš zákazník – náš pán.“ Z tohto pohľadu je už jednoduché dopracovať sa k pojmu služba. Len takí predavači, ktorí pracujú v duchu služby sú žiadani a vítaní. Týmito slovami definoval Ján Antonín Baťa službu a túto tematiku budeme v nasledujúcej kapitole rozoberať v spojitosti s firmou Baťa. Služba slúži ako mieru úspechu predavača. Predstavuje porozumenie potrebe klienta a nájdenie takého produktu v rámci nášho tovaru, ktorý prinesie ešte väčší úžitok, ako na ňom zarobíme. Pokiaľ sú služby dobré a kvalitné, zisk z nich začne plynúť aj keď sa na neho nezameriavame a nemyslíme naň (Prodavačská príručka, 1934, s. 7).

Cieľom služieb vo firme Baťa teda bolo aby sa zákazník vrátil na predajňu. Za pomoci kvalitnej starostlivosti tak poskytovali kvalitné služby, ktoré im priamo úmerne dvíhali zisky, aj keď to nebolo ich zámerom ako môžeme pozorovať na obr. č. 1 (Culík Končítíková a kolektív, 2015, s. 21).



Obrázok 1 Pomer medzi službou a tržbami (Prodavačská príručka, 1934, s. 192)

6.2 Predaj

Cieľom predaja vo firme Baťa nebol len predaj samotný. Nedbalo sa na to či predaj zabezpečil nejaký informačný kanál alebo priamy predaj na predajni. Išlo o celkový dojem z predaja, ktorý pôsobil na zákazníka. Jednalo sa hlavne o dojem z predajne a predavača. Tieto dve zložky museli fungovať na psychiku klienta v zmysle služby. K nákupu však mohla zákazníka presvedčiť dobre zariadená a útulná predajňa a hlavne predavač, ktorý sa zaujímal o zákazníka, sledoval tok jeho myšlienok, vedel zaujať a prebudiť túžbu po službe alebo produkte. Toto bolo hlavnou náplňou práce predavačov, čoho dosahovali svojimi vlastnosťami, výzorom, ochote splniť zákazníkove priania a odbornej znalosti ponúkaného tovaru spolu s filozofiou firmy Baťa. Tá pripravovala svojich predavačov aj na nepredvídateľné situácie. Museli ovládať typológie ľudí, identifikovať ich potreby, vedieť argumenty ktoré dopomohli k zisteniu potreby a následne ich pretvoriť do najlepšej možnej služby pre zákazníka. Odborné znalosti nadobúdali v škole pre predavačov (Culík Končítiková a kolektív, 2015, s. 21).

6.3 Predavač

Definíciou predavača bol podľa firmy Baťa človek, ktorý sa rozhodol slúžiť rovnako chudobným aj bohatým. Základom jeho existencie, živobytia, je potreba ľudí byť obutý, mať ošetrené chodidlá a ošetrenú a opravenú obuv (Prodavačská příručka, 1934, s. 9).

Všetci, ktorí prichádzali do styku s klientom boli považovaní za predavača. Čiže nielen predavač, ale aj vedúci obchodu, pedikér, opravár aj riaditeľ predajne. Hlavnou náplňou práce predavača bola tak služba, nie predaj (Culík Končítiková a kolektív, 2015, s. 30).

6.3.1 Vlastnosti dobrého predavača

Vedieť **vybudiť dôveru zákazníka** bola prvá a hlavná vlastnosť úspešného predavača. Pretože aj napriek ostatným dobrým vlastnostiam, pokiaľ si nevedel získať zákazníkovu dôveru, prišiel o zamestnanie. Získať si dôveru zákazníka bolo možné len pravou službou predavačov (Prodavačská příručka, 1934, s. 9).

Ochota voči zákazníkovi poukazovala na fakt, že pokiaľ čo najrýchlejšie a najdôslednejšie zákazníka obslúžime, tím skôr si ku nám vybuduje dôveru a vráti sa. Pravdu ma vždy zákazník a preto aj vo vypätých situáciách bolo treba zachovať chladnú

hlavu, klůd a ochotne sa postarať o podráždeného zákazníka (Prodavačská příručka, 1934, s. 10).

Dôveru k závodu predstavovala spoľahlivosť a oddanosť zamestnancov počas dobrých období, ale hlavne aj počas obdobia keď sa nie príliš dobre firme darilo (Prodavačská příručka, 1934, s. 10).

Hospodárnosť predstavovala veľkú úlohu už pri výchove mládeže. O to viac sa cenila pri zamestnancoch, kde ich úspory poukazovali na to ako vedia hospodáriť. Sám Tomáš Baťa raz povedal: „*Šporením budujeme samostatnosť. Nádenník, ktorý má za sebou úspory, je viac samostatný ako zadlžený veľkostatkár alebo majiteľ továrne.*“ (Prodavačská příručka, 1934, s. 11).

Predavači museli vyvíjať vlastnú **iniciatívu**, ako zlepšiť a skvalitniť ponúkané služby. Hľadanie nových možností poukazovalo na kvality predavača (Prodavačská příručka, 1934, s. 11).

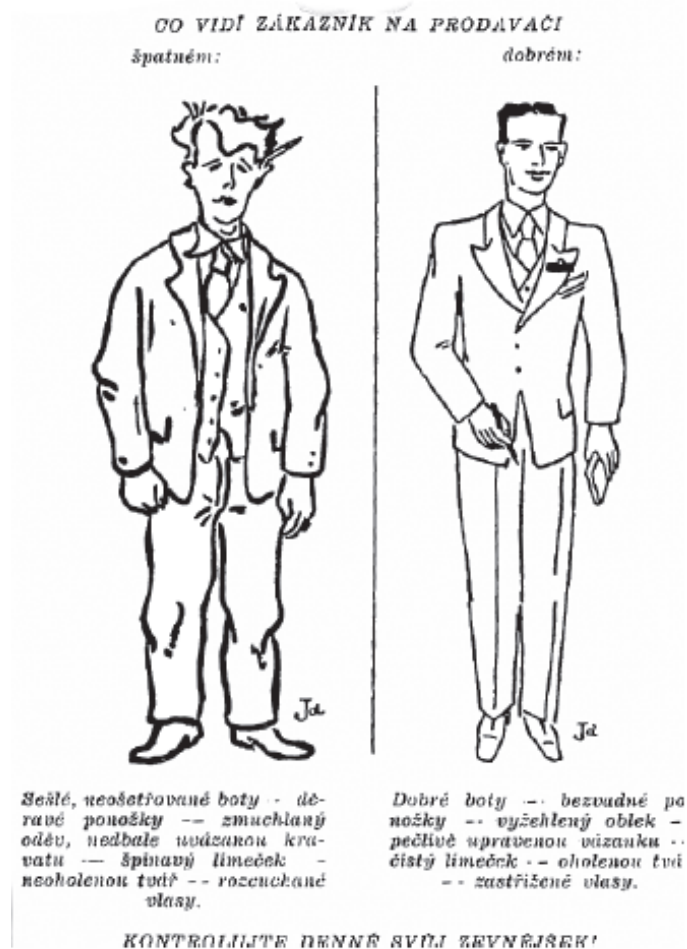
Odborné znalosti museli mať všetci, ktorí chceli pracovať vo firme Baťa. Preto najprv museli prejsť školou pre predavačov a počas práce taktiež chodili na rôzne kurzy. Toto bolo základom úspešného predavača (Prodavačská příručka, 1934, s. 11).

Predavačské pomôcky hrali dôležitú úlohu pri predaji z dôvodu, že ich musel mať predavač vždy pri sebe. Pokiaľ ich potreboval nájsť, strácal zákazníkov čas a znižoval tak svoju výkonnosť. Medzi klasické pomôcky patrili notes, ceruzka, pero, obuvník, háčik, meter a kus flanelovej látky na očistenie klientovej obuvi, tak ako je znázornené na obr. č. 2 (Prodavačská příručka, 1934, s. 13).



Obrázok 2 Pomôcky pre predavačov firmy Baťa (Prodavačská příručka, 1934, s.

Posledným a nemenej dôležitým bol **vzhľad predavačov**, pretože pokiaľ bol predavač pekne upravený a dobre oblečený, pôsobil presvedčivejšie, slušnejšie a to zvyšovalo jeho predajnosť. Obr. č. 3 presne ukazuje na to ako by mal správny predavač vyzerat' a čomu by sa mal v starostlivosti o svoj zovňajšok vyvarovať a na čo dať pozor. Taktiež mali presne určené kde nosiť predavačské pomôcky (Prodavačská príručka, 1934, s. 11-13).



Obrázok 3 Čo zákazník vidí na predavačovi (Prodavačská príručka, 1934, s. 12)

Okrem oblečenia sa museli starať predavači aj o svoje telo. Firma definovala základné osobnostné črty predavača. Postava predavača mala pôsobiť prirodzene, nemal by byť ani malý ani veľmi vysoký, taktiež veľmi chudý ani obézny. V starostlivosti o tvár sa radilo používanie kozmetických doplnkov aj u mužov a hladké oholenie u žien jemné maľovanie. Čo sa týkalo vlasov tam si mali dať zamestnanci pozor na extravaganciu. Veľký dôraz sa kládol na pekný úsmev, čiže starostlivosti o zuby sa mal venovať na maximum. Ruky sa mali udržiavať v čistote a upravené. Šperky okrem zásnubného prsteňa nebol obľúbené, pretože mohli odvádzať pozornosť zákazníka, respektíve sa menej majetný klient mohol cítiť menejcenný (Culík Končítiková a kolektív, 2015, s. 31-32).

6.3.2 Desatoro predavača

Ako už bolo u firmy Baťa zvykom, okrem mladých mužov a mladých žien, mali svoje desatoro aj predavači. Z dobových zdrojov sa dajú nájsť dve trochu odlišné verzie, aj keď ich spoločnými znakmi sú dôraz na službu, zdvorilosť, odborné znalosti a ponúkание všetkého tovaru a služieb (Culík Končítiková a kolektív, 2015, s. 40).

Desatoro uvedené v Prodavačské příručce (1934, s. 15) znie nasledovne:

1. Maj na mysli predovšetkým službu.
2. Osvoj si všetky odborné znalosti.
3. Menej vyprávaj, viac skúšaj.
4. Pamätaj si mená a tváre zákazníkov.
5. Hovor rečou zákazníka.
6. Nesľubuj čo nemôžeš dodržať.
7. Pridávaj k tovaru úsmev.
8. V prítomnosti zákazníka nejedz a nezabávaj sa.
9. Nehanob konkurenciu.
10. Maj svoj cieľ stále pred očami.

6.3.3 Ponúkание doplnkových služieb, tovaru a zvládanie návalov

Príležitostí ako si zákazníka nakloniť ešte viac na našu stranu bolo treba využiť naplno a tak očistenie topánok, ošetrovanie chodidiel, vymeniť poškodené šnúrky bolo bežnou prácou na predajniach firmy Baťa. Všetko za predpokladu, že pokiaľ si to nemohol klient dovoliť bolo potrebné mu tieto služby poskytnúť aj zdarma. Hlavne aby predavač bol k službe zákazníkovi pokiaľ čakal napríklad na opravu obuvi alebo ošetrovanie chodidiel (Prodavačská příručka, 1934, s. 17,21).

Aj tu sa naplno ukazovala filozofia firmy, že zisk príde aj sám. Pokiaľ sa zákazníkovi bude dobre slúžiť aj zadarmo, tým to v ňom zanechá ešte väčšiu stopu, že dostal niečo grátis a upevní si tak svoju istotu vo výbere predajne firmy Baťa.

Okrem služby v oblasti, ohľadom ktorej zákazník navštívil predajňu, mu bolo potrebné predložiť poprípade vyskúšať aj doplnkový tovar. Predkladal sa mu tovar, ktorý mohol priniesť dodatočný úžitok zákazníkovi (Prodavačská příručka, 1934, s. 18).

Výmena tovaru, ktorá prebehla bez problémov a s úsmevom n tvári utvrdzovala v tom, že firme išlo viac o dobre vykonanú službu ako o predaj. Či už sa jednalo o výmenu kus za

kus alebo vrátenie peňazí za nepoškodený tovar, vždy bolo potrebné vyjsť zákazníkovi v ústrety. Dôvera zákazníkov vo firmu bola nadovšetko spolu so službou pre neho (Prodavačská príručka, 1934, s. 24-25).

Starší tovar, ktorý sa dlhšie držal na skladoch znižoval obrat predajne, z dôvodu nemožnosti doplnenia skladov novým tovarom. Preto boli predajcovia motivovaní k predaju takéhoto tovaru rôznymi prémiami, napríklad podľa dĺžky tovaru na sklade (Prodavačská príručka, 1934, s. 25-26).

Taktiež tovaru v zľave sa venovala zvláštna pozornosť. Musel byť dôkladne a viditeľne vystavený, najlepšie v jednom regáli. Malo to praktický význam, že predavač nemusel tovar hľadať po predajni, vedel presne kde ho nájsť aj s presnou cenou tovaru po zľave. Špeciálnou službou bolo zasielanie listov priamo konkrétnym osobám. Túto záležitosť vybavoval predavač, ktorý poznal svojich stálych zákazníkov a tak mohol najlepšie rozhodnúť pre koho bude daný tovar vhodný (Prodavačská príručka, 1934, s. 26-27).

Zvládanie návalov malo presne určené pravidlá. Musel sa zaobstarať potrebný počet pomocných predavačov. Ďalšou dôležitou súčasťou bolo udržiavanie poriadku. Každí obsluhujúci mal pridelené kreslo na obsluhovanie aby mali prehľad kto kde pracuje. Zamedzovalo to vzniku nepokojov na pracovisku. Výhodné bolo pokiaľ bolo možné zabezpečiť oddelený vchod a východ. Zároveň pri vstupe pracovník predajne uvádzal klientov na oddelenia kam si zákazník prial ísť (Prodavačská príručka, 1934, s. 22).

7 ANALÝZA STAROSTLIVOSTI O ZÁKAZNÍKA V SIETI LEKÁRNI

Na porovnanie s firmou Baťa som si vybral úspešnú sieť lekární. Svojím zameraním sa oproti sebe dosť líšia, ale jedno podstatné majú spoločné. Tak ako aj Baťa, aj mnou vybraná sieť lekární kladie veľký dôraz na starostlivosť o zákazníka a vzdelávanie svojich zamestnancov. Všetky informácie som získal od troch ochotných zamestnancov lekárne. Každý z nich pracuje na inej pozícii. Týmto spôsobom som mal možnosť získať ucelený pohľad ako v ich lekárňach funguje starostlivosť o zákazníka. Okrem iného každý jeden pracoval v inej lekárni. Dôvodom bolo zistiť, či sa firma naozaj stará o svojich zákazníkov rovnako bez rozdielu v závislosti od polohy lekárne v rámci mesta alebo od mesta samostatne.

7.1 Predstavenie firmy

Táto sieť lekární funguje už šesťnástym rokom a od vtedy sa dostala do popredia a radí sa medzi lídrov na trhu v tomto odvetví. Lekárne vystupujú ako samostatné spoločnosti s ručením obmedzeným. Na území celej Slovenskej republiky majú vyše 300 prevádzok, ktorú dopĺňa aj nedávno zavedený internetový obchod. Ľudský kapitál tvorí najväčšiu hodnotu firmy. Do rozvoja svojich zamestnancov firma investuje nemalé prostriedky a čas. Momentálne poskytuje firma prácu vyše 1500 zamestnancom.

Táto sieť lekární nefiguruje len v rámci Slovenskej republiky, ale aj v strednej a východnej Európe. Cieľom lekárne je aj naďalej sa zlepšovať, ponúkať kvalitné služby a poradenstvo na odbornej úrovni. Ročne celoslovenská sieť lekární obslúži viac ako 15 miliónov zákazníkov pri dlhodobom kladných ohlasoch. Preto majú v stávke dobrú reputáciu a pociťujú záväzok voči svojim zákazníkom.

7.2 Marketingový mix

7.2.1 Produkt

Základným produktom lekární sú lieky, liečivá, mastičky a výživové doplnky. Tieto produkty môžeme rozdeliť do dvoch kategórií: výdaj na recept a voľný predaj. Výdaj na recept spadá pod kontrolu štátu, ktorú lekárne nemôže nijako ovplyvniť. Voľno predajné lieky a sortiment je teda ten produkt, ktorý si firma môže kontrolovať, a ktorý je hlavným nástrojom oproti konkurencii. Mnou zvolená sieť lekární, má okrem iných výrobcov zavedenú aj svoju veľmi úspešnú privátnu značku, ktorá má široké zameranie. Vo farmaceutic-

kom odvetví sa produkty stretávajú so sezónnymi výkyvmi, napríklad v chrípkovom období alebo na jar, keď je najväčší výskyt alergií. Lekárne majú však lieky a doplnky dostupné počas celého roka, v sezónne v zvýšenom množstve. Lieky ako také a farmaceutický priemysel sa nemusí veľmi zaoberať životným cyklom produktu, pretože nové lieky na liečenie chorôb pribúdajú, avšak choroby nemiznú, skôr pribúdajú. Krivka životného cyklu tak má u väčšiny produktov lekárni vyrovnanú tendencie, teda neklesá ani nestúpa.

7.2.2 Cena

Lieky na recept, ako už bolo spomínané, sú regulované štátom. Znamená to, že majú svoje ceny pevne stanovené a lekárne ich nevedia ovplyvniť. Za to voľno predajné lieky a ostatné produkty môžu lekárne ovplyvniť a nastaviť si ceny podľa seba. Funguje tu nastavovanie cien podľa umiestnenie lekárne. Celý predmetný systém má tri úrovne. Napríklad lekárne, ktoré sa nachádzajú v obchodných centrách, hypermarketoch a podobne, majú ceny nastavené najvyššie. Lekárne pri nemocniciach sa nachádzajú v strednej úrovni cien, pretože v okolí nemocníc sa zväčša nenachádza len jedna lekárňa. Nakoniec najnižšie ceny majú lekárne, ktoré sa nachádzajú v oblastiach mimo nemocníc alebo obchodných centier. Je to zaujímavá cenová politika a pre porovnanie má napadajú čerpacie stanice. Tie taktiež pracujú na rovnakom princípe. Vo veľkých mestách a na frekventovaných cestách ako diaľnice sú ceny za liter pohonnej hmoty vyššie ako na ceste druhej triedy alebo v menšom meste, aj keď je to pumpa tej istej dodávateľskej spoločnosti.

7.2.3 Distribúcia

V lekárňach funguje priama aj nepriama forma distribúcie. Priama funguje v prípade distribuovania ich vlastných produktov, ktoré vyrobia a sami si aj predajú. O nepriamej distribúcii hovoríme v prípade farmaceutických spoločností. Pôsobí na princípe dodania liekov na predajňu prepravcami farmaceutických spoločností, ktorí zabezpečujú celý prevoz od dodávateľa až po lekárne. V tomto prípade by sa dalo povedať, že sieť lekárni vystupuje ako sprostredkovateľ predaja. Ďalšou možnosťou je, že lekárne mnou vybranej siete majú zavedený internetový predaj, ktorý funguje na rovnakom princípe ako ostatné internetové obchody, s tým rozdielom, že sa týmto distribučným kanálom dajú vyexpedovať len voľno predajné lieky. Lieky vydávané na recept nie je možné klientovi takýmto spôsobom doručiť, pretože podliehajú prísnemu dohľadu. Zákazníci tak majú možnosť si lieky objednať priamo domov alebo si ich dopredu pripravené vyzdvihnúť na predajni.

7.2.4 Komunikácia

Komunikácia prebieha na princípe reklám v médiách, napríklad v televízii, distribúcii letákov priamo až domov zákazníkom. Reklamy sú časté a účelné, vždy poukazujú na aktuálnu situáciu, napríklad momentálne obdobie alergií na jar. Firma sa často prezentuje aj službou zákazníkom, v rámci rôznych preventívnych programov, ako napríklad kampane zdravia. Pracovníci vtedy robia klientom napríklad testy na meranie glukózy v krvi, krvného tlaku a iné. Týmto spôsobom sa spoločnosť približuje klientom a zároveň umožňuje priamy kontakt pracovník – klient. Tejto téme sa budem podrobnejšie venovať v ďalších kapitolách vrátane ich analýzy. Priamy marketing a interaktívny marketing majú spracovateľný účelne a jednoducho. Sieť lekární má vlastnú internetovú stránku, kde má zákazník možnosť získať všetky užitočné informácie o dostupných a ponúkaných produktoch. K tomu, pokiaľ zákazník figuruje vo vernostnom programe lekární a uviedol svoju e-mailovú adresu a telefónne číslo, za predpokladu že súhlasí, v zmysle nariadenia GDPR, dostáva e-maile a SMS správy s aktuálnymi zľavami a produktami „šitými na mieru“. Zároveň pacienti dostávajú aj rôzne odporúčania a zľavy poštou priamo na nimi uvedenú adresu. Tieto kampane sa nazývajú adresované kampane a sú priamo na meno zákazníka. Osobný predaj je základom predaja lekární. Lekárnici takto prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi a vedia pohotovo reagovať na jeho požiadavky a problémy.

7.3 Vzdelávanie zamestnancov

Vzdelávanie v lekárnach prebieha na princípe osobnej skúsenosti a predávania znalostí už zaučenými a zabehnutými kolegami, hlavne vedúcim pracovníkom, ktorý má celý proces a samotnú prevádzku na starosti. Nový zamestnanec lekárne je po prijatí zaúčaný kmeňovým kolegom. Ten mu vysvetlí používanie interného informačného systému a princípe fungovania lekárne. Vstupné školenia organizované spoločnosťou absolvujú len uchádzači o pracovné miesto vedúceho lekárne.

Vzdelávanie zamestnancov počas práce prebieha dvomi spôsobmi. Prvým spôsobom je vzdelávanie vlastnou firmou, ktorá vo väčšine prípadov robí školenia len pre vedúcich zamestnancov. Trvajú jeden až dva dni a vedúci pracovníci tu získajú nové poznatky o produktoch, ktoré budú uvedené na trh, o nových trendoch v oblasti marketingu a starostlivosti o zákazníkov. Po skončení školenia vedúci pracovník predá nadobudnuté vedomosti svojim zamestnancom v lekární. Popri takomto školení firma zabezpečuje ešte kurzy krížového predaja, ktorý je určený priamo pre lekárne. Zamestnanci tak nemusia

nikam cestovať, ale školiteľ príde rovno za nimi na pracovisko. Ďalšou veľkou výhodou je, že sa takto vzdelávajú od odborníka aj ostatní zamestnanci, nie len zodpovední vedúci lekárne. Informácie z prvej ruky má tak celý kolektív lekárne a nemusia tak čakať na zreferovanie informácií od ich nadriadeného. V minulosti firma využívala na školenia priamo v lekárni rôznych externých školiteľov a externé firmy. Dnes má vybudovaný kvalitný tím interných školiteľov, ktorý pravidelne školia zamestnancov. Tento spôsob predávania skúseností, informácií a noviniek je lepší v tom, že interní školitelia sa môžu zamerať len na túto konkrétnu sieť lekární. Firma tým pádom šetrí náklady a takto ušetrené peniaze môže investovať do inej oblasti, napríklad v zlepšení starostlivosti o zákazníka.

Druhým spôsobom je vzdelávanie od farmaceutických spoločností. Tieto spoločnosti si osobne zavolajú jednotlivých zamestnancov lekárne na školenie. Nevýhodou tohto školenia, je zameranie len na produkty danej firmy. Zároveň tieto školenia nie sú preplácané firmou, ktorá si pozvala farmaceutov, ani sieťou lekární kde pracujú. Preplácané nie sú cesty, strava a ani ubytovanie.

Poslednou, v dnešnej dobe veľmi obľúbenou formou vzdelávania je e-learning. Zamestnanci si tak môžu robiť rôzne kurzy v elektronickej podobe priamo z domova alebo na pracovisku. Kurzy bývajú zamerané na starostlivosť o zákazníka a odborné znalosti. Tieto však nie sú povinné a z rozhovorov, ktoré som viedol so zamestnancami, tým pádom ani nie sú veľmi využívané.

7.4 Starostlivosť o zákazníka

Starostlivosť o zákazníka začína už jeho vstupom do lekárne. Každá jedna je zariadená rovnakým spôsobom. Dôvodom je bezproblémové zorientovanie sa zákazníka v ktorejkoľvek prevádzke danej siete. Úpravy vzhľadu lekární má na starosti marketingové oddelenie, ktoré posiela presné pokyny ako má interiér vyzerat'. Zamestnanci marketingového oddelenia vykonávajú kontroly, či zamestnanci postupovali podľa pokynov. V každej lekárni sa nachádza tlakomer. V prípade, ak zákazník požiada o zmeranie krvného tlaku, prítomný farmaceut tak učiní. Na každej prevádzke sa nachádzajú informačné letáky a obrazovka s aktuálnymi zvýhodnenými ponukami a novinkami, časopis siete lekární vydávaný štvrťročne, ktorý je dostupný aj na ich domovskej stránke. Deťom sa rozdáva vzorky vitamínov zdarma. Dospelí pacienti môžu získať zdarma vzorky na kozmetiku a dentálnu hygienu. Návštevníci lekárne majú zabezpečenú aj pitnú vodu na dodržiavanie pitného režimu.

Po vstupe pacienta do lekárne, je lekárnik povinný osloviť ho ako prvý a nečakať kým pacient príde za ním. Na vedenie celého rozhovoru majú zamestnanci pripravený predajný rozhovor, ktorý je potrebné dodržiavať. Je zameraný na pokrytie všetkých služieb a predaja, ktoré mu môže lekárnik v danej chvíli ponúknuť. Okrem úvodnej otázky manuál obsahuje aj návod na ďalšie otázky. Tie musia byť otvorené, aby zákazník viac hovoril a diskutoval, ako odpovedal na otázky jednoslovným áno a nie. Predaj začína pozdravom a vypýtaním si vernostnej kartičky. Donedávna sa vernostná kartička pýtala až na konci pred platením, ale na základe nových pokynov, si ju lekárnici majú pýtať ako prvú. Pokiaľ ju pacient nemá, lekárnik je povinný vysvetliť benefity, ktoré týmto spôsobom môže získať. Ak je pacient držiteľom vernostnej kartičky, lekárnik si ju načíta do systému, ktorý mu hneď ukáže predošlé pacientove nákupy. Na základe zobrazených údajov vie lekárnik odporučiť k nákupu aj doplnkový tovar. To je ďalší bod predajného rozhovoru, okrem hlavných potrieb, ktoré priviedli pacienta do lekárne. Pri odchode by tak zákazník mal odchádzať nie len s tým, čo si prišiel kúpiť, ale aj s doplnkovým tovarom, ktorý bude vyhovovať jeho potrebám. Pracovníci lekárne musia zákazníkov upozorniť na správne dávkovanie. Pacient dostane písomné pokyny o správnom dávkovaní na obal produktu, ak nie sú v príbalovom letáku uvedené, prípadne sa od nich líšia, a ústne pokyny od lekárnika. Rozhovor sa vždy uzatvára pozitívnym pozdravením a prianím v úspešné zapôsobenie produktov lekárne.

Do konca minulého roku fungovalo hodnotenie predaja pomocou takzvaného mystery shoppingu. Zo začiatku sa konali kontrolné nákupy raz mesačne, postupom času sa to ustálilo len na konkrétne sezóny. Sieť lekární si najala externú firmu, ktorá posielala svojich zamestnancov na kontrolné nákupy, ktoré boli nahrávané. Tieto nahrávky boli potom vyhodnocované na základe predajného rozhovoru, či zamestnanec lekárne dodržal presný postup a oboznámil zákazníka so všetkým čo zahŕňa predajný rozhovor. Výstupom bolo percentuálne hodnotenie zamestnanca na základe, ktorého sa buď nevyvodili žiadne následky pokiaľ bol predaj v poriadku, čiže bol ohodnotený nad 90 percent. Ak však získal zamestnanec menej než 90 percent, bola mu znížená motivačná zložka mzdy. Tento systém však prestal byť efektívny, z dôvodu nedostatku zamestnancov externej firmy, čiže zamestnanci začali spoznávať týchto kontrolórov a dávali si dopredu vedieť medzi sebou, keďže sa ani nemenili medzi jednotlivými lekárňami v danej oblasti. V konečnom dôsledku tento systém nebol veľmi objektívny a zamestnancom nevyhovoval. Nový spôsob je oveľa a finančne menej nákladný. Pacient, ktorý má v sieti lekární vernostnú kartičku dostane

hneď po nákupe SMS správu alebo e-mail, kde ho daná lekárňa žiada o ohodnotenie nákupu. Zákazník, ktorý nemá vernostnú kartičku môže navštíviť internetovú stránku, na ktorej si vyhľadá konkrétnu lekárňu a ohodnotí ju. Tento hodnotiaci systém sa zaviedol len tento rok, tak neobsahuje ešte všetky lekárne. Tie, ktoré sa tam už nachádzajú, majú spolu viac, ako tisíc hodnotení s viac ako 91 percentnou spokojnosťou.

7.4.1 Benefity pre zákazníkov

Hlavným benefitom pre zákazníkov je vernostná kartička. Po vyplnení osobných údajov dostane zákazník kartičku a môže ju využívať. Od tohto momentu sa mu na ňu zbierajú vernostné body, kde jeden bod sa rovná jednému euru nákupu. Oproti konkurencii má kartička jednu nepopierateľnú výhodu, a to sú zľavy na lieky z receptov pri každom nákupe. Z týchto nákupov sa pacientom taktiež zbierajú body, ale nie sú používané pri zľave na recept. Na voľno predajné produkty lekárne sa zľava nevzťahuje. Nazbierané vernostné body si pacient môže minúť len na produkty privátnej značky tejto siete lekární. Podľa počtu nazbieraných bodov si pacient môže uplatniť 5 až 20 percentnú zľavu.

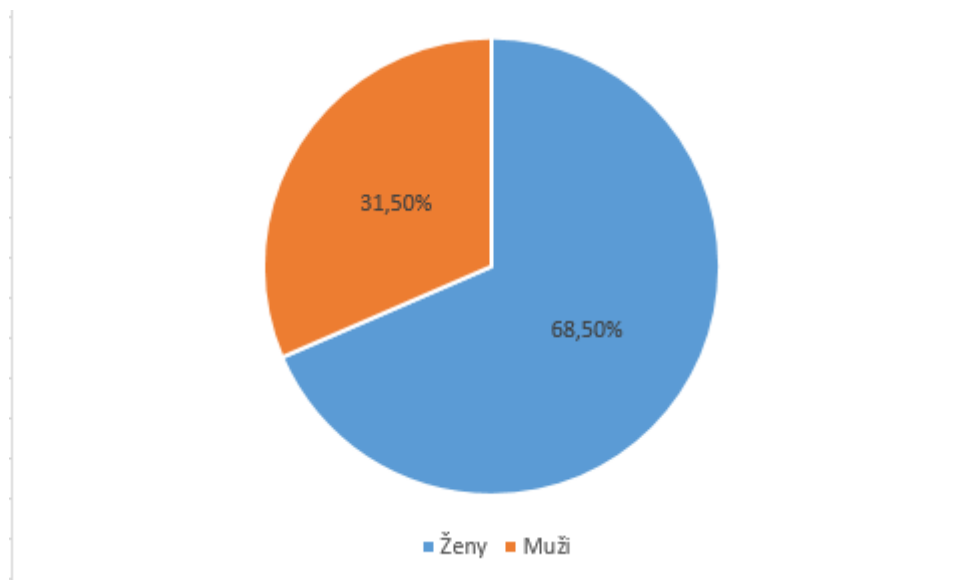
Ďalšie zľavy na produkty privátnej značky dostávajú zákazníci v deň ich sviatku, narodenín alebo menín. Zľavu však dostanú len zákazníci, ktorí sú vo vernostnom programe lekární a uviedli dátum svojho narodenia a aspoň jeden kontaktný údaj. Táto akcia trvá jeden týždeň, následne zaniká.

V rámci benefitov nesmieme zabudnúť ani na kampane zdravia. Usporadúvajú sa niekoľko krát do roka a vždy sú zamerané na inú oblasť zdravia. Sú vopred propagované. V lekárnach sú informačné letáky a plagáty o blížiacej sa kampani zdravia umiestnené na dobre viditeľnom mieste. Okrem toho má každý zamestnanec na sebe pripnutý odznak, ktorý informuje o nadchádzajúcej udalosti. V minulom roku to boli kampane o dentálnej hygiene, aktívnom životnom štýle, prevencii proti cukrovke a prevencii voči kardiovaskulárnym ochoreniam. Kampane majú na starosti zamestnanci lekárne, ktorí si urobia povinný e-learningový kurz. Oboznámia sa tak, ako majú postupovať pri vyšetrení pacientov. Pacienti zase vyplnia krátky dotazník. Zákazníci vo vernostnom klube majú vyšetrenie zdarma. Tí, ktorí nie sú členmi vernostného klubu musia uhradiť malý poplatok za vyšetrenie. Po skončení vyšetrenia lekárnik prekonzultuje výsledky so zákazníkom. Pokiaľ sú výsledky v poriadku, lekárnik poradí v postupe ako si udržať dobré výsledky a odporučí výživové doplnky, ktoré pomáhajú ako prevencia. Pokiaľ výsledky nie sú v norme, oboznámi pacienta o probléme a možnom riešení za pomoci voľno predajných liečiv

a výživových doplňků. Vo vážnych prípadoch zamestnanci lekárne odkážu pacienta na doktora, odborníka v danej problematike. Celé vyšetrenie počas kampane trvá len niekoľko minút, počas ktorých sa zamestnanec naplno venuje pacientovi, pokiaľ ho nevybaví k pacientovej spokojnosti.

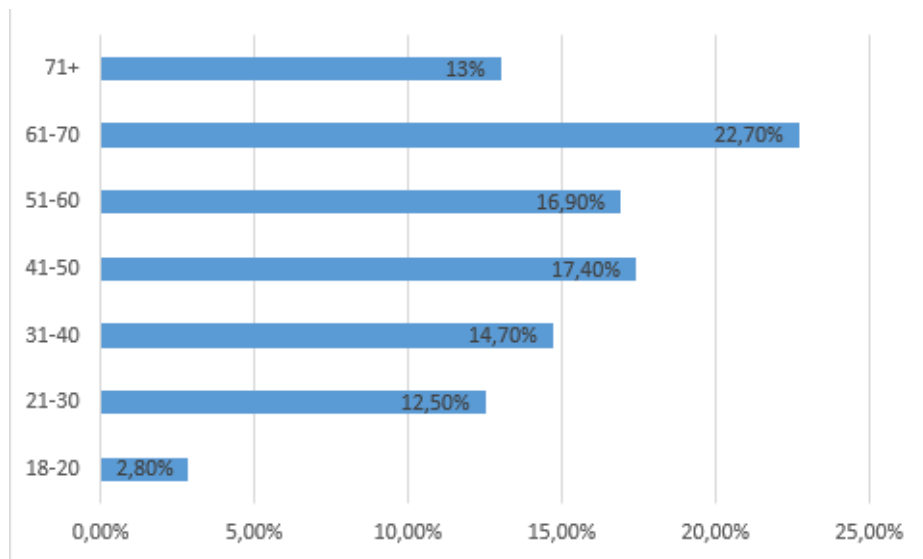
8 ANALÝZA KAMPANÍ ZDRAVIA

Zanalyzované boli štyri kampane zdravia, ktorých sa dokopy zúčastnilo viac ako 54 000 zákazníkov. Analýza bola zameraná na základné údaje a to kto, v akom veku a či si kúpy doplnkový tovar pri návšteve vybranej siete lekární počas kampane zdravia.



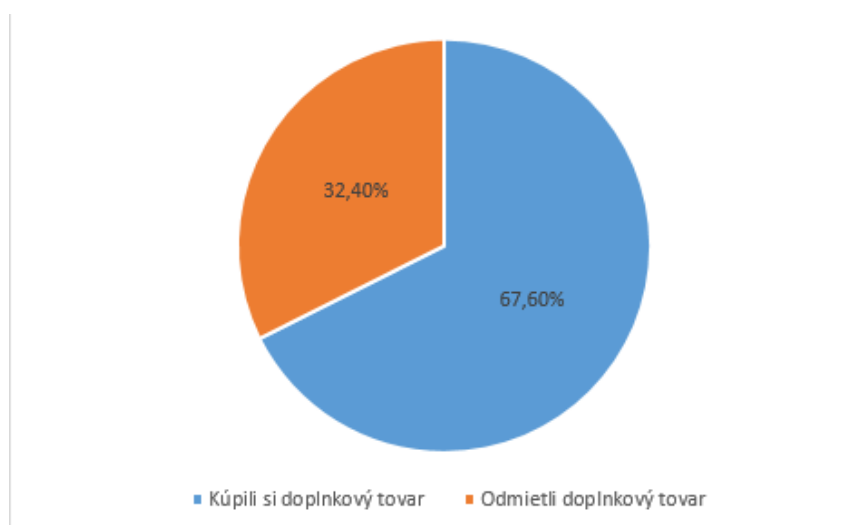
Obrázok 4 Účasť na kampani zdravia podľa pohlavia

Podľa obr. č. 4 je zrejmé, že lekárne počas kampaní zdravia častejšie navštevujú ženy. Možnou príčinou je aj všeobecný fakt, že ženy sa viacej starajú o svoje zdravie a dávajú si väčší pozor aj v oblasti prevencie. Pri konzultácii so zamestnancami predajne mi tento fakt aj potvrdili, že ženy chodia do lekární častejšie ako muži. Z tohto dôvodu vymyslela predmetná sieť lekární vlastný typ lekárne, dermolekáreň. Tento typ lekárne ponúka všetky produkty a služby ako klasická lekáreň, ale navyše majú v ponuke množstvo kozmetických doplnkov od rôznych značiek. Na prevádzke si tak zákazníci vedia podľa dostupného katalógu produktov zakúpiť alebo objednať tento doplnkový voľno predajný tovar.



Obrázok 5 Zastúpenie účastníkov kampane podľa veku

Z obr. č. 5 vyplýva že návštevníci lekárne sú v každej vekovej kategórii. Okrem nízkej účasti vo zákazníkov vo veku 18 až 20 rokov sú výsledky vyrovnané, čo sa dá predpokladať hneď z dvoch dôvodov. Za prvé malé vekové rozpätie, keďže je tu zahrnuté len obdobie 3 rokov života, oproti ostatným, ktoré obsahujú rozpätie desiatich rokov. Za druhé, čím mladší človek, tým je vo všeobecnosti zdravší. Preto táto sieť lekární má v portfóliu veľké množstvo produktov pre všetky vekové kategórie, aj pre mladistvých, ktorí však do kampane neboli zahrnutí.



Obrázok 6 Pomer medzi zákazníkmi, ktorí si kúpili alebo nekúpili doplnkový tovar po obdržaní výsledkov

Za celý rok 2018 sa pracovníkom siete lekární podarilo predat' doplnkový tovar počas kampane viac ako 67% účastníkom ako ukazuje obr. č. 6. Toto číslo zahŕňa všetkých účastníkov kampane. Obr. č. 7 ukazuje rovnakú štatistiku, v ktorej sú len zarátaní účastníci kampane, ktorým vyšli iné výsledky ako udáva norma. Z toho vyplýva, že zamestnanci lekární viac ako 90% zákazníkov presvedčili svojimi schopnosťami a tí si zakúpili od nich doplnkový tovar ako prevenciu voči nepriaznivým výsledkom.



Obrázok 7 Pomer zákazníkov, ktorí si kúpili alebo nekúpili doplnkový tovar v prípade výsledkov mimo normu

Celkovo táto kampaň môže byť hodnotená ako úspešná. Svedčí o tom vysoký počet účastníkov, veľké percento zákazníkov, ktorí si kúpili vďaka zisteným výsledkom doplnkový tovar. Hovorí o tom aj fakt, že každým rokom sa počet účastníkov týchto kampaní zdravia zvyšuje.

9 KOMPARÁCIA SPOLOČNOSTÍ A ODPORÚČANIA PRE SIETĚ LEKÁRNÍ

System riadenia Baťa a jeho princípy sú aplikovateľné aj v súčasnom podnikateľskom prostredí, pretože sa zameriavajú na vytváranie vzťahov so zákazníkom. Mnohé princípy, ktoré Tomáš Baťa a jeho firma vymysleli fungujú dodnes po celom svete. Jeho prístup k predaju sa vyvíjal roky, aj keď v začiatkoch nemal ani vlastné predajne. S ich otvorením však dokázal predávať viac. Veľmi dôležitým prvkom bola starostlivosť o svojich zákazníkov, čo bol pre neho prvoradé. Jeho vzdelávací systém bol tak revolučný, že dodnes nebol prekonaný vo viacerých smeroch.

Hlavnou vzdelávacou inštitúciou, podľa ktorej by sa mala vybraná sieť lekární inšpirovať je Škola pre predavačov. Farmaceutické vzdelanie zamestnancom lekární zabezpečí stredná škola, pokiaľ ide o laborantov, ktorí sú určení len na predaj liekov na voľno a doplnkového tovaru a služieb. Vysoká škola poskytuje vzdelanie farmaceutom, ktorí majú na starosti aj výdaj liekov na predpis. Horšie je to z pohľadu vzdelania v rámci starostlivosti o zákazníka. Kurzy určené len pre vedúcich zamestnancov lekárne nie je dostačujúca a kurzy by mali byť určené pre všetkých. Reprodukcia už povedaného nie je dostačujúca na vzdelávanie v tejto oblasti a preto by som danej sieti lekární odporučil zamerať sa tejto problematike. Taktiež zabezpečenie kurzov cudzích jazykov pre zamestnancov by bolo vhodné. Už vo firme Baťa dbali na vzdelávanie cudzích jazykov a mala by to byť povinnosť každej firmy zabezpečiť pre svojich zamestnancov možnosť vzdelávania sa v nejakom cudzom jazyku.

Na druhú stranu je však nevyhnutné uviesť, že o zákazníkov je kvalitne a profesionálne postarané. Pokiaľ ide o samotnú starostlivosť o zákazníka, nedostatky neboli evidentné. Hovorí o tom aj fakt, že vybraná sieť lekární každoročne rastie v počte zákazníkov, rovnako ako im aj rastie počet členov ich vernostného programu, ktorí je oproti konkurencii výrazne lepší. Kampaňami zdravia vhodne spájajú svoje zameranie s tým ako čo najlepšie poslúžiť svojim zákazníkom.

ZÁVĚR

Cieľom mojej bakalárskej práce, ktorej témou bola *Analýza vytvárania vzťahov so zákazníkom vo vybranej firme a ich rozvoj na základe zásad systému riadenia Baťa do roku 1939*, bolo zanalyzovanie fungovania starostlivosti o zákazníka vo firme Baťa. Informácie som čerpal z dostupnej literatúry a zo štátneho archívu Zlín - Klečůvka, kde som robil bádateľský výskum vo fonde Baťa.

V teoretickej časti som sa zameril na problematiku marketingu, marketingového mixu a starostlivosti o zákazníka podľa súčasnej odbornej literatúry. Doplnené informáciami o komplexnom systéme vzdelávania vo firme Baťa s prevažným zameraním na školenie predavačov. Na záver som sa zameril na princípy osobného predaja ako takého, taktiež podľa súčasnej vedeckej literatúry.

V praktickej časti som objasnil fungovanie firmy v rokoch 1894 – 1939, časoch jej najväčšej slávy. Poukázal som na úspechy, ktoré spoločnosť dosiahla, čo vybuodovala. Pozornosť som upriamil hlavne na skutočnosť, že spoločnosť Baťa vďaka nadčasovému nastaveniu jej pôsobenia, mala úspech nielen za bránami svojej firmy, ale priekopnícke myšlienky sa dostali aj medzi bežných ľudí a do sveta. V druhej časti som predstavil firmu, konkrétne úspešnú sieť lekární, jej marketingový mix, vzdelávanie zamestnancov lekární a hlavne detailne opísal ich starostlivosť o zákazníka. Spracoval som informácie o ich kampaniach zdravia, poukázal na výsledky, ktoré týmto spôsobom dosahujú a opísal ich. Na záver som sa zameril na komparáciu lekární s firmou Baťa a následne odporučil možné zlepšenia pre mnou vybranú spoločnosť.

Bádateľský výskum, ktorý som uskutočnil v Zlínskej pobočke moravského zemského archívu, mi umožnil viac porozumieť vízií a jej naplneniu vo firme Baťa. Bola to zaujímavá skúsenosť, pracovať s dobovými textami a vidieť z prvej ruky ako naozaj fungoval systém vzdelávania a starostlivosti o zákazníka, ktoré založil Tomáš Baťa. Čas strávený štúdiom množstva materiálu k danej problematike vnímam ako veľmi obohacujúci a užitočný, keďže som získal cenné informácie k spracovaniu tejto zaujímavej témy.

Dospel som k záveru, že aj dnešné firmy dokážu byť úspešné na poli osobného predaja. Tento spôsob sa ešte nestratil v nových možnostiach moderného marketingu a aj naďalej hrá významnú roľu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. Omega. ISBN 978-80-7390-019-9. Dostupné také z: <http://web.flu.cas.cz/scan/323506881.pdf>

BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-7261-149-6.

Business Dictionary [online] ©2019 [cit. 2019-04-28] Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/demarketing.html#ixzz3n5fazLTm>

CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Petra BAREŠOVÁ, Tereza GELETOVÁ, Kateřina MINTĚLOVÁ a Lukáš MLČEK. *Služba, prodej, reklama, Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 169 s. ISBN 978-80-7454-567-2.

CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Stopami Tomáše Bati*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 137 s. ISBN 978-80-7454-507-8.

DYCHÉ, Jill. *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison-Wesley, [2002], xxiv, 307 s. Addison-Wesley information technology series. ISBN 0-201-73062-6.

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

HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, c2005, 141 s. Manažer. ISBN 80-247-1066-8.

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

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada, 2012, 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

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

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson, [2016], 714, A14, E58, G10, I36. ISBN 978-1-292-09262-1.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007, 158 s. Expert. ISBN 978-80-247-1814-9.

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

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1221, inv. č. 178

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1993, inv. č. 44

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 213, inv. č. 213

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 231, inv. č. 231

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. III/5, kart. 1187, inv. č. 20

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. X, kart. 1506, inv. č. 2

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

POKLUDA, Zdeněk. *Baťa - inspirace pro Československo*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2018, 68 s. ISBN 978-80-906540-8-2.

POKLUDA, Zdeněk. *Člověk a práce: z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work : the vision and principles of economics of Tomáš Baťa*. 2. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2015, 61 s. ISBN 978-80-905896-3-6.

POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati*. 4., rozš. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2019, 85 s. ISBN 978-80-905896-1-2.

Prodavačská příručka. Zlín: Tisk, 1934.

RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému řízení*. Čtvrté vydání. Zlín: Fosfa, 2016, 134 s. ISBN 978-80-906540-1-3.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003, 116 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing pro střední školy, vyšší odborné školy a veřejnost*. Praha: Eduko, 2016, 272 s. ISBN 978-80-88057-17-8.

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázok 1 Pomer medzi službou a tržbami (Prodavačská príručka, 1934, s. 192) | 38 |
| Obrázok 2 Pomôcky pre predavačov firmy Baťa (Prodavačská príručka, 1934, s. 14) | 40 |
| Obrázok 3 Čo zákazník vidí na predavačovi (Prodavačská príručka, 1934, s. 12) | 41 |
| Obrázok 4 Účasť na kampani zdravia podľa pohlavia | 51 |
| Obrázok 5 Zastúpenie účastníkov kampane podľa veku | 52 |
| Obrázok 6 Pomer medzi zákazníkmi, ktorí si kúpili alebo nekúpili doplnkový tovar po obdržaní výsledkov..... | 52 |
| Obrázok 7 Pomer zákazníkov, ktorí si kúpili alebo nekúpili doplnkový tovar v prípade výsledkov mimo normu..... | 53 |