

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ANALÝZA SLUŽEB FIRMY BAŘA A SROVNÁNÍ SE SOUČASNOU
PRAXÍ

Bakalářská práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ANALÝZA SLUŽEB FIRMY BAŤA A SROVNÁNÍ SE SOUČASNOU
PRAXÍ

Bakalářská práce

Studijní program: Aplikovaná ekonomická studia

Autor: Ivona Martynková

Vedoucí práce: Ing. Romana Lešingrová Ph.D.

Olomouc 2011

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Analýza služeb firmy Baťa a srovnání se současnou praxí vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2008/2009

Studijní program: Humanitní studia
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Německá filologie - Aplikovaná

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
MARTYNKOVÁ Ivona	Staré Město 776, Třinec - Staré Město	F070224

NÁZEV TÉMATU ČESKY:

Analýza služeb firmy Baťa a srovnání se současnou praxí

NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

Analysis of Bata's services and comparison with recent practice

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Romana Lešingrová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Úvod

- 1) Analyzujte služby poskytované firmou Baťa do roku 1945
 - 2) Charakterizujte služby poskytované firmou Baťa v současnosti
 - 3) Stanovte doporučení a obecná poučení pro firmu Baťa i pro současnou praxi
- Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Třetí vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- MATĚJČEK, M. Marketingová činnost firmy Baťa v letech 1894 ? 1948 a inspirace pro současné podniky. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003.
- PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Podpis studenta: Martynkova' Ivona

Datum: 28.5.2009

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Podpis vedoucího katedry:

Datum:

Podpis děkana:

Datum:

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří se podíleli radou pomocí či jiným způsobem na vytvoření této diplomové práce. Především pak Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za trpělivé vedení a mnoho užitečných rad. Dále pak panu Vojtěchovi Kořenovi, který mi ochotně zodpověděl všechny mé otázky a poskytl cenné informace.

Obsah

Úvod	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Definování služeb	11
1.1 Definice služeb	11
1.2 Vlastnosti služeb	13
1.3 Klasifikace služeb	14
1.3.1 Odvětvové třídění služeb	14
1.3.2 Členění na základě poskytovatele služeb.....	14
1.3.3 Klasifikace služeb podle kupujícího	15
1.3.4 Rozdělení služeb podle formy jejich charakteru a poskytování	15
1.3.5 Služby dle jejich distribuce.....	16
1.4 Kvalita služeb	16
1.4.1 Úroveň vynikající kvality	17
1.4.2 Přiměřenost	17
2 Marketing služeb	19
2.1 Marketingový mix služeb	20
2.2 Zákaznický servis	21
2.3 Význam zaměstnanců pro nabídku služeb.....	23
2.3.1 Trénink a vzdělávání.....	24
2.3.2 Vývoj kariéry a odměňování.....	25
2.3.3 Monitorování a kontrola zaměstnanců.....	25
3 Shrnutí teoretické části	26
II ANALYTICKÁ ČÁST	27
4 Služby poskytované firmou Baťa do roku 1945	28
4.1 Služby poskytované zaměstnancům	29
4.1.1 Výchova a vzdělávání	29
4.1.2 Zdravotní péče	33
4.1.3 Sociální služby	34
4.1.4 Sportovní a kulturní zařízení.....	37
4.2 Služby poskytované zákazníkům.....	37
4.2.1 Sít' vlastních prodejen	38
4.2.2 Péče o nohu	41
4.2.3 Správkárny obuvi a punčochového zboží	41
4.2.4 Zásilková služba	42
4.2.5 Návštěva domácností	42
4.2.6 Reklamace.....	43
4.3 Služby využívané spoluobčany.....	43
4.3.1 Zdravotní, kulturní a sportovní zařízení	43
4.3.2 Vzdělávání	44
4.3.3 Budování infrastruktury.....	45
4.4 Marketing služeb firmy Baťa do roku 1945	47

5	Služby poskytované firmou Baťa v současnosti.....	51
5.1	Služby poskytované zaměstnancům	53
5.1.1	Výchova a vzdělávání	53
5.1.2	Zdravotní péče	57
5.1.3	Sociální služby	58
5.1.4	Sportovní a kulturní zařízení.....	58
5.2	Služby poskytované zákazníkům.....	59
5.2.1	Sít' vlastních prodejen	59
5.2.2	Měření nohou	61
5.2.3	Rychloopravny obuvi.....	61
5.2.4	Baťa domů	62
5.2.5	E – shop	62
5.2.6	Baťa klub	62
5.2.7	Pojištění zavazadel Samsonite	63
5.2.8	Reklamace.....	63
5.2.9	Průzkumy spokojenosti a potřeb zákazníků.....	64
5.3	Služby využívané spoluobčany.....	65
5.3.1	Sociální a kulturní služby	65
5.3.2	Vzdělávání	66
5.3.3	Budování infrastruktury	66
5.4	Marketing služeb firmy Baťa v současnosti	67
6	Srovnání služeb poskytovaných firmou Baťa do roku 1945 a služeb poskytovaných firmou Baťa v současnosti	72
6.1	Srovnání služeb poskytovaných zaměstnancům.....	73
6.2	Srovnání služeb poskytovaných zákazníkům	76
6.3	Srovnání služeb využívaných spoluobčany	77
6.4	Srovnání marketingu služeb ve firmě Baťa do roku 1945 a ve firmě Baťa v současnosti	79
7	Shrnutí analytické části	81
III	NÁVRHOVÁ ČÁST	82
8	Doporučení pro firmu Baťa	83
8.1	Návrhy na zlepšení služeb poskytovaných zaměstnancům	83
8.2	Návrhy na zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům.....	84
8.3	Doporučení v oblasti marketingu služeb	87
Závěr	88
Resumé	89
Seznam pramenů a literatury	92
Seznam zkratk	96
Seznam obrázků a grafů.....	97
Seznam tabulek	98

Seznam příloh.....	99
Přílohy	100

Úvod

Firma Baťa je společnost, kterou známe primárně jako společnost, zabývající se prodejem obuvi. Tato firma je ovšem kromě prodeje kvalitních produktů rovněž poskytovatelem kvalitních služeb. Na trhu se v posledních letech objevilo spoustu firem podnikajících ve stejném oboru jako společnost Baťa. Jejím kvalitním výrobkům se snaží konkurovat především nízkou cenou. Společnost jako je Baťa s dlouholetou tradicí a světovým jménem si nemůže dovolit začít prodávat levnou nekvalitní obuv. Možnost své výhody proto spatřuje ve službách. Služby jsou v současnosti klíčovým prvkem ke spokojenému zákazníkovi a ten je klíčem k úspěchu každé organizace. Tomáš Baťa se stal poskytovatelem řady výjimečných služeb již na počátku 20. století. Jeho propracovaný sociální a zdravotní systém a také služba lidu je všeobecně známá věc. O tom, jak fungují tyto záležitosti ve společnosti Baťa v současnosti mnoho nevíme, proto jsem se o toto téma blíže zajímala. Firma Baťa se v průběhu 20. století rozrostla v Baťovu světovou organizaci působící s výjimkou Antarktidy na všech kontinentech světa. Téma bakalářské práce je zpracováno v rámci působení společnosti Baťa v České republice.

Cílem předložené bakalářské práce je na základě analýzy porovnat služby poskytované společností Baťa v 1. polovině 20. století se službami poskytovanými firmou Baťa v současnosti a dále zjistit, zda společnost Baťa vychází ze služeb, které v minulosti poskytovala a zda by se poskytování některých služeb dalo zlepšit, případně začít znovu poskytovat některé služby, které byly poskytovány firmou Baťa v 1. polovině 20. století.

Předložená bakalářská práce je rozdělena do tří základních částí - teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části se věnuji definování služeb a jejich vlastností, klasifikaci služeb, kvalitě služeb a marketingu služeb. Analytická část pak obsahuje analýzu služeb poskytovaných firmou Baťa do roku 1945, služeb poskytovaných firmou Baťa v současnosti a jejich následné srovnání. Každou z těchto kapitol jsem rozčlenila na služby poskytované zaměstnancům, služby poskytované zákazníkům a služby využívané spoluobčany. Toto členění pomůže lépe pochopit poslání společnosti, kterým je už od jejího založení služba lidu. Poslání sloužit zahrnuje orientaci na zákazníky nejen v obchodech, ale i uvnitř samotné organizace, orientaci na obchodní partnery, ale

i potřebné. Toto poslání je o postoji, který často rozhoduje o dlouhodobé úspěšnosti. Při srovnávání služeb poskytovaných firmou Baťa v minulosti a v současnosti, jsem se snažila zohlednit rozdílnou hospodářskou situaci, která nepochybně ovlivňovala fungování a vývoj společnosti Baťa. V návrhové části uvádím doporučení pro zlepšení poskytování stávajících služeb společností Baťa.

V teoretické části využívám metodu literární rešerše. V části analytické jsem využila metodu analýzy služeb poskytovaných firmou Baťa do roku 1945 a služeb poskytovaných firmou Baťa v současnosti. Následně jsou výsledky provedené analýzy srovnávány prostřednictvím metody komparace. V návrhové části práce, kde navrhuji případná řešení stávajících služeb firmy Baťa, používám metodu syntézy a návrhy jsou podloženy informacemi získanými na základě dotazníku.

Při zpracovávání bakalářské práce jsem vycházela z dostupných publikací vztahujících se k baťovské tématice, dále jsem navštívila zlínskou pobočku Moravského zemského archivu v Brně. Pro získání informací o službách poskytovaných firmou Baťa jsem oslovila personálního ředitele společnosti Baťa, pana Vojtěcha Kořena, který mi poskytl potřebné informace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Definování služeb

V minulosti byl význam služeb pro národní hospodářství značně podceňován. Tento přístup ke službám měl hluboké kořeny, pocházel od Adama Smithe, který v roce 1776 popsal služby jako statky, které „neprodukují žádnou hodnotu“. Stejně se k sektoru služeb stavěl Karel Marx a toto pojetí v praxi převzala také centrálně plánovaná ekonomika.¹ V posledních desetiletích ovšem dochází k rozvoji všech druhů služeb. Rozvíjí se služby jako takové, např. hlídání dětí, ale v důsledku sílící konkurence se rozvíjí i tzv. doprovodné služby, např. instalace a údržba určitého zařízení. Konkurence se od sebe nijak výrazně neliší ani cenou produktu, ani jeho kvalitou. Zákazník se stal informovanějším a náročnějším. Trefit se do jeho vkusu a přesvědčit ho, aby zakoupil právě „náš“ produkt je podstatně složitější. Doprovodné služby představují prvek, který zboží odlišuje na trhu od konkurence a pro zákazníka představuje dodatečnou výhodu – důvod, proč si koupit vybraný produkt právě u této firmy a ne jinde. Na druhé straně stojí služby, které jsou doprovázeny zbožím, které službu pro zákazníka zhmotňují, např. cestování letadlem první třídou – zákazník dostane občerstvení, sluchátka, časopis. Proto je většina produktů kombinací zboží a služeb.

1.1 Definice služeb

Jak jsem již zmínila sektor služeb zaznamenal v posledních desetiletích velký rozvoj. Payne² uvádí, že živelný růst sféry služeb doprovázený poklesem tradiční výroby způsobil, že na toto odvětví připadá ve většině západoevropských zemí již více než 60 % počtu všech zaměstnaných. Zájem o sféru služeb s sebou přinesl také rozdílné názory na povahu služeb a jejich marketing.

Kotler³ službu definuje následujícím popisem: „*Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.*“

Horovitz⁴ hovoří o službách jako o souhrnu příslibů, které zákazník očekává od výrobku nebo základní služby jako funkci ceny, image a existující pověsti.

¹ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. s. 12.

² PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. s. 9.

³ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 710.

Obecně vzato nabídka firmy často zahrnuje i nějaké služby. Jejich podíl na celkovém výrobku může být různý. Rozlišujeme pět kategorií nabídek:⁵

1. **Čistě hmotné zboží**, jako je zubní pasta, mýdlo či cukr – s výrobkem nejsou spojeny žádné služby.
2. **Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami** – prodej technologicky pokročilých výrobků, jako jsou počítače a osobní vozy. U těchto produktů často závisí na kvalitě a dostupnosti souvisejících služeb (např. dodání, oprav, údržby, záruky aj.)
3. **Hybridní nabídka** – skládá se stejnou měrou ze zboží i služeb. Příkladem jsou restaurace, které nabízejí jídlo a obsluhu.
4. **Služba doprovázená drobným zbožím** – je tvořena hlavní službou, doprovodnými službami a podpurným zbožím. Například aerolinky prodávají svým pasažérům přepravní služby, ale cesta zahrnuje i hmotné výrobky jako jídlo, pití, sluchátka a časopis.
5. **Čistá služba** – např. účes od kadeřníka, finanční služby.

Služby a výrobní činnosti se dostaly do stádia, kdy jsou spolu úzce propojené a vzájemně se doplňují. Služby se staly nástrojem konkurence ve všech podnikatelských činnostech. Mezi služby, které doplňují výrobní produkty patří například:

- Prodej na splátky a leasing.
- Školení a výcvik.
- Smlouvy o opravách a údržbě.
- Poradenské služby.
- Skladování a úschova.

⁴ HOROVITZ, J. *Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. s. 17.

⁵ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 711.

1.2 Vlastnosti služeb

Služby mají určité vlastnosti, které je odlišují od výrobních produktů. V charakteristice vlastností služeb se autoři (např. Vašítková⁶, Kotler⁷, Payne^{8, 9}) většinou shodují. Obecně se službám přisuzují tyto vlastnosti:¹⁰

Nehmotnost – služby jsou do značné míry abstraktní a nehmátelné – nelze si je obvykle před koupí prohlédnout a jen v málo případech je lze vyzkoušet. Zákazník má tak ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb. Dělají si „obrázek“ na základě viditelných charakteristik, jakou jsou lokalita, zaměstnanci, vybavení a cena. Marketing služeb se proto zaměřuje na vytváření silné značky, popřípadě obchodního jména firmy nabízející dané služby.

Neoddělitelnost – výroba a spotřeba služeb většinou probíhá současně a za účasti zákazníka. Zákazník se zúčastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Pro pracovníky ve službách je důležité absolvovat školení správného chování ke klientům.

Proměnlivost – služby nejsou standardní, zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby. Kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány a také na tom, kdy, kde a jak jsou poskytovány. Lze ji poměrně obtížně řídit. Management musí reagovat výchovou, motivací zaměstnanců, výběrem a plánováním procesů poskytování služeb. Nehmotnost a heterogenita služeb vedou též k tomu, že služby lze jen obtížně patentovat.

Pomíjivost – nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet.

Absence vlastnictví je poslední z obvykle uváděných vlastností služeb. Zákazník nezískává při poskytování služby směnou za své peníze žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké.

⁶ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. s. 13 – 19.

⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 713 – 717.

⁸ PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. s. 15 – 16.

⁹ Payne neuvádí ve svém výčtu vlastností služeb nemožnost vlastnictví služby.

¹⁰ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 713 – 717.

1.3 Klasifikace služeb

Sektor služeb je velmi rozsáhlý. Představuje mnoho různých činností, od jednoduchých procesů po složité, počítači řízené operace. V důsledku různorodosti jsou služby klasifikovány podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií. Takovéto rozdělení umožňuje lepší analýzu služeb a pochopení použití různých marketingových nástrojů pro příslušné kategorie služeb.

Při klasifikaci služeb se zohledňují různé faktory, jakými jsou: typ služby, typ prodávajícího, typ kupujícího, vlastnosti poptávky, způsob zabezpečení (dodavatelským způsobem či vlastními silami), stupeň hmatatelnosti, nákupní motivy, závislost na zařízeních nebo na lidech, frekvence styku se zákazníkem, požadavky na dodávku, stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi, stupeň intenzity práce, atd.¹¹

V následujících podkapitolách nabízím několik možných klasifikací služeb pro lepší přehled v této oblasti.

1.3.1 Odvětvové třídění služeb

Základní klasifikace služeb, provedena ekonomy Footem a Hattem, rozděluje služby následujícím způsobem:¹²

- **Terciární:** do této skupiny spadají například restaurace a hotely, holičství a kadeřnictví, kosmetické služby, čistírny a prádelny, opravy a údržba domácích přístrojů a domácností a další domácí služby.
- **Kvartérní:** sem můžeme zařadit dopravu, obchod, komunikace, finance a správu.
- **Kvintérní:** příkladem jsou služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace.

1.3.2 Členění na základě poskytovatele služeb

- Veřejné služby poskytované **státními orgány** (např. zdravotnictví, soudnictví, školství, armáda, policie, aj.)
- Veřejné služby poskytované **neziskovými organizacemi** (např. muzea, nadace, nemocnice, aj.)

¹¹ PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. s. 18 -19.

¹² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 13.

- Služby poskytované **podnikatelským sektorem** (poradenské služby, ubytovací a hotelové služby, bankovní služby, cestovní ruch, aj.)¹³

Jak jsem uvedla již na začátku této práce sektor služeb se v posledních desetiletích značně rozvíjí a dochází k rozsáhlému rozvoji všech druhů služeb, proto se tato členění nedají striktně dodržovat. Například poskytovatelem vzdělávání je v této klasifikaci uveden stát. Je jistě pravda, že v rámci státu má právě stát na vzdělávání největší podíl, ale tato služba bývá poskytována také podnikatelským sektorem a určitou formu vzdělávání mohou poskytovat i neziskové organizace.

1.3.3 Klasifikace služeb podle kupujícího

Když se zaměříme na klasifikaci služeb z pohledu kupujícího služby, můžeme je rozlišovat následovně:¹⁴

- služby pro spotřebitelský trh (např. kadeřník)
- služby pro výrobní spotřebu (např. technické zkušebny, laboratoře)
- služby pro vládní trh (např. policie)

1.3.4 Rozdělení služeb podle formy jejich charakteru a poskytování

Toto členění služeb vychází z jejich formy, frekvence poskytování a kontaktu s člověkem, jak vidíme v následujícím rozdělení.¹⁵

- **Podle formy služby:**
 - uniformní služby: příkladem je základní vzdělání,
 - služby dohodnuté (na zakázku): příkladem jsou poradenské služby.
- **Podle zaměření:**
 - na člověka: příkladem jsou sociální služby,
 - na stroj¹⁶: příkladem jsou opravárenské služby.
- **Podle formy styku se zákazníkem:**
 - vysoký kontakt: příkladem jsou zdravotnické služby,

¹³ STAŇKOVÁ, P.; VORLOVÁ, R.; VLČKOVÁ, I. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Druhé upravené vydání. 2010. s. 91.

¹⁴ STAŇKOVÁ, P.; VORLOVÁ, R.; VLČKOVÁ, I. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Druhé upravené vydání. 2010. s. 91.

¹⁵ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 17.

¹⁶ V tomto případě by bylo dle mého názoru vhodnější použít místo slova stroj výraz věc, jelikož služby, které se nezaměřují na člověka mohou být zaměřeny na nejrůznější výrobky, budovy nebo dokonce i na zvířata a u těch by měl být nalezen ještě jiný vhodnější výraz.

- nízký kontakt: příkladem jsou telekomunikační služby.

1.3.5 Služby dle jejich distribuce

- Zákazník jde za službou (např. solárium)
- Služba jde za zákazníkem (např. úklidová firma)¹⁷

Výše uvedené klasifikace představují základní vymezení služeb. Podobné výčty a členění nám něco napovídají o prováděných činnostech, ale některé z nich jsou příliš obecné, proto nejsou příliš užitečné, pokud nám jde o to, najít vlastnosti důležité z hlediska marketingu služeb. Pokud mají mít klasifikační schémata služeb význam pro řízení firmy, musí umožnit využití marketingových strategií.

Vašítková¹⁸ uvádí, že organizace poskytující služby potřebují pro optimální plánování procesů, a zejména pro efektivní využití nástrojů marketingového mixu, znát zpravidla odpovědi na tyto otázky:

- Jaký je charakter poptávky po službě: fluktuace poptávky, sezónnost, špičky.
- Jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem: vysoký, střední, nízký kontakt.
- Do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům individuálních potřeb zákazníků.

1.4 Kvalita služeb

„Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme.“¹⁹

Jinak řečeno kvalita vyjadřuje shodnost s požadavky, nebo-li jakost produktu, popř. služby. Poskytovat takovou kvalitu, jakou definuje zákazník, znamená pochopit obě složky kvality: kvalitu výrobků a kvalitu služeb. Kvalita služeb se neřídí stejným způsobem jako kvalita průmyslových výrobků. Tato rozdílnost vychází z výše popsaných vlastností služeb. V průmyslu dosáhneme řízením kvality růstu produktivity

¹⁷ STAŇKOVÁ, P.; VORLOVÁ, R.; VLČKOVÁ, I. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Druhé upravené vydání. 2010. s. 117.

¹⁸ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 17.

¹⁹ HOROVITZ, J. *Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. s. 15.

snižováním počtů zmetků a nákladů na výrobu. Ve službách se produktivita vyjadřuje uspokojováním zákazníka, a tudíž se měří růstem prodeje.

Hlavní zásady, na nichž je založena kvalita služeb můžeme shrnout následovně:

- Jen zákazník posuzuje kvalitu služeb. Jeho názor je proto prvořadý.
- Nabídka služeb musí být formulována podnikem, který umožní uspokojit zákaznickovy potřeby.
- Podnik musí „řídít“ očekávání zákazníků – musí se snažit smazávat rozdíl mezi výsledkem služeb a očekáváním zákazníka.
- Pevná disciplína a stálé úsilí musí vést k vyhledávání chyb. Řízením detailů dosáhneme zlepšení kvality služeb.

Whiteley²⁰ dává následující doporučení: *„Kvalitu služeb můžete dosáhnout tím, že najmete lidi extrovertně zaměřené, poskytnete jim představu o službě, znalost toho, co si zákazník žádá, a podpoříte je, aby mohli vykonávat svou práci.“*

1.4.1 Úroveň vynikající kvality

Různí zákazníci mají různé požadavky na kvalitu. Kvalita nemusí ve službách znamenat nezbytně nejvyšší úroveň. Měli bychom mít možnost vybrat si z několika různých úrovní. Například jestliže jeden segment zákazníků chce opravu za tři dny, není nezbytně nutné provést opravu za tři hodiny. Podle Horovitz²¹ musí každá úroveň vynikající kvality odpovídat jisté hodnotě, kterou je zákazník ochoten zaplatit jako funkci svých přání a požadavků.

1.4.2 Přiměřenost

Přiměřenost je pro kvalitu služeb rovněž velmi důležitá. Jedná se o řízení vynikající jakosti vždy a všude. Respektování norem je jedno z nejpřísnějších hledisek řízení kvality služeb. Podnik by například neměl poskytovat dopoledne lepší kvalitu služeb než odpoledne. Čím více jsou však služby nabízeny na různých místech nebo různými zprostředkovateli, tím větší je riziko snižování úrovně vynikající kvality. Cílem řízení jakosti má být tedy snaha snížit odchylku mezi službou skutečně nabízenou a

²⁰ WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: VICTORIA PUBLISHING a.s., 1994. s. 13.

²¹ HOROVITZ, J. *Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. s. 16.

mezi vyhledávanou úrovní kvality. Snaha o bezchybnou službu zůstává jedinou zárukou dlouhodobého úspěchu.²²

²² HOROVITZ, J. *Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. s. 16

2 Marketing služeb

Marketing je definován jako „*manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku.*“²³

V dnešní době vyspělých technologií již není hlavním problémem zboží vyrobit, resp. nabídnout určitou službu, ale podstatně obtížnější je daný produkt prodat. Cílem organizace tedy je vytvořit, získávat a udržet si zákazníka. Aby toho organizace mohla dosáhnout, musí vyrobit, vytvořit a dodat zboží a služby, které lidé chtějí, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky, a zároveň musí získat příjem přesahující náklady. Tyto činnosti nelze provádět jen náhodně. Organizace si musí objasnit své cíle a stanovit si strategii k těmto cílům a vše pečlivě naplánovat. Důležité také je provádět kontroly plnění všech cílů a strategií, zjišťovat odchylky a následně je korigovat.

Marketingová orientace má tři důležité složky²⁴:

1. *Orientace na zákazníka* – organizace zná dostatečně své cílové zákazníky, což jí umožňuje poskytovat jim co nejvyšší hodnotu. Organizace musí vědět, jakou hodnotu bude zákazník vyžadovat v současnosti, ale i v budoucnosti.
2. *Orientace na konkurenci* – organizace zná svou konkurenci, dokáže rozpoznat její slabé a silné stránky a snaží se pochopit strategii i možnosti své konkurence.
3. *Koordinace mezi různými funkcemi organizace* – zodpovědnost za vytváření hodnoty pro zákazníky nemají jen pracovníci marketingového oddělení, ale i pracovníci v ostatních funkcích. Proto je nutná spolupráce a integrace materiálních a lidských zdrojů a jejich přizpůsobení k uspokojování potřeb zákazníků.

Všechny marketingové aktivity se v marketingově orientované organizaci soustřeďují na poznávání a uspokojování potřeb zákazníků. Ve službách vstupuje zákazník do interakce s klíčovými zaměstnanci a z této interakce vzniká služba. Poskytovatelé služeb tedy musí pracovat na efektivní interakci se zákazníky, aby jim v průběhu těchto setkání poskytli vynikající hodnotu. Efektivní interakce závisí na

²³ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. s. 24.

²⁴ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. s. 25 – 26.

dovednostech klíčového personálu a na procesech tvorby a podpory služeb pro podporu tohoto personálu.²⁵

2.1 Marketingový mix služeb

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli, uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci.“²⁶

Základní marketingový mix obsahuje čtyři prvky – v angličtině 4P – produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikaci (promotion). Pro potřeby organizací poskytujících služby, ale tyto čtyři prvky nestačí, a proto byl doplněn o složku lidí (people), procesů (prozess) a materiálního prostředí (physical evidence). Příčinou byly především vlastnosti služeb, o kterých se zmiňuji výše.

Marketingový mix je v podnikatelské sféře obecně uznávanou koncepcí. Každý prvek v sobě obsahuje celou řadu dílčích aktivit, jak ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Marketingový mix pro oblast služeb.²⁷

PRODUKT	CENA	MÍSTO	PODPORA PRODEJE
Rozsah Kvalita Úroveň značky Produkční řada Záruky Prodejní služby	Úroveň Slevy Platební podmínky Vnímání hodnoty služeb zákazníkem Kvalita versus cena Diferenciace	Umístění Přístupnost Distribuční kanály Pokrytí trhu distribucí	Reklama Osobní prodej Propagace Publicita Public Relations
LIDÉ		MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY	PROCES
Zaměstnanci: Vzdělání Výběr mezi zákazníky Přínosy Motivace Vystupování Mezilidské vztahy Postoje	Zákazníci: Chování Kontakty	Prostředí: Zařízení Barevnost Rozmístění Úroveň hluku Usnadňování zboží Hmotné podněty	Politika Postupy a mechanizace Prostor pro rozhodování podřízených Spolupráce se zákazníky Usměrnování zákazníka Průběh aktivit

²⁵ KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 719.

²⁶ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. s. 29.

²⁷ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. s. 30.

Dnes víme více než kdykoli dříve o tom, proč některým podnikům dávají zákazníci přednost a jiným se vyhýbají. Kvalitní výrobky a realistické ceny jsou důležité, ale nejsou vším. Zákazníci chtějí, aby se s nimi dobře zacházelo, proto dávají přednost firmám, které přikládají zvláštní význam službě zákazníkům. Pro každou firmu je důležité získávat nové zákazníky, ale rovněž velmi důležité je, aby zákazníci přicházeli znovu. To znamená, že nestačí jen získávat nové klienty a zákazníky, nýbrž musí být udrženi i ti stávající. Optimální služba zákazníkům to může zajistit.²⁸

2.2 Zákaznický servis

Většina podniků se v dnešní době silné konkurence již neobejde bez propracované marketingové politiky. Jak již bylo výše zmíněno, dnes již nestačí nabízet zajímavý produkt za konkurenceschopnou cenu, případně podpořený reklamou. Proto, aby podnik zákazníka získal nebo si jej udržel, se musí nějakým způsobem odlišit od konkurence. Řešení toho problému vzniká v oblasti služeb, které nabízí spolu s výrobkem. Tyto služby poskytované zákazníkovi jsou obecně nazývány zákaznickým servisem. Při vytváření a udržování loajálnosti a spokojenosti zákazníků hraje zákaznický servis významnou úlohu. Zákaznický servis zahrnuje tržní transakce probíhající před, během a po prodeji:

- **Předprodejní činnosti** – zásady služby, zásady komunikace se zákazníkem, reklama, informace, atd.
- **Prodejní činnosti** – zpracování poptávky, podpůrné služby, které jsou poskytovány, předvedení, dodávka služby spojená s očekáváním zákazníka, atd.
- **Poprodejní činnosti** – stanovení programu pro zdokonalování služeb (např. analýza kvality služeb, členství v klubu), systém pro vyřizování reklamací a stížností, nápravná opatření, atd.²⁹

Glanz³⁰ ve své knize uvádí, že získání nového zákazníka je pětkrát nákladnější než udržení zákazníka stávajícího. Budování zákaznické věrnosti tak pomůže společnosti snížit náklady a zvýšit zisk. Ve prospěch budování zákaznické věrnosti

²⁸ MARTIN, R. B. *Dokonalá služba zákazníkům*. Praha: Linde Praha a.s., 1994. s. 15.

²⁹ STAŇKOVÁ, P.; VORLOVÁ, R.; VLČKOVÁ, I. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Druhé upravené vydání. 2010. s. 116.

³⁰ GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing, spol.s r.o., 1996. s. 16.

mluví i následující studie, ve které jsou uvedeny důvody, proč zákazníci od organizace odcházejí:

- 3 % - odstěhování jinam.
- 5 % - vytvoření jiných přátelských vztahů.
- 9 % - konkurenční důvody.
- 14 % - nespokojenost s produkty nebo službami.
- 68 % - odchází kvůli lhostejnému přístupu majitele, ředitele nebo zaměstnance k zákazníkům.³¹

Z výše uvedeného je zřejmé, že organizace může vlastně ovlivnit více než 97 % příčin, proč ji zákazníci opouštějí. Ještě důležitější je skutečnost, že má přímý vliv na způsob jednání se zákazníky, tedy na těch 68 % odcházejících. Když se uváží celková hodnota každého z těchto zákazníků, je jasné proč je péče o zákazníky tak důležitá. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí tedy zákazníkovi nabídnout nejen kvalitní výrobek za zajímavou cenu, ale i vysokou úroveň služeb s prodejem spojených. Toto vše vede k celkovému zlepšení v poskytování služeb zákazníkům.

Spokojení zákazníci mají pro úspěch organizace rozhodující význam. Spokojení zákazníci nejen znovu přicházejí, ale přivádějí s sebou i své přátele. Budování zákaznické věrnosti je záležitost, na které by si měl každý podnik zakládat, jelikož se mu to několikanásobně vyplatí.

Whiteley³² se zaměřil na studie nejúspěšnějších firem a své poznatky shrnuje takto: „*Jediný správný způsob jak vést firmu – a také nejrentabilnější způsob – je naslouchat zákazníkům. Řiďte se tímto pravidlem a většina z nich neodejde nespokojena. Uslyšíte nejen hlasy těch, kteří jsou spokojeni, ale i těch, kteří spokojeni nejsou, a tyto informace budou pro vás cennou zkušeností.*“

Stručně řečeno, aby podnik nabídl svým zákazníkům produkt včetně správných a požadovaných služeb, musí svým zákazníkům naslouchat. Musí znát přání svých zákazníků, jejich představy a očekávání. Kvalitní zákaznický servis může podniku přinést velkou konkurenční výhodu.

³¹ GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing, spol.s r.o., 1996. s. 16.

³² WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: VICTORIA PUBLISHING a.s., 1994. s. 36.

2.3 Význam zaměstnanců pro nabídku služeb³³

Lidé představují jeden z prvků, které rozšiřují klasické čtyři P marketingového mixu. Největší význam mají zaměstnanci v organizacích, kde se proces poskytování služby vyznačuje vysokým kontaktem se zákazníkem.

Úlohou marketingu je dosažení cílů organizace uspokojováním potřeb zákazníků. Na tomto cíli se musí podílet i personální management. Spolupráce personálního s marketingovým managementem se projevuje ve třech oblastech:

- **Ztotožnění se s potřebami zákazníka.** Personální management musí poznat, jaké mají jednotlivé skupiny zákazníků potřeby, zejména jaké kladou nároky a jaké mají představy o chování zaměstnanců. Personální management podporuje marketingové činnosti pomocí výběru a výchovy zaměstnanců, kteří těmto požadavkům vyhovují. Marketingový management poskytuje personálním útvarům zpětnou vazbu prostřednictvím pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků.
- **Sledování a hodnocení.** Zaměstnanci jsou hodnoceni podle svého přínosu k celkovým cílům organizace. Tomu je nutno podřídít jejich výcvik a hodnocení. K hodnocení lze využít i údaje získané marketingovým managementem a učinit z nich trvalou součást celkového řízení kvality v organizaci.
- **Spolupráce všech funkčních útvarů organizace.** Personální management by měl dbát na účinnou spolupráci všech útvarů v organizaci, vysvětlování poslání a cílů organizace a objasňování případných nepopulárních opatření. Měl by vytvářet jednotlivá pracovní místa a popis jejich pracovních funkcí tak, aby směřovala k plnění cílů organizace.

Všichni zaměstnanci by měli svou prací naplňovat poslání organizace a její strategii. Proto je nutné předávat poslání organizace všem zaměstnancům stejně, jako je image organizace sdělována zákazníkům. Poslání organizace musí být jasně formulováno a sděleno zaměstnancům. K vytváření pocitu sounáležitosti s organizací

³³ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. s. 154 – 160.

pomáhají například interní noviny nebo brožury. Pozitivní vliv má ve všech organizacích dobré pracovní prostředí.

2.3.1 Trénink a vzdělávání

Trénink pracovníků je zaměřen na výkon na stávajícím pracovním místě a rovněž na rozvíjení schopností s ním souvisejících. Vzdělávání pracovníků je zaměřeno spíše do budoucnosti na rozvíjení kvalifikace zaměstnanců na základě odhadu budoucích potřeb organizace. Především pro zaměstnance, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky by měly být připraveny vzdělávací programy, které stručnou a jednoduchou formou vysvětlí smysl marketingu a využívání marketingových nástrojů. Důležité je poučit tyto zaměstnance, jakým způsobem získávat od zákazníků informace vedoucí ke zdokonalování služeb, popřípadě i informace o spokojenosti s poskytnutou službou. Nepřetržitě vzdělávání zaměstnanců je důležité ze tří hlavních důvodů:

1. Je to příležitost, jak neustále zdůrazňovat představu firmy a diskutovat o ní.
2. Zaměstnancům dává konkrétní potřebné dovednosti.
3. Ukazuje lidem alternativy ke starému stylu práce – alternativy, ze kterých si mohou sami odvodit nové způsoby, jak dělat věci, lépe sloužící zákazníkům.

Protože budoucí úspěch značky velmi silně závisí na kvalitě vztahů se zákazníky a dalšími rozhodujícími cílovými skupinami, hraje komunikace v současném podnikání a v novém marketingu stěžejní roli.³⁴ Komunikace je důležitá nejen na úrovni zaměstnanec – zákazník, ale rovněž správná komunikace uvnitř podniku má nesmírný význam. Na jedné straně informuje zaměstnance o normách kvality a příslibech podniku daných zákazníkovi, díky čemuž se může každý zaměstnanec podílet na úrovni svých služeb, a na druhé straně povzbuzuje věrnost a mobilizuje energii. „*Je třeba „prodat“ kvalitu služeb zaměstnancům dříve, než ji začneme prodávat zákazníkům. Skeptický zaměstnanec není schopný přesvědčit zákazníka.*“³⁵

³⁴ HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. s. 15.

³⁵ HOROVITZ, J. *Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. s. 66.

2.3.2 Vývoj kariéry a odměňování

Možnosti dalšího postupu v zaměstnání jsou důležité především pro klíčové zaměstnance. Seznamuje je s tím, jak budou vypadat jejich další pracovní možnosti v určité organizaci. Přijímání a udržení kvalitních, zejména klíčových zaměstnanců je přímo ovlivňováno jejich motivací, především pak odměňováním. Odměny lze rozdělit na peněžní a nepeněžní. Nepeněžní odměny představují široké spektrum výhod poskytovaných zaměstnanci, patří sem například dotované podnikové byty, rekreační zařízení, příspěvky na kulturní akce. Nepeněžní odměny představují základ pro vytváření vztahů mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci a vytvářejí často příjemné pracovní prostředí, které působí na soudržnost s organizací a vytváření určité podnikové kultury. Peněžní odměny jsou pak přímou metodou, která směřuje ke zlepšování výkonu zaměstnanců.

2.3.3 Monitorování a kontrola zaměstnanců

Monitorování a kontrola zaměstnanců představuje díky neoddělitelnosti služeb v sektoru služeb nástroj kontroly kvality. Kontrolní systém pak úzce souvisí se systémem odměňování. Prémie například nelze vyplatit, jestliže výkony klesnou pod určitou stanovenou normu. Kontrolu může představovat osobní dohled nad personálem (např. vrchní sleduje číšníky), technická kontrola (typická pro procesy využívající mechanizace) a byrokratická kontrola, která vyžaduje, aby zaměstnanci dokumentovali své výkony (např. opraváři).

K monitorování zaměstnanců se mohou používat různé metody kontroly. Patří k nim systémy založené na prodeji, systém stížností, systém návrhů, auditní návštěvy a průzkumy spokojenosti zákazníků.

3 Shrnutí teoretické části

Aby organizace uspěla v dnešním silně konkurenčním prostředí, je nutné, aby se nějakým způsobem odlišila od svých konkurentů. Prostor pro toto odlišení vzniká v oblasti služeb.

Pro oblast služeb existuje široká škála klasifikací. Služby můžeme rozlišovat podle charakteru vlastnictví – zda se jedná o organizace soukromé (sklady, banky) či veřejného sektoru (policie, státní nemocnice). Podle druhu trhu můžeme rozlišit trh spotřebitelský (maloobchodník) nebo průmyslový (výpočetní centrum). Některé služby mohou obnášet značný kontakt se zákazníky, kdy je třeba zákazníkova přítomnost (u kadeřníka, u lékaře). Existují však i služby s velmi omezeným kontaktem se zákazníky, např. čistírny či opravny, které jsou zaměřené na předměty. Služby mohou být zajištěny lidmi (vzdělávání) nebo stroji (bankomaty).

Velmi důležitá je správně zvolená marketingová strategie služeb. Marketing služeb se liší dle charakteru poskytovaných služeb a velikosti a působnosti organizace, která služby poskytuje. Důsledkem nehmotnosti, zničitelnosti a neoddělitelnosti služeb byl pro oblast služeb vytvořen rozšířený marketingový mix, který se skládá z tradičních prvků, tj. produktu, ceny, místa, komunikace a prvky, o které byl rozšířen jsou lidé, materiální prostředí a procesy.

Při poskytování služeb zajištěnými lidmi jsou kontaktní zaměstnanci klíčovou skupinou. Tyto zaměstnance je nutno správně vybírat, vzdělávat, vést a motivovat. Obecně důležitou zásadou je udržovat kvalitu služeb na co možná nejvyšší úrovni a orientovat se na potřeby a přání zákazníka, protože pouze spokojený zákazník zůstává věrným zákazníkem.

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 Služby poskytované firmou Baťa do roku 1945

V této kapitole jsem se zaměřila nejen na služby poskytované zákazníkům, ale také na služby poskytované zaměstnancům, které mají jak vyplývá z teoretické části velký vliv na úroveň poskytovaných služeb, a uvádím zde i služby využívané spoluobčany, neboť bez této podkapitoly by byl výčet služeb poskytovaných firmou Baťa neúplný. Pro lepší orientaci v textu uvádím tabulku 2.

Tabulka 2: Služby poskytované firmou Baťa do roku 1945.³⁶

Služby poskytované zaměstnancům	Služby poskytované zákazníkům	Služby využívané spoluobčany
Výchova a vzdělávání - Baťova škola práce. - zakládání dalších škol (stavební, strojnické, chemické kurzy, obchodní, koželužské, mistrovské průmyslové, obchodní akademie, Studijní ústav, Vyšší lidová škola Tomáše Bati). - Tomášov.	Síť vlastních prodejen	Zdravotní, kulturní a sportovní zařízení - Baťova nemocnice - kina, koupaliště, muzeum, výstavní síň, studijní ústav, sportovní areál, Společenský dům.
Zdravotní péče: - Baťova nemocnice. - Sociálně zdravotní ústav. - Zdravotní matrika.	Péče o nohu - pedikúra. - masáže. - poradenská činnost.	Vzdělávání - vybudování řady škol viz. Služby poskytované zaměstnancům.
Sociální služby: - bydlení (Baťovské domky, internáty, penzióny) - stravování (pekárny, jatka, jídelny, restaurace) - vnitropodniková banka - Baťův podpůrný fond	Správkárny obuvi a punčochového zboží - levné a rychlé opravy	Budování infrastruktury - síť pro střídavý proud, telefonní síť, pořízení veřejných cest, osvětlení, kanalizace, vodovod, čištění silnic. - Baťův kanál, Otrokovicko-Zlínsko-Vizovická dráha, letiště
Sportovní a kulturní zařízení: - SK Baťa, sportovní areál. - kina, koupaliště, muzeum, výstavní síň, knihovna, sportovní areál, Společenský dům.	Zásilková služba - týkala se zejména nadměrných velikostí a zdravotní obuvi.	
	Návštěva domácností - nabídka zboží a služeb.	

³⁶ Vlastní zpracování.

4.1 Služby poskytované zaměstnancům

Tomáš Baťa hluboce věřil v účinnost zásady služby veřejnosti. Stržitéšský³⁷ uvádí že si Tomáš Baťa stál na stanovisku, že jen v případě, že budeme pomáhat jiným, budou oni pomáhat nám. Podnikání považoval za společenskou záležitost, která spočívá ve vzájemné potřebě služeb. K tomuto přesvědčení dospěl proto, že poznal, že nejschopnější lidé vyhledávají zaměstnání u firem, které jim poskytnou největší výhody a za tyto výhody dávají zaměstnavatelům jako protihodnotu nejkvalitnější práci a loajálnost.

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuďoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybuďoval závod“³⁸

Tomáš Baťa se cíleně věnoval všestrannému osobnostnímu rozvoji svých zaměstnanců, které začal od jisté doby oslovovat zásadně „spolupracovníci“. Většina těchto spolupracovníků pocházela z velmi chudých poměrů. Ve firmě se jim dostalo rozvoje po pracovní, duševní i kulturní stránce a několik z nich se vypracovalo do významných vedoucích pozic. V následujících podkapitolách popisují služby poskytované spolupracovníkům firmy v první polovině 20. století.

4.1.1 Výchova a vzdělávání

Tomáš Baťa vybuďoval svou firmu ve skvěle fungující systém řízení na základě jasně formulovaných zásad a využití zkušeností nabytých v zahraničí. Uvědomoval si význam vzdělávání, výchovy a dalšího rozvoje svých zaměstnanců, a věnoval jim proto velkou pozornost. Pro svůj systém si pracovníky vychovával od prvního okamžiku jejich vstupu do práce a jelikož nebyl příliš spokojen se stylem vzdělávání na tehdejších učňovských školách, kde se žáci učili převážně teoretickým znalostem a nic si nevyzkoušeli v praxi, založil roku 1925 vlastní závodní školu pro mladé muže nazvanou Baťova škola práce (dále jen BŠP). Byl toho názoru, že je snazší naučit člověka práci zcela od počátku, než ho přeučovat. V roce 1929 pak byla založena i BŠP pro mladé ženy. Do BŠP byli přijímáni žáci, kteří právě dokončili měšťanskou školu - základní školní docházku, což odpovídalo žákům ve věku 14 až 15 let. Tomáš Baťa přednostně

³⁷ STRŽITÉŠKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. s. 71.

³⁸ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. s. 95.

zaměstnával lidi ze sociálně slabších rodin, jelikož předpokládal, že si budou práce více vážit. Studium bylo tříleté. Výchova v závodech byla uskutečňována ve třech základních okruzích:

1. příprava dělníků v zaučovací dílnách,
2. výuka ve škole,
3. výchova na internátech společnosti.

Hlavní důraz byl kladen na osvojení si potřebných základních teoretických a odborných znalostí (odborná nauka obuvnická, strojnictví, elektrotechnika, atd.), výuku cizích jazyků, vypěstování kladného vztahu k práci, vysokému výkonu a kvalitě práce, osvojení si návyků pracovní disciplíny a vědomí odpovědnosti za svěřenou práci. Součástí Baťova vzdělávacího systému byly také ubytovací zařízení, internáty. Celý systém výchovy představoval úzké spojení pracovní výchovy se školním vzděláváním. Na internátě bydleli i mladí muži a ženy pocházející přímo ze Zlína, přičemž finanční podpora ze strany rodičů byla nežádoucí. Tomáši Baťovi šlo o to, naučit tyto mladé lidi samostatně hospodařit. Většina účastníků pracovala plnou pracovní dobu a vzdělávání se věnovala po práci a v sobotu. Zajímavostí bylo, že se ve všem neustále soutěžilo - pořádku na internátě, chování, uspořádání zevnějška, v pracovních výkonech v továrně a zejména v prospěchu ve škole. Vše bylo neustále bodováno a vyhodnocováno.³⁹

Zvláštním vzdělávacím institutem byl Tomášov, který byl založen v roce 1937 za účelem výchovy a vzdělávání vyšších řídicích pracovníků. Do tohoto institutu bylo vybráno 60 nejlepších mladých mužů, kteří absolvovali BŠP v letech 1936 – 1937. *„Tomášované byli vychovávaní a vedeni k upevnění schopnosti efektivní organizace práce, k odbornosti, k orientaci v mezinárodním nákupu, obchodu a výrobě, a to zejména z pohledu ekonomiky. ... Byly u nich prohlubovány znalosti svého oboru, chemie, strojírenství, obchodních věd, obuvnictví, znalost světových jazyků.“*⁴⁰

Současně se rozšířilo pořádání různých kurzů pro dospělé zaměstnance a bylo zavedeno průběžné zdokonalování vedoucích pracovníků. Odborné kurzy byly pružnou

³⁹ GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. s. 56 - 57

⁴⁰ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 100.

formou základního školení, účelového doškolování, případně také specializačního školení.⁴¹

Firma Baťa se starala o vlastní podnikové a zlínské školství tak, že toto školství mělo neobyčejně vysokou úroveň. Kromě BŠP byly zřízeny školy stavební, strojnické, chemické, obchodní, koželužské, mistrovské průmyslové školy a obchodní akademie. Pro ty pracovníky, kteří nenavštěvovali některou z průmyslových škol, a přesto měli zájem o prohloubení svého odborného vzdělání, byl vybudován zlínský Studijní ústav. Posláním tohoto ústavu bylo seznamovat zaměstnance se zákonitostmi práce a pomoci jim vědecky myslet a pracovat.⁴² Moderní budovy škol a učebny byly vybaveny nejmodernějšími pomůckami. Rybka⁴³ dokonce udává, že si firma nechala vyhledat nejlepší učitele v republice i v zahraničí a nabídla jim mimořádně lákavé podmínky. Ve školách se neustále vyhledávaly nejefektivnější metody výuky.

K výchovně vzdělávacím záměrům byl využíván také závodní rozhlas a krátkometrážní film.⁴⁴ Zaměstnanci měli možnost sledovat například v obědové pauze, po kterou se továrna uzavírala různé vzdělávací dokumenty.

Interní časopis

Vzdělávací a informační charakter měl i firemní časopis nazvaný Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa, který začala firma vydávat od roku 1918. Vydávání časopisu mělo sloužit k udržení informačního kontaktu závodu se spolupracovníky. Valůšek⁴⁵ ve svém článku informuje, že v tomto týdeníku byly kromě zpráv zaměstnancům ohledně různých opatření firmy publikovány také osvětové a vzdělávací zprávy. Později byl zaveden nový jednoduchý název Zlín a noviny se proměnily v klasický deník. Od počátku třicátých let začala firma vydávat další periodika zaměřená na různé obory činností zlínských závodů, jako například Zpravodaj prodavačů fy Baťa. Podobné týdeníky začala firma Baťa vydávat také pro většinu svých zahraničních filiálek.

⁴¹ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. s. 109.

⁴² POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990. s. 84.

⁴³ RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. s. 10.

⁴⁴ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. s. 109.

⁴⁵ VALŮŠEK, D. *Jak se rodilo baťovské tiskové impérium. „Dejte mi tři redaktory a dva sázecí stroje.“*

[online] cit. 2011-03-20. Dostupné z:

http://www.zlin.eu/upload.cs/c/c8f326d4_2_m_zlin_3_2011_maketa.pdf.

Obrázek 1: Sdělení zaměstnancům fy. T. & A. Baťa.⁴⁶

CENA 20 HAL.

Ročník XI. Ve Zlíně v únoru 1928. Číslo 5.

SDĚLENÍ
zaměstnanců fy. T. & A. Baťa
Týdeník vycházející v sobotu.

Připraven v továrně, dr. Babovka, Pohoř, kopírováno na ruli a potaženo K2 15.—. Do osmi hodin K2 16.—.

JIDELNÍ LISTEK

Pondělí. Oběd: Hovězí polévka krupicová, mléčná omáčka, hovězí maso a chléb K2 2.—, Karbenický salát a brambory K2 4.—, Věčeře: Dušená štika a chléb K2 2.—.

Úterý. Oběd: Fazolová polévka, hovězí řízek a chléb K2 2.—, Svíčková na smetaně a knedlík K2 4.—, Věčeře: Rákoska K2 2.—.

Středa. Oběd: Hovězí pol. smetová, fazule, hovězí maso a chléb K2 2.—, Vepřové kotlety a knedlík K2 4.—, Věčeře: Guláš a chléb K2 2.—.

Čtvrtek. Oběd: Kroupková pol., usaz., salát a chléb K2 2.—, Těloci pečená a ryba K2 4.—, Věčeře: Hovězí škvorec a chléb K2 2.—.

Pátek. Oběd: Hovězí pol. šikavá, cibulová omáčka a chléb K2 2.—, Rožničná a brambory K2 4.—, Věčeře: Karbenický a brambory 2 K2.

Sobota. Oběd: Zasmaž. polévka smetová, segedínský guláš a chléb K2 2.—, Hrádek a uzené K2 4.—, Věčeře: Hovězí rožničná a chléb K2 2.—.

Neděle. Oběd: Zasmaž. polévka říšská, vepřový roštěn, salát, chléb K2 2.—, Rizek, kotlety, brambory salát K2 4.—, Věčeře: Uzené, otypek a brambory K2 2.—.

PŘEDCHÁZEJTE VZNIKU NEMOCI.

Minulý týden hluboce dojala řadu zlínských publikum správa o náhlém skonu známého válečného občana. Mnozí, kteří jej viděli ještě před třemi dny veselého na společenské zábavě, ptali se, jak jest to možné, aby člověk, plný zdraví a mužského humoru, popoždou, po tak krátké nemoci, se rozloučil navždy se svojí rodinou a svými přáteli. A k tomu ještě přistupuje trapné pomýlení, že příčinou smrti byla zánětlivá neptarňá příhoda, malý úraz, který sotva porušil kůži.

Takto a podobně uvažoval mnohý z těch, kteří smutnou zprávu o nešťastném nemocném se dozvěděli, jinak ovšem jeví se případ lékaři, který hned od prvního dne nemoc starostlivě sledoval se zřením na to, že, i když bylo vlastní poranění nepatrné, byly přece jen v organismu značného zárvady, které oko lékařovo postřehlo a které šlihy předpověděly nemoci velmi vážné.

Nesázeli mnohdy na tom, jak ta neb ona nemoc neb to neb ono poranění samy o sobě jsou zánětlivé, ale koho postihují.

Příkladem tohoto tvrzení jest třeba známá skutečnost, jak rozdílné následky velká krvácení mužů a žen. Tělo ženy od přírody jest připraveno strátím krve, které organismus ženě dříve bez pomoci a bez následků vyrovnává. Možno směle říci, že žádný muž nesnese zni žít své stravy krve, kterou i nemocní žena bez jakýchkoliv následků přikrmiti.

Něco jest známo, že zřídka infekční onemocnění, jako akvinný tyfus, záškrť plíc a řada jiných nemocí probíhají u mladých lidí do 30 let téměř bez výjimky hladce, nebývají při zdravém a zachovalém stáří mladého člověka téměř nikdy příčinou smrti, a naopak u lidí starších, otyklých, u jednotlivců se srdeční vadou, se skro-

Člověk, který vyrostl k dospělosti jen na ústě svých předků a slávy, bude se těžko učiti sloužit sobě a jiným, bez ohledu na míru vědomostí, kterých nabyl.

Tomáš Baťa.

V každém podstatném číle dnešního „Sdělení“ je přiložen kupon, na který obdržíte zdarma reprodukci obrázku našeho šefa, jehož ovšem jste krasby akademického malíře J. Kolbana s podpisem šefa. Tento obrázek je možno i mimo pouštění zakoupiti v redakci.

V neděli
12. února 1928

Dětské radovánky
Ráno Na louce - v lesu - u potoka

V Obchodním domě.
Začátek ve 2 hod. odpo.

Vzdělávání zaměstnanců prodejen

Tomáš Baťa si brzo uvědomil, že rozhodující je uspokojování spotřebitelů. Razil heslo: „Náš zákazník, náš pán“. Podle dnešního teoretického pojetí to znamenalo uplatňování obchodně výrobního modelu řízení, kde určující roli má obchod/prodej.⁴⁷ Výchově pracovníků prodejen byla proto věnována mimořádná péče. V rámci osobního oddělení prodejen byla zřízena Škola prodavačů. Tato škola vznikla v roce 1930, v době rozšiřování sítě vlastních prodejen obuvi. Vedoucí prodejen byli školeni každý rok na týdenním kurzu. Prodavači a mistři správkáren absolvovali týdenní školící kurz každé dva roky a správkaři každé tři roky. Mimoto byly pořádány kurzy pro nově přijaté prodavače v délce čtrnácti dnů a nově přijatí správkaři absolvovali týdenní kurz. Dále byly pořádány speciální kurzy pro aranžéry, pedikéry, opravářky punčoch, pro prodavače pneumatik a duší. Cílem výchovy zaměstnanců prodejen bylo zvýšit jejich odbornou úroveň a vštípit jim samozřejmost vhodného chování vůči zákazníkům. Každému zákazníkovi muselo být dáno najevo, že je zájem uspokojit jeho přání, musel být obslužen v křesle, prodavač musel osobně vyzkoušet kupovanou obuv na noze zákazníka (s výjimkou levných druhů obuvi) a v případě nutnosti pro volbu správné

⁴⁶ Sdělení zaměstnanců firmy Baťa. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/stopa/Sdeleni>, [online], cit. 2011-4-10.

⁴⁷ GARLÍK, V. Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939. Praha: Svoboda, 1990. s. 63.

velikosti přeměřit jeho nohu obuvnickou mírkou. Bylo zcela normální, že prodavači a pedikéři ovládali obě profese a podle počtu zákazníků se soustředili převážně buď na prodej nebo na péči v pedikúře. Ve dnech návalu zákazníků prodávali i správkaři. Z těchto důvodů bylo proškolení všech zaměstnanců jak v odborných znalostech, tak v chování vůči zákazníkům, nutností a samozřejmostí.⁴⁸

4.1.2 Zdravotní péče

Péče o zdraví zaměstnanců a jejich rodin byla řešena na vysoké odborné úrovni. Ústřední částí zdravotnických zařízení se stala **Baťova nemocnice**, která byla vystavěna v roce 1927. Zde probíhala lékařská vyšetření nově přijímaných spolupracovníků a pravidelně byly zajišťovány preventivní lékařské prohlídky všech spolupracovníků. K preventivní péči o zdraví zaměstnanců podniku sloužila zdravotnická matrika, v jejímž rámci byl pravidelnými lékařskými prohlídkami sledován stav všech zaměstnanců podniku. Jako součást nemocnice bylo zřízeno zvláštní oddělení průmyslového zdravotnictví a tovární hygieny. Úkolem tohoto oddělení bylo provádět pravidelné kontroly pracovišť jak po stránce hygienické, tak i celkové zdravotnické péče o pracovní prostředí. Dále byla zřízena biologická laboratoř, jejímž úkolem bylo hodnotit veškeré nové hmoty a materiály před jejich zařazením do výroby z hlediska zdravotní nezávadnosti a navrhnout opatření k odstranění jejich škodlivosti.

Rovněž byla zajišťována prevence pracovních úrazů. K tomuto účelu bylo zřízeno specializované středisko, které zabraňovalo pracovním úrazům plněním řady úkolů (např. kontrola nových strojů před zařazením do provozu, kontrola pracovních postupů, pořádání přednášek o významu bezpečnosti práce, sledování a předvídání pracovních úrazů). Nemocnice byla původně určena pro zaměstnance podniku a jejich rodiny, brzy po výstavbě však rozšířila svoji činnost i na obyvatele Zlína a okresu.⁴⁹

Několik zdravotních institucí bylo umístěno v **Sociálně zdravotním ústavu**. Především to byly úřadovny Okresní nemocenské pojišťovny, jejímiž členy byli všichni pracovníci závodů. Velká část prostoru byla vyhrazena ústřední ambulanci této pojišťovny s ordinacemi praktických a odborných lékařů, dále se tam nacházely ordinace školního zubního ústavu, většina ordinací stomatologického oddělení nemocnice. Celé jedno poschodí bylo vyhrazeno úrazovému oddělení.

⁴⁸ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. s. 77-78.

⁴⁹ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. s. 119.

Obrázek 2: Baťova nemocnice.⁵⁰



4.1.3 Sociální služby

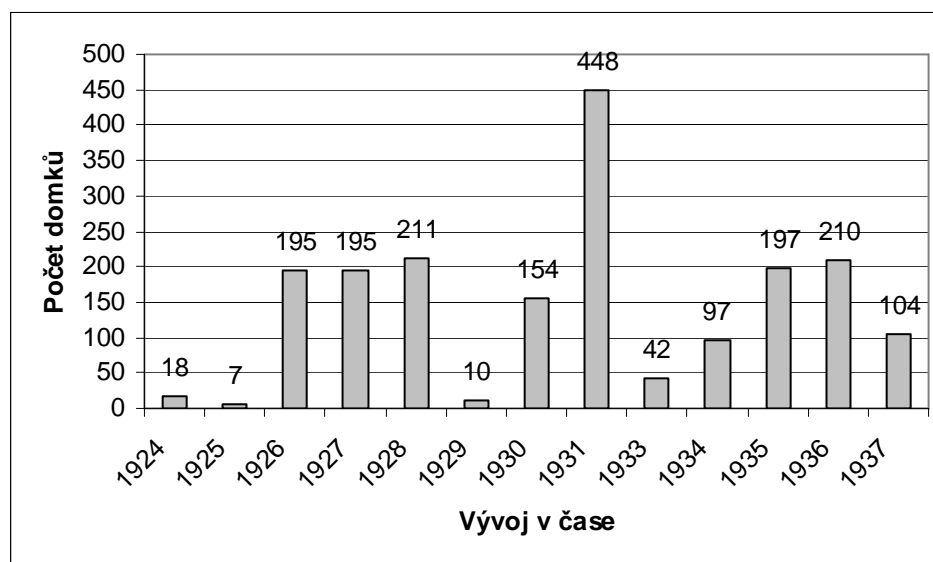
Tomáš Baťa věnoval sociálním poměrům svých zaměstnanců velkou pozornost. Kvalitu života zaměstnance považoval za záležitost zaměstnavatele a ne státu. Jeho snahou bylo zajistit svým zaměstnancům nejen vyšší výdělky, ale i vhodné podmínky sociální a zdravotní pro ně i jejich rodiny. Z každé cesty do ciziny se snažil přinášet nové poznatky, které by mohl uplatnit ve vytváření lepších podmínek pro práci a život v podniku.

4.1.3.1 Bydlení

V roce 1912 nechal Tomáš Baťa vystavět první skupinu domků pro své spolupracovníky. Ve 20. a 30. letech 20. století se pak realizovala výstavba rodinných domků nejen ve Zlíně, ale i v ostatních místech, kde byly zakládány nové továrny. Náklady na stavbu domků byly nízké, což se odrazilo v poměrně nízkém poplatku za bydlení. Výstavba domků měla značný vliv na motivaci spolupracovníků, neboť v případě propuštění z firmy musel spolupracovník i celá jeho rodina domek opustit. Standardem byl půldomek se třemi pokoji, kuchyní, sklepem a zahrádkou. Nájemné činilo 27 Kč za týden. Firma Baťa vlastnila také údržbářská střediska, která zabezpečovala údržbu domků. Pro mladé muže a mladé ženy byly vystavěny internáty, jak jsem již zmínila v předchozí podkapitole číslo 4.1.1 a pro svobodné zaměstnance

⁵⁰ WICHEREK, J. *Zdravotnictví na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace. 2005. s. 16.

menší penziony. Tomáš Baťa byl toho názoru, že zaměstnanec, který přichází do práce osvěžen dobrým odpočinkem, s rozšířeným duševním obzorem, pracuje docela jinak a má pro podnik mnohem větší cenu než ten, kdo přichází unaven dlouhou cestou a případně i z nevhodného prostředí.⁵¹ Zaměstnanci s dětmi mohli využívat firemní mateřské školky, která byla založena v roce 1918.⁵²



Graf 1: Počet nově vystavěných baťovských domků v letech 1924 až 1937.⁵³

4.1.3.2 Stravování

Firma Baťa se rovněž starala i o správnou výživu svých zaměstnanců. Pochopila, že poskytováním kvalitní stravy přispívá ke zlepšování pracovní kondice zaměstnanců a ke snižování jejich nemocnosti. Tu zajistila výstavbou pekárny, jatek s úpravou masa a uzenin a vybudováním jídelen v Obchodním domě, v Tržnici a restauracemi ve Společenském domě ve Zlíně.

Tovární konsum dodával na objednávku nákupy do bytů a prováděl pravidelné rozvážení mléka.⁵⁴

Tomáši Baťovi dělala starosti kvalita jídla v závodní jídelně. Proto se rozhodl sám i s celou ředitelnu obědvat v této jídelně. Nechal zřídit malou kontrolní kuchyni, která měla za úkol z těch samých potravin připravovat pokrmy s největší péčí.

⁵¹ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. s. 119.

⁵² UNIVERZITA TOMÁŠE BATA VE ZLÍNĚ. *Tomáš Baťa*. Dostupné z: <http://tomasbata.com/index.html?lang=cs> [online] cit. 2011-3-15.

⁵³ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 109.

⁵⁴ STAŠA, E. *Jak to bylo se zlínskou Tržnicí*. [online] Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/novy-zlin/stara-trznice-ve-zline.html> cit. 2011-3-29.

Dosáhnout stejné jakosti pokrmu, jaké dosahovala malá kuchyně, se velké kuchyni podařilo jen málokdy. Po pravidelných kontrolách byly jídla připravovány lépe a ty jídla, jejichž jakost se nepodařilo zlepšit, se přestala podávat.

Baťovo úsilí podávat svým spolupracovníkům jídla dobré kvality vystihuje nejlépe jeho vlastní vyjádření: „*Jsem odhodlán vynaložit tolik úsilí, kolik třeba, aby pokrmy byly připravovány dokonale. Musíme ale žádat ode všech zaměstnanců spoluúčast na této těžké práci. Řiďte se návrhy, jak možno jídelny a kuchyni zlepšit, a upozornění na nedostatky zasílejte přímo na moji adresu.*“⁵⁵

4.1.3.3 Vnitropodniková banka

Zajímavým prvkem Baťova systému řízení byl vlastní vnitropodnikový bankovní systém. Každý zaměstnanec měl u vnitropodnikové banky zřízeno osobní konto, na které mu byly ukládány úspory a zejména pohyblivá část mzdy. Zůstatek na účtu byl úročen 10 % ročně. Zaměstnanci měli udržovat na svých kontech určitou finanční rezervu, aby mohli v případě ztráty škodu uhradit. To se týkalo především pracovníků, kteří pracovali ve vyšších pozicích. Zaměstnanci si mohli vybírat peníze z konta na základě aktuální potřeby prostřednictvím vyplněné kartičky se sumou a podpisem, kterou předali účetnímu. Ne vždy však bylo žádosti vyhověno. Výpis z konta dostal každý spolupracovník jednou za půl roku nebo kdykoliv jindy na požádání. Tento bankovní systém byl výhodný jak pro spolupracovníky, kterým byly úročeny úspory vysokým úrokem, tak i pro společnost Baťa, která tak měla k dispozici vlastní kapitál pro rozvoj a modernizaci firmy.⁵⁶ Banka úročila rovněž 10 % také dary novorozencům, které byly vypláceny z Baťova podpůrného fondu ve výši 1.000,- Kč.

4.1.3.4 Baťův podpůrný fond

Baťův podpůrný fond (dále jen BPF) byl zřízen roku 1928 jako sociální fond financovaný z pokut zaměstnanců a z příspěvků firmy. Kromě toho poskytovaly BPF roční příspěvky také jiné společnosti Baťova koncernu jako Fatra, Kotva, Tisk, Zlínská stavební, MAS, BAPOZ aj. V BPF byly také uloženy výtěžky z nájemného z obytných domů a internátů i z provozu Velkého kina. Činnost BPF sestávala ze dvou oblastí. Jednou z nich byla oblast sociálně zdravotní, druhou pak oblast podnikatelská, tj.

⁵⁵ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. s. 72.

⁵⁶ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 125 – 126.

investiční a výdělečná. Z tohoto fondu byly vypláceny podpory dlouhodobě nemocným a zestárlým zaměstnancům a také již výše zmíněné dary novorozencům zaměstnanců společnosti. Podpory byly vypláceny i na základě žádosti jednotlivých zaměstnanců, pokud byly schváleny správním výborem fondu. BPF investoval do výstavby nových obytných domků, domů, škol, internátů, Baťovy nemocnice, zařízení apod.⁵⁷

4.1.4 Sportovní a kulturní zařízení

Firma Baťa věnovala značnou pozornost také budování možností pro volnočasové aktivity svých zaměstnanců. Pro zvýšení společenské úrovně zaměstnanců vybudovala firma ve Zlíně Společenský dům a velké kino. Z kulturních akcí byly pořádány výstavy obrazů a soch a organizovali se zájezdové divadelní představení, koncerty a ostatní kulturní a sportovní akce. „V roce 1924 byl založen vlastní sportovní klub SK Baťa. O dva roky později byl postaven sportovní areál s hřištěm pro fotbal a házenou, s atletickou a cyklistickou dráhou o délce 500 m, se dvěma tenisovými dvorci, se zděnou tribunou pro 400 diváků a uvnitř areálu byly šatny, klubovna, místnost pro box atd.“⁵⁸ Ve velkém počtu byla budována také koupaliště. Firma propagovala tělesnou výchovu a sport a v tomto duchu organizovala různé sportovní slavnosti mládeže, sportovní soutěže, hry apod. A protože se Tomáš Baťa velmi zajímal o dopravu a obdivoval především průkopníky letectví, byly na otrokovickém letišti pořádány i letecké dny.

4.2 Služby poskytované zákazníkům

„Náš zákazník – náš pán!“⁵⁹

Nejspíš nejznámější heslo Tomáše Bati vystihuje záměr firmy, kterým bylo uspokojení co nejširšího okruhu zákazníků a byl mu přikládán nesmírný význam. Pro Baťu nebylo toto heslo pouhým reklamním trikem, jeho zásadou bylo zákazníkovi skutečně posloužit. Toto heslo bylo přísně respektováno a běda tomu, kdo by nějakým způsobem poškodil zákazníka a dobré jméno firmy. Výše uvedené heslo nemělo sloužit

⁵⁷ Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín. Fond Baťa a.s. Zlín. H 1134 II/5. Inventární číslo 136.

⁵⁸ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 111 – 112.

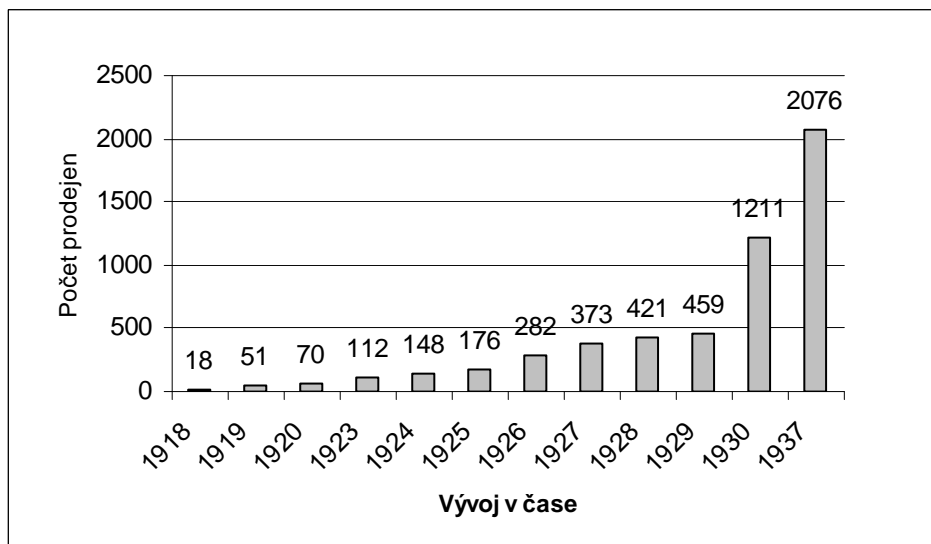
⁵⁹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Praha: Institut řízení. 1990.

pouze jako zásada pro zaměstnance prodejen, ale mělo být respektováno v celkovém procesu výroby produktu – od plánování výroby až po dodání výrobku zákazníkovi.

4.2.1 Sít' vlastních prodejen

Tomáši Baťovi se přičily sezónní výkyvy v cenách jeho zboží, které si stanovovali prodejci, proto v rámci udržení stálých a nízkých cen svých produktů, začala firma hned po první světové válce s budováním sítí vlastních prodejen. Budováním sítě prodejen uskutečňoval Tomáš Baťa svou vizi služby zákazníkům, přiblížit zákazníkovi možnost nákupu obuvi i v odlehlých místech v celé republice. Rozmíst'ování prodejen se řídilo velmi prostou zásadou: „*Tam kde je kostel a četníci, musí být i prodejna Baťa.*“⁶⁰ Prodejny se zřizovaly v obydlených oblastech, v tuzemských a později také v zahraničních městech. Graf 2 ukazuje celkové počty vlastních prodejen firmy Baťa v průběhu let 1918 až 1937.

V roce 1938 pracovalo v prodejnách firmy Baťa celkem 8 000 lidí, přičemž v jedné prodejně byli průměrně čtyři zaměstnanci. U menších typů prodejen se běžně předpokládalo, že s mužem pracuje v prodejně i jeho žena.⁶¹



Graf 2: Počty vlastních prodejen firmy Baťa v letech 1918 -1937.⁶²

Pro představu o tom, jak si Tomáš Baťa představoval osobnost prodavače a přístup svých spolupracovníků k zákazníkům, uvádím úryvek z jedné učebnice pro

⁶⁰ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990. s. 56.

⁶¹ GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. s. 40.

⁶² LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 159.

posluchače kurzu na Studijním ústavě ve Zlíně: „*Prodavač jest přítelem a poradcem zákazníka. Neprodávejte „zboží“, prodávejte vlastnosti, účinek, užitek a výhody zboží.*“⁶³ „*Zákazník jest hlavní věc – vztah je zde mezi prodavačem a zákazníkem. Soudobý prodavač dneška musí proto být celou osobností se 100%ními vlastnostmi, odbornými znalostmi a znalostmi lidí, která v každém jednotlivém obchodním případě musí být individuálním psychologem.*“⁶⁴

Školení zaměstnanců prodejny zajišťovala tzv. škola prodavačů, jak je blíže uvedeno v kapitole 4.1.1. Každý zaměstnanec pak měl k dispozici prodavačskou příručku, neboť „*Nejdříve se platí zkušenosti vlastní!*“⁶⁵ Její jednotlivé části si měl každý prodavač pročit a častěji opakovat, aby se stal odborníkem.

Na nástěnce obuvnického muzea ve Zlíně se můžeme dočíst následující popis prodavače⁶⁶:

Tak vypadá vzorný prodavač!

1. Prodavačské pomůcky, míru, háček, lžičku nosí v pravé kapse kabátu.
2. Má bloček, který slouží pro denní poznámky a hledí, aby každá záležitost byla denně a včas vyřízena.
3. Přebytečné věci z kapes odloží.
4. Udrzuje sklad řádně doplněný podle sortimentu, krabice otřeny od prachu, každý pár proložený papírem.
5. Je vždy čistě oblečen, **vzorně obut**, oholen, ostříhán, a vždy má úsměv pro zákazníky, aby viděli, že jsou obsluhováni **odborným prodavačem**.

Prodavač, který nemá na mysli pouze prodat, ale má více na mysli v první řadě službu zákazníkům, **prodá více**; odbornou nabídkou pozná, že potřeba u zákazníků jest veliká.

Hlavním heslem bylo: „*Náš zákazník, náš pán*“. V tomto duchu bylo zaměstnancům prodejny vštěpováno šest zásad⁶⁷:

1. přivítat zákazníka
2. položit zákazníkovi otázku

⁶³ Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín. Fond Bařa a.s. Zlín. II/5. Pořadové číslo 87, učebnice *Náuka o detailním obchodě*, s. 20.

⁶⁴ Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín. Fond Bařa a.s. Zlín. II/5. Pořadové číslo 87, učebnice *Náuka o detailním obchodě*, s. 21.

⁶⁵ Dostupné z: Nástěnka obuvnického muzea. Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně. cit. 2011-4-15.

⁶⁶ Dostupné z: Nástěnka obuvnického muzea. Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně. cit. 2011-4-15.

⁶⁷ LEŠINGROVÁ, R. *Bařova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 160.

3. nabídnout zákazníkovi obuv
4. poskytnout zákazníkovi pomoc při výběru a zkoušení obuvi
5. vypočítat a oznámit zákazníkovi cenu
6. doporučit zákazníkovi prostředky k ošetřování obuvi

Zaměstnanci prodejny obsluhovali své zákazníky vždy s úsměvem a s maximální ochotou. Každý zákazník se vždy musel cítit jako pán, a to od vstupu do prodejny, v průběhu celého pobytu v prodejně i při odchodu z prodejny. Ke zpříjemnění atmosféry měla přispívat tlumená reprodukováná hudba. Domy služeb disponovaly pro pohodlí zákazníků i často vyhledávaným bufetem rychlého občerstvení.⁶⁸

Aby bylo zajištěno poskytování služeb v souladu se zásadami společnosti, byla práce prodavačů kontrolována nadřízeným vedoucím - okrskářem. Každý okrskář kontroloval cca 30 prodejen. Jejich povinností bylo navštívit a kontrolovat každou prodejnu nejméně jednou za 4 týdny. Hlavní pozornost byla věnována plnění předpokladu v tržbách a hospodářském výsledku. Dále se kontrolovala kvalita zboží v prodejnách, stav zásob, reklama, vedení předepsaných statistik a výchova prodavačů. Bylo sledováno jestli jsou zákazníci bez zbytečného čekání obslouženi a jak je prodavači obsluhují. Kontrole podléhala také dekorace prodejny a uskladnění zboží na pultě i v regálech.⁶⁹

Podstatnou motivací byl ve firmě systém odměňování spolupracovníků. Vedoucí prodejny středního typu dostával určité procento z obrátu pro hospodaření, které se rozdělilo na mzdy personálu, reklamu, dovozné, cestovné, kancelářské potřeby atd. Nepeněžní odměnou pak bylo uznání a možnost postupu na lepší místo.⁷⁰

Zákazník musel být vždy uspokojen po všech stránkách, tedy kvality, ceny i vzhledu výrobku. Tomáš Baťa prohlašoval, že celý smysl a lidské poslání obchodu a obchodníka je v hledání cest, jak dopomoci svému zákazníkovi k dobrému a levnému zboží.

Firma Baťa evidovala zákazníky podle jména a adresy, které byly vytačeny na kovový štítek, což našlo své uplatnění například při reklamě, kdy byly tímto způsobem klientům zasílány různé propagační materiály. Pomoci štítků se na zásilky tiskly jména

⁶⁸ TOMAŠTÍK, M. *Historie skleněného paláce firmy Baťa na Václavském náměstí v Praze*. [online]. cit. 2011-4-1. Dostupné z: <http://vaclavskenamesti.bata.cz/historie.html>.

⁶⁹ GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. s. 42.

⁷⁰ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. s. 77.

a adresy příjemců. Všichni spolupracovníci, kteří přicházeli do styku se zákazníky, měli za povinnost zajímat se o podněty a připomínky klientů. Povinné byly rovněž návštěvy u zákazníků doma s cílem získat potřebné informace a pochopit jejich potřeby a přání. V roce 1932 obsahovala již databáze zákazníků firmy Baťa téměř jeden milion jmen s adresou.⁷¹

4.2.2 Péče o nohu

„Odborně prodat botu - znamená předem odborně ošetřit nohu!“⁷²

„Zdravé nohy – radost ze života!“⁷³

Rybka⁷⁴ ve své publikaci uvádí, že již počátkem třicátých let jsme byli nejlépe obouvaným národem na světě a firma začala přistupovat ke všestranné péči o nohy zákazníků. Zákazníkům byly nabízeny **služby pedikúry, masáže nohou a poradenské činnosti**. Prototyp této péče, se vším potřebným zařízením, byl vytvořen ve spolupráci s Baťovou nemocnicí ve Zlíně. Pedikérky se musely zúčastňovat kurzů, pořádaných pod vedením zkušených lékařů. Na některých prodejnách býval přítomen přímo lékař. Zákazníkům se ošetřovali různá plísňová onemocnění, omrzlé prsty, otlaky i kuří oka. Služba pedikúry byla zřízena u větších typů prodejen. Řádně, ale jemně provedená pedikúra měla sloužit k získání důvěry zákazníka a měla jej učinit přístupnějším k využití dalších služeb. Pedikéři měli v kabině regál punčoch a drobných ortopedických pomůcek, které zákazníkům při proceduře nabízeli.

4.2.3 Správkárny obuvi a punčochového zboží

U téměř všech typů prodejen pak byly vedle prodeje obuvi a punčoch zřízeny správkárny obuvi, resp. punčoch. Tyto opravny měly kromě poskytování služeb význam hlavně v tom, že firma mohla zjišťovat, jaké závady se na její obuvi projevují a za jak dlouho a mohla tak pracovat na jejím zdokonalování.⁷⁵ Zaměstnanci prodejny měly

⁷¹ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 86 - 87.

⁷² Zpravodaj prodavačů firmy Baťa, 1935, č. 20, s. 1.

⁷³ Nástěnka obuvnického muzea. Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně.

⁷⁴ RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. s. 29.

⁷⁵ RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. s. 29.

přesné pokyny, jak správně nabízet své služby. Když byly prodejny prázdné vyšel správkař na ulici a oslovoval kolemjdoucí, nabízel možnost počkat v teplé prodejně, poté dal příchozímu k dispozici časopisy a nabídl, že mu opraví podpatky. Zákazníkovi mezitím obul papuče, u kterých nezapomněl zmínit jejich výhodnou cenu a optal se jestli podobné nepotřebuje. V období, kdy docházelo k poklesu prodeje pak správkaři obcházeli domácnosti a nabízeli své služby viz kapitola 4.2.5.

4.2.4 Zásilková služba

Pokud náhodou nemohli zákazníkovi v prodejně vyhovět, tzn. neměli žádaný druh obuvi na skladě (to se týkalo zejména nadměrných velikostí a zvláštní zdravotní obuvi), byla tady pro tento případ objednávková služba. Prodavači v prodejně vypsali se zákazníkem zvláštní kartu, kterou odeslali do Zlína. Tam pak objednávku vyřídili a zákazník dostal svoje boty až do domu. Někdy bylo nutné ušít obuv zákazníkovi přímo na míru.⁷⁶

4.2.5 Návštěva domácností

V období, kdy prodej poklesl, prováděl prodejní personál zajímavý druh služby zákazníkům. Správce a prodavači se rozešli po obci, navštěvovali rodiny a nabízeli jim obuv, nehledě na to, jestli to byli stálí zákazníci či nikoliv. Pokud rodina neměla zájem o nákup, nabídli se, že jim všechny boty vyčistí, a když si to budou přát, že jim poradí ve věci obouvání. Výsledkem takovéto služby byla spokojenost obyvatelstva a firma Baťa tím získala další potenciální zákazníky a zároveň si učinila obrázek o jejich potřebách a možnostech.⁷⁷ Zpravodaj prodavačů firmy Baťa prodavače vybízel, aby i reklamní materiály doručovali do domácností. Rozdávání letáčků na ulici se nedoporučovalo, hlavně v zimním období, jednak to zákazníky obtěžuje a i když zákazník letáček přijme bude ležet bez užitku v jeho kapse. Když se doručí do domů, zákazníci si je mohou pohodlně v teple podrobně prohlédnout a ještě je tam uvidí více lidí.

⁷⁶ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990. s. 66.

⁷⁷ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990. s. 65.

4.2.6 Reklamace

Pro správný postup vyřizování reklamací sloužilo reklamační desatero, které obsahuje tyto zásady:⁷⁸

1. Važ si zákazníků.
2. I rozmrzelého zákazníka **zdvořile vítej**.
3. Vyslechni ho pozorně.
4. Netvař se kysele.
5. Dej najevo svou lítost a **omluv se**.
6. Zjisti vadu nebo její příčinu.
7. Odstraň ji nebo boty vyměň.
8. Porad' jak je čistit a ošetřovat.
Nabídní potřebné věci.
9. Pověz něco o zimních novinkách. Ukaž, co by přišlo vhod. Zákazník si přijde.
10. **Rozluč se zdvořile**. Dej si na tom záležet – a požádej o brzkou opětnou návštěvu.

4.3 Služby využívané spoluobčany

„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti“⁷⁹

Tomáš Baťa vedl svou podnikatelskou činnost v duchu služby lidem a prostřednictvím svého jednání si získal důvěru lidí z široké veřejnosti.

4.3.1 Zdravotní, kulturní a sportovní zařízení

Na počátku dvacátého století působili ve Zlíně všehovšudy pouze dva lékaři, během 1. světové války dokonce pouze jeden lékař. Od roku 1920 vzrostl jejich počet opět na dva. Údobí postupného růstu počtu lékařů ve Zlíně začalo až rokem 1927, kdy byla dostavěna Baťova nemocnice. Tomáš Baťa při otevření nemocnice pronesl: *„Není možno zůstatí trvale zdravým mezi nemocnými, jako není možno býti šťastným mezi nešťastnými. Jsem šťasten, že výsledky naší práce umožnily nám založiti tento ústav, aby*

⁷⁸ Nástěnka obuvnického muzea. Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně.

⁷⁹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. s. 72

chránil zdraví našich spolupracovníků a spoluobčanů.“⁸⁰ Rok 1927 se stal jistým mezníkem ve zdravotnické péči v Baťových závodech, ve Zlíně a na Zlínsku vůbec. Baťova nemocnice ovlivňovala zásadním, pozitivním způsobem zdravotnickou péči.⁸¹ Společnost Baťa dala vzniknout spoustě dalších zařízení, jako jsou kina, koupaliště, Společenský dům, výstavní síň, muzeum a dalším, ze kterých dodnes těží i ostatní spoluobčané.

Obrázek 3: Baťovský plakát – pozvání do obchodního domu Baťa.⁸²



4.3.2 Vzdělávání

Firma Baťa vzdělávání velmi podporovala. Kromě vzdělávání a výchovy vlastních zaměstnanců v rámci BŠP podporovala také rozvoj jiných škol v regionu. značnou měrou přispěla také ke zlepšení školského systému ve Zlíně a okolí. Tomáš Baťa nechal vypracovat typové projekty škol různých velikostí, včetně podrobných

⁸⁰ WICHEREK, J. *Zdravotnictví na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace. 2005. s. 16 - 17.

⁸¹ WICHEREK, J. *Zdravotnictví na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace. 2005. s. 6.

⁸² POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990. s. 67.

kalkulací, předal je zdarma všem zájemcům a školy ve Zlíně vystavěl. Byly vybudovány například tyto školy: Měšťanská škola na Baťově, školy ve Slušovicích, Malenovicích, na Kudlově, v Loukách, na Letné, a v mnoha dalších obcích v okolí Zlína. Školy byly zakládány také v místech vybudování závodů – v Baťově, Třebíči, ve Zruči nad Sázavou, v Sezimově Ústí, v Baťovanech a ve Svitě pod Tatrami.⁸³

4.3.3 Budování infrastruktury

Vzrůstající finanční sílu společnosti využil Tomáš Baťa k rozšíření a modernizaci Zlína. V době, kdy Baťovci⁸⁴ vyhráli volby a Tomáš Baťa byl v roce 1923 poprvé zvolen Zlínským starostou, zapojila se firma Baťa ještě větší měrou do zvelebování města. Před volbami slíbil Tomáš Baťa voličům, že během příštího období nebude požadovat od obce ani sebemenšího nákladu na **pořízení veřejných cest, osvětlení, kanalizace a vodovodu** a čehokoli jiného **pro novou tovární čtvrť**, kterou podnik vybuduje, zavázal se starat o **čištění silnic v obci** na náklad firmy bez jakéhokoli zatížení obecní pokladny. Slíbil občanům Zlína, že zařídí v obci i na Pasekách **sít' pro střídavý proud** na vlastní náklady. Tento program obsahoval ještě prohlášení, že všichni ti, kdož budou zvoleni na kandidátku Baťových zaměstnanců, budou pracovat v celém příštím období pro obec zdarma.⁸⁵ Všechny body tohoto programu, včetně dalšího bodu, kdy se Baťa zavázal starat o to, aby co nejdříve počal úřadovat okresní silniční výbor ve Zlíně, byly splněny.⁸⁶ Firma Baťa rovněž přispívala na **vybudování telefonní sítě**.

V dopravním systému ve městě byly vybudovány také dráhy pro jízdní kola, která byla hojně využívaným dopravním prostředkem.⁸⁷ Firma Baťa se otázkou dopravy velmi zabývala. Nejdříve začala s budováním vlastní vnitropodnikové dopravy. Vybuvovala v závodech rovné asfaltové silnice a lanové dráhy a pohyblivé pásy ve výšce cca 20 m, které zajišťovaly nadzemní dopravu materiálů, polotovarů pro výrobu a hotových výrobků.⁸⁸ Pozemní a nadzemní dopravu doplňovaly podzemní betonové

⁸³ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 94 – 95.

⁸⁴ Tímto termínem byla označena strana, za kterou kandidoval Tomáš Baťa a další zaměstnanci firmy do obecních voleb.

⁸⁵ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. s. 130-131

⁸⁶ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. s. 133.

⁸⁷ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 153.

⁸⁸ RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. s. 38.

tunely sloužící pro dopravu veškeré energie tepelné, elektrické a vodní.⁸⁹ Tomáš Baťa se velmi aktivně zapojil do diskuze o uvolnění prostředků na výstavbu silnic v republice ve výši 10 miliard Kč, která tehdy probíhala. Šlo mu o **narovnění a zpevnění silnic**. „*Jsem přesvědčen, že síť dobrých, pevných silnic v transitním státě, jako je naše republika, stane se obrovským magnetem, přitahujícím hodnoty do naší země a spolehlivým základem blahobytu všeho obyvatelstva.*“⁹⁰ V oblasti železniční dopravy skupila firma Baťa v roce 1931 akcie místní lokální trati Otrokovice – Zlín – Vizovice a založila novou akciovou společnost **Otrokovicko-Zlínsko-Vizovickou dráhu** (dále jen OZVD). Z důsledku změny vlastníka se zvýšil počet spojů, vybudovaly se nové zastávky. Roku 1934 byla vybudována nová trať, jež spojovala důl Tomáš v Ratíškovicích s nákladním přístavem v Rohatci. Mimo nákladní dopravu byla na této trati od roku 1941 zavedena i osobní doprava se třemi zastávkami.⁹¹ Jan Antonín Baťa, nevlastní bratr Tomáše Bati, považoval za nutnost vybudovat silniční magistrálu a železniční trať vedoucí od západu na východ. Nebezpečí napadení státu sousedním Německem si však přinutilo orientovat pozornost na výstavbu pohraničního opevnění, z toho důvodu nebyly projekty dokončeny.

Firma Baťa se angažovala také v budování lodní dopravy. Zajímavostí se stal tzv. **Baťův kanál**, který vznikl z podnětu společnosti Baťa, která měla zájem na získání levnějších energetických zdrojů. Uhlí a lignit se tehdy dovážely do zlínské továrny z Moravské Ostravy, a proto se cena těchto surovin neúměrně zvyšovala drahou železniční dopravou. Baťovy závody proto zakoupily vlastní uhelné doly v Ratíškovicích a Dubňanech a lignitový důl Jan u Lužnic. Doprava po dráze by i v tomto případě byla nerentabilní, proto byl za účasti ministerstva zemědělství, které v tomto projektu spatřovalo uplatnění také zemědělských zájmů, naplánován a realizován projekt výstavby vodního kanálu. Na financování se firma Baťa podílela 25 % a ze 75 % ho financovala země Moravskoslezská. Stavba Baťova kanálu byla uskutečněna za pomoci státu proto, aby se snížila nezaměstnanost. Na stavbě pracovalo přibližně 1500 dělníků, kteří pracovali na výstavbě dřevěných jezů, plavebních komor, nádrží a umělého kanálu.⁹²

⁸⁹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. s. 92.

⁹⁰ RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. s. 38.

⁹¹ LEDNICKÝ, V. *Rozvoj dopravních systémů firmy Baťa, a.s., v letech 1932 – 1939*. [online]. cit. 2011-4-12. Dostupné z: http://www.batuv-dum.cz/cd_sbornik/06-Lednický.pdf .

⁹² LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 153 -154.

„Kdo cesty krátí, život prodlužuje.“⁹³ Tímto dalším známým heslem Tomáše Bati navazují na další typ dopravy – **dopravu leteckou**, která byla snad největší vášní Tomáše Bati. Výstavba firemního letiště v Otrokovicích byla dokončena roku 1929 a pro účely pracovních cest bylo hojně využíváno. Letadla byla využívána také k reklamním účelům, kdy se při přeletech nad městy shazovali letáky. Jako neveřejné mezinárodní letiště provozované firmou 2007 s.r.o. funguje dodnes.

4.4 Marketing služeb firmy Baťa do roku 1945

V této kapitole stručně popisují jak jsou důležité zásady a marketingové praktiky uvedené v teoretické části práce využívány ve společnosti Baťa do roku 1945. Obecně se uvádí, že se marketing služeb objevil až v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století. V centru pozornosti marketingu služeb je rozsáhlá orientace všech primárních i sekundárních aktivit podniku na zákazníky. Tuto orientaci můžeme vysledovat také ve firmě Baťa, která mnohými svými aktivitami předčila svou dobu.

Produkt

Jak bylo zmíněno v teoretické části v kapitole 1.1 nabídka firmy často zahrnuje zboží i nějaké služby. Podíl služeb na celkovém výrobku může být různý, proto rozlišujeme pět kategorií nabídek. Pro představu o nabídce společnosti Baťa v první polovině 20. století uvádím následující tabulku.

Tabulka 3: Kategorie nabídky společnosti Baťa v první polovině 20. století.⁹⁴

Kategorie nabídky	Nabídka společnosti Baťa
Čistě hmotné zboží	Punčochové zboží, pneumatiky.
Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami	Prodej obuvi je spojen s poradenstvím, s možností doručení zboží domů, se službou opraven.
Hybridní nabídka	Bufet.
Služba doprovázená drobným zbožím	
Čistá služba	Masáže, pedikúra, správkárny obuvi a punčochového zboží.

Společnost Baťa nabízí kromě čistě hmotného zboží také řadu služeb s prodejem tohoto zboží spojených a její nabídka je doplněna i o čisté služby. V rámci hybridní nabídky se na službě podílí stejnou měrou aspekt hmotný i aspekt nehmotný. Tomuto

⁹³ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. s. 90.

⁹⁴ Vlastní zpracování.

typu nabídky odpovídá služba rychlého občerstvení, která byla poskytována společností Baťa v domech služeb. Nutno podotknout, že nabídka společnosti se vytvářela postupně. Firma Baťa byla založena již roku 1894, postupně začala hledat nejeфекtivnější způsob výroby a začala využívat stroje. Systém postupně zvládl fáze mít dobrý výrobek, umět jej kvalitně vyrobit, levně vyrobit a prodat jej. Uvedené fáze systém reprodukoval na stále vyšší úrovni.

Lidé

Tomáš Baťa vyžadoval od svých spolupracovníků kvalitní práci, hospodárnost, odpovědnost, proto jeho společnost vynaložila v oblasti péče o zaměstnance a na zajištění dobrých pracovních podmínek nemalé úsilí. Tomáš Baťa poznal, že je třeba starat se nejen o výši dělníkovy mzdy, ale také o jeho fyzické a duševní zdraví, o možnost všestranného rozvoje, o způsob bydlení i o možnost vhodného využití volného času, jak vyplývá z kapitoly 4.1. Poskytováním komplexních, kvalitních a levných služeb si firma Baťa zajišťovala kromě kvalitní pracovní síly také loajálnost a soudržnost svých spolupracovníků s firmou. Pro zajištění kvality uvedených služeb byly, jak jsem zmínila, pořádány pravidelně kurzy, v rámci kterých se zaměstnanci prodejny učili mimo jiné základům psychologie a základům prodeje. Velkou motivací pak bylo odměňování. Jak je obecně známo, mzdy zaměstnanců firmy Baťa převyšovaly velkou měrou tehdejší průměrnou mzdu. Firma tyto finanční prostředky vynakládala na mzdy zaměstnanců, na jejich vzdělávání a další služby jim určené nepokládala za náklady, ale za investice, které nutno podotknout se jí vrátily. Velmi důležitá byla také osobní kázeň spolupracovníků, která byla budována výchovou.

Místo/distribuce

Založením sítě vlastních prodejen se začala formovat také nabídka služeb zákazníkům. Síť vlastních prodejen umožnila ovlivnit proces obsluhy zákazníků a zavedení dalších služeb souvisejících s obuví a obouváním. Opravna punčoch a obuvi byla téměř ve všech prodejnách a ve většině prodejen byly také pedikúry. Dalším možným distribučním kanálem byla zásilková služba. Zákazníkům byly doručovány reklamní materiály nebo také obuv, pokud zákazník nenašel svou velikost na prodejně. V rámci zjišťování přání a potřeb zákazníků, byly drobné opravy a čištění obuvi prováděny v domácnostech zákazníků.

Cena

Konkrétní ceny služeb nebo případné slevy z cen poskytovaných za určitých podmínek, se mi bohužel nepodařilo zjistit, obecně se však dodržovala zásada, že na službách nesmí podnik příliš vydělávat. Cílem bylo získat věrné zákazníky a zjišťovat případné nedostatky (např. rychloopravny zjišťovaly jaké závady se na obuvi objevují a za jak dlouho a mohlo se tak pracovat na jejím zdokonalování).

Proces

K zajištění správného zákaznického servisu sloužilo šest zásad, které jsou specifikovány v kapitole 2.2. Všichni spolupracovníci, kteří přicházeli do styku se zákazníky, měli za povinnost zajímat se o podněty a připomínky klientů. Chod každé prodejny byl pravidelně kontrolován. Cílem firmy Baťa bylo poskytovat služby zákazníkům na vysoké odborné a kulturní úrovni, získat důvěru zákazníků v obuv a jiné výrobky podniku.

Podpora prodeje

K podpoře prodeje sloužil kromě plakátů, výkladních skříní a dalších reklamních aktivit firemní časopis *Sdělení*, jehož součástí se později staly také texty určené zákazníkům. Články vytvářely vztah zaměstnanců k práci a k firmě a pozitivně formovaly názor veřejnosti na firmu Baťa. Zákazníkům byly cíleně doručovány také brožury, které obsahovaly množství údajů a vycházely čtyřikrát ročně, tedy pro každou hlavní sezonu.⁹⁵ Doručování zásilek bylo umožněno díky databázi zákazníků, kterou si firma Baťa vedla. V období, kdy prodej mírně klesl, obcházeli prodavači a správkaři jednotlivé domácnosti a zjišťovali, jak jsou zákazníci spokojeni se zbožím a službami firmy a prováděli také drobné opravy, čistili lidem boty a rozdávali reklamní materiály. Reklama na pedikérské služby a opravy byla realizována také v podobě krátkých filmů. Z uvedeného je možno odvodit záměr společnosti plně uspokojovat potřeby zákazníků v tomto oboru a zvyšovat tak objem prodeje.

Materiální předpoklady

Materiální prostředí pro poskytování služeb vytváří především prostředí vlastních prodejen, které byly stavěny a jejichž interiér byl vytvářen vždy z hlediska – co tomu řekne zákazník, jak dalece mu budou všechny tyto věci sloužit? Na domech

⁹⁵ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. s. 165 – 166.

služeb bývalo z dálky viditelné typické Baťovské heslo – „Náš zákazník, náš pán“. Důkazem o kvalitě služby je i vzhled a působení zaměstnanců. Ve firmě se na vzhled a úpravu zaměstnanců zvlášť dohlíželo.

Obrázek 4: Dům služeb na Václavské náměstí v Praze.⁹⁶



⁹⁶ Dostupné z: <http://vavclavskenamesti.bata.cz/historie.html>, [online] cit. 2011-4-15.

5 Služby poskytované firmou Baťa v současnosti

Rozmach Baťových závodů byl zastaven ničivými důsledky německé okupace a druhé světové války. 20 listopadu 1944 zničilo americké bombardování velkou část zlínských továren. Centrála firmy tak byla přesunuta do Toronta. Baťovské závody byly na základě prezidentského znárodňovacího dekretu z října 1945 zestátněny. Společnost Baťa a.s. byla přejmenována na Svit n.p. Gottwaldov. Firma Baťa se vrátila do ČR až v roce 1992. V současné době tvoří síť v České republice 88 prodejen. Od svého znovuvzniku v roce 1992 je společnost Baťa součástí Baťovy světové obuvnické organizace (dále jen BSO), která patří k největším světovým prodejcům obuvi. BSO má pobočky ve více než 70 zemích světa a zaměstnává přibližně 40 000 lidí.

„Nikdo neotřese trůnem vaší práce, ať jest velký nebo malý, pokud svoji práci budete konat v duchu služby člověku, v duchu služby veřejnosti.“⁹⁷

Informace uvedené v této kapitole jsem získala na základě rozhovoru s personálním ředitelem společnosti Baťa a.s., panem Vojtěchem Kořenem. Výčet služeb poskytovaných firmou Baťa v současnosti ukazuje tabulka 4.

⁹⁷ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. s. 120.

Tabulka 4: Služby poskytované firmou Baťa v současnosti.⁹⁸

Služby poskytované zaměstnancům	Služby poskytované zákazníkům	Služby využívané spoluobčany
Výchova a vzdělávání - tréninková cesta	Sít' vlastních prodejen	Sociální služby - Baťova nadace (podpora Dětského domova a základní školy Liptál, financování charitativních koncertů a nadačních fondů, atd.)
Zdravotní péče - zdravotní prohlídky - optometrické vyšetření - možnost čerpat benefity související s péčí o zdraví - preventivní péče pro vybrané skupiny zaměstnanců zaměřena na kardiovaskulární, respirační a nádorová onemocnění - individuální posouzení a uspokojení potřeby rehabilitace, relaxace a prevence zdravotních komplikací vyplývajících z pracovního zařazení	Péče o nohu - poradenská činnost - měření deformit nohou	Vzdělávání - spolupráce se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně - Junior Achievement
Sociální služby - pracovní oblečení a slevy na produkty - sociální výpomoc a firemní půjčky - přednostní právo na ubytování ve firemních budovách - závodní jídelna v Dolním Němči	Rychloopravny	Budování infrastruktury - Lesy a statky Tomáše Bati (zisk společnosti putuje zpět do lesního hospodářství a udržování infrastruktury spravované oblasti)
Sportovní a kulturní zařízení - možnost čerpání benefitů v rámci sportovních, kulturních a společenských akcí - firemní ubytování v Praze a v Mariánských lázních	Baťa domů	
	E - shop	
	Baťa klub	
	Pojištění zavazadel značky Samsonite	

⁹⁸ Vlastní zpracování.

5.1 Služby poskytované zaměstnancům

Stejně jako v kapitole číslo 4 začnu s charakterizováním služeb poskytovaných zaměstnancům firmy.

5.1.1 Výchova a vzdělávání

Všechny činnosti související s rozvojem zaměstnanců jsou zahrnuty do oddělení rozvoje a vzdělávání, jenž spadá do útvaru řízení lidských zdrojů. Úsek vzdělávání vytváří adaptační programy pro nové zaměstnance, zajišťuje vzdělávací a rozvojové kurzy a usiluje o zvyšování kvalifikace nových i stávajících zaměstnanců. V rámci společnosti Baťa byl zřízen speciální nadnárodní útvar Training & Development, Bata, Ltd., jehož činností je organizace mezinárodních vzdělávacích akcí, podpora kariérového a rozvojového plánování, rozvoj e-learningu, tvorba a implementace rozvojových modulů, atd. Společnost dále disponuje tréninkovými vzdělávacími centry, která jsou vybavena potřebnými moderními technologiemi.

Ve firmě Baťa je využíván systém, interně nazývaný tréninková cesta, jenž představuje jakýsi klon nadnárodního systému Training path, který definuje rozvojové programy pro každou pracovní pozici v závislosti na čase, osobních dovednostech, odborné způsobilosti.

Systém vzdělávání ve firmě Baťa se dá dnes rozdělit na tři hlavní segmenty:

1. Povinná školení – Tyto typy školení vyžaduje zákon.⁹⁹ Do této skupiny patří státem nařízené vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce, protipožární ochrana a proškolení pracovníků těch profesí, jimž to ukládají obecně platné normy. Konkrétně se jedná o školení pro práci s vysokozdvíhým vozíkem, pro vysokotlaké nádoby, školení preventistů protipožární ochrany, školení k obsluze lisů, školení související s provozem plynové kotelny apod.

2. Vzdělávací programy orientované na profesní rozvoj – Jedná se o školení v odborné způsobilosti. Vzdělávání je zaměřeno na dosažení požadovaného vzdělání u nových zaměstnanců, na vzdělávání při změně zařazení zaměstnance, na obnovu znalostí souvisejících s novými technologiemi a postupy, vzdělávání zaměstnanců

⁹⁹ Jedná se o zákon č. 262/2006 Sb. a 309/2006 Sb.

vedoucí ke zlepšování služeb zákazníkům. Do této skupiny můžeme zařadit například novely zákonů pro účetní, vyjednávací dovednosti pro obchodníky, kurzy o řešení konfliktů, kurzy související se zbožiznalstvím, pokladním systémem, obchodní administrativou, visual merchandisingem, merchandisingem, atd.

3. Osobnostně rozvojové kurzy – Odvíjí se od toho, kam se chtějí lidé profesně orientovat. Tato forma vzdělávání je částečně propojena s tím, co vyžaduje pracovní pozice zaměstnanců a částečně s tím, jaké mají zájmy. Můžeme sem zařadit například jazykové vzdělávání, firemní realie, kurzy v oblasti leadership a manažerských dovedností a další.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků maloobchodu

Celý systém vzdělávání ve společnosti Baťa by vydal na samostatnou bakalářskou práci, proto jsem se podrobněji zajímala především o vzdělávání prodejců, což je služba, která má vliv na poskytování dalších služeb – služeb zákazníkům.

Prodejci tvoří ve firmě klíčovou skupinu, pro kterou je metodika vzdělávání mnohem propracovanější a je jí věnováno více času i finančních prostředků, než například na vzdělávání účetních nebo jiných zaměstnanců firmy. Výše zmíněný systém Training path definuje 13 modulů, kterými by měli projít lidé od pozice prodavače po pozici oblastního manažera, přičemž pro pozici prodavače je určeno prvních pět modulů, pro zástupce vedoucího a vedoucího prvních sedm, pro oblastního mentora jich je jedenáct a pro oblastního manažera je určeno všech třináct modulů. Tento modulový systém je zohledňován jak v programech adaptace a orientace zaměstnanců, tak v oblasti kariérového plánování. Členění umožní zaměstnancům definovat čeho musí ještě dosáhnout ve svém osobním rozvoji, aby měli možnost ucházet se o nějakou další pracovní pozici. Pracovník prodejny tedy musí postupně zvládnout moduly věnované oblasti firemních realii, zbožiznalství, visual merchandisingu, pokladnímu systému a prodejním dovednostem. Pro vedoucího prodejny a jeho zástupce jsou určeny kromě zmíněných pěti modulů ještě moduly merchandising a manažerské dovednosti.

Tabulka 5: Vzdělávací moduly určené pro zaměstnance prodejny společnosti Bat'a.¹⁰⁰

Vzdělávací moduly	Tématický obsah
Firemní realie	<ul style="list-style-type: none"> - cíle, poslání a strategie firmy - historie a současné působení společnosti - organizační uspořádání - pracovní řád - administrativní agenda
Zbožíznalství	<ul style="list-style-type: none"> - orientace v produktových řadách, rozlišení materiálu, účelovosti - poradenství
Prodejní dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - představení a srovnání produktů - navázání neformální atmosféry se zákazníkem - základy ekonomického a obchodního myšlení
Visual merchandising	<ul style="list-style-type: none"> - základy a standardy aranžování - používání reklamních materiálů - zákaznická navigace - aktivity sloužící k podpoře prodeje
Pokladní systém	<ul style="list-style-type: none"> - práce s pokladním softwarem - pokladní administrativa - administrace reklamačního jednání
Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> - řízení zásob a skladové hospodářství - vzdělávání v oblasti sledování prosperitních tabulek a interního reportingu společnosti
Manažerské dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - vzdělávací program sleduje techniky plánování, organizování, řízení, vedení, rozhodování, kontroly, hodnocení - prodejní systém v rámci manažerských technik - strategie situačního vedení

Moduly určené pro oblastního mentora a manažera pak obsahují kurzy z oblasti finanční analýzy společnosti, čtení finančního výkaznictví, používání finančnictví pro plánování práce a strategií a kurzy leadership.

Ke vzdělávání zaměstnanců je využíváno nejrůznějších metod on the job trainingu, of the job trainingu, samostudia a e-learningu. Vzdělávání se provádí cyklicky, vždy se navazuje na předchozí znalost. Důležitou roli hraje produktové školení. Prodavači musí být dobří zbožíznalci, aby dokázali zákazníkům dobře poradit, co se týče správného výběru produktů a jeho následného ošetřování. Neméně důležité

¹⁰⁰ Vlastní zpracování.

jsou kurzy komunikace se zákazníkem a další informování o politice společnosti ve vztahu k zákazníkům. Zvládnutí jednotlivých modulů prodavači je hodnoceno jejich vedoucími. Chod prodejny je kontrolován 1 – 2 x měsíčně oblastním vedoucím.

Baťa five steps

Pro přímý kontakt se zákazníky existuje firemní předpis „Baťa five steps“, který říká, co je to zákaznický servis, co je to chování k zákazníkovi. Tato základní vnitrofiremní norma, obsahuje postup v podobě pěti následujících kroků¹⁰¹:

1. přivítání zákazníka v prodejně
2. navázání rozhovoru
3. splnění přání – nabídnout zákazníkovi pomoc při hledání správného typu obuvi (*„Přáním zákazníka je být dobře obsloužen, nezáleží tedy na tom, co mu prodáme, ale JAK“*¹⁰²)
4. dodatečná nabídka a uzavření obchodu
5. poděkování, rozloučení, pozvání k další návštěvě

Tímto předpisem se musí řídit každý prodavač, vedoucí nebo jakýkoli jiný zaměstnanec firmy při styku se zákazníkem. Stejný program je zahrnut do e-learningu, do školení prováděného lektorem, do zaměstnanecké příručky společnosti Baťa, kterou dostane každý nový zaměstnanec.

Interní časopis

Pro vytváření pocitu sounáležitosti a informování spolupracovníků o dění ve firmě jsou měsíčně vydávány Baťa noviny. Noviny odebírá každý zaměstnanec společnosti bezplatně a jejich prostřednictvím se dovídá mimo jiné o nových marketingových strategiích, o případných organizačních změnách, o aktivitách BSO. Spolupracovníkům je touto formou připomínáno poslání organizace, jsou vyhlašovány různé soutěže a uveřejňována životní jubilea zaměstnanců společnosti.

¹⁰¹ Zdroj: Baťa Induction book, s. 43 – 45.

¹⁰² Zdroj: Baťa Induction book, s. 44.

Obrázek 5: Baťa noviny.¹⁰³



Společnost Baťa provádí 3 – 4 x ročně mystery shopping a mystery reklamace, aby se zjistilo, jak je dodržována politika chování vůči zákazníkům. Ověřuje se tak, zda personál pracuje v souladu s vnitrofiremními normami. V případě zjištění nějakého výrazně dobrého výsledku jsou tyto pracovníci odměňováni. V případě, že se zjistí příležitost ke zlepšení, organizují se individuální tréninky. Pokud se z příležitosti pro zlepšení stane příležitost k nápravě, je už vzniklá situace řešena nějakými postihy.

5.1.2 Zdravotní péče

Společnost má uzavřenou smlouvu s pracovně – lékařským zařízením, kde mají zaměstnanci prohlídky zdarma. Náklady vyšetření jsou hrazeny společností. Společnost Baťa je také v kontaktu se společností, která má zájem poskytovat pro zaměstnance společnosti optometrické vyšetření zdarma. Předloni se toto vyšetření hromadně realizovalo a zaměstnanci mohou této možnosti opakovaně využít. Individuálně je možné posoudit a uspokojovat potřeby vybraných skupin zaměstnanců týkající se rehabilitace, relaxace a prevence zdravotních komplikací vyplývajících z pracovního zařazení. Společnost může v těchto případech uhradit zaměstnanci relaxační pobyt, plavání, masáže apod. Týká se to především těch skupin pracovníků, u kterých mohou vznikat zdravotní problémy v důsledku jednostranné zátěže organismu při práci. Podle vybraných hledisek je zajišťována preventivní péče některým skupinám zaměstnanců

¹⁰³ Zdroj: Baťa noviny 4/2011.

zaměřena především na kardiovaskulární, respirační a nádorová onemocnění.¹⁰⁴ Můžeme sem také zařadit benefity, které zaměstnanci mohou uplatnit v oblasti péče o zdraví.

5.1.3 Sociální služby

5.1.3.1 Pracovní oblečení a slevy na produkty

Jako službu zaměstnanci v tomto případě uvádím i poskytování produktů, které firma zaměstnancům poskytuje zcela zdarma nebo se slevou, neboť tyto aktivity dělá nad rámec svých povinností. Zaměstnancům jsou poskytovány slevy na veškeré produkty, které firma prodává. Každé pololetí dostane zaměstnanec soubor slevenek, takže má 8 x ročně možnost uplatnit slevu ve výši 30 % na jakékoli zboží. Dále jsou zaměstnancům poskytovány firemní oděvy a každý zaměstnanec má 3 x ročně nárok na pracovní obuv v hodnotě 1199,- Kč dle vlastního výběru splňující parametry pracovní obuvi. Pro větší pohodlí zaměstnanců, jsou přímo některé prodejny vybaveny pračkou a žehličkou, aby nemuseli zaměstnanci své uniformy nosit domů nebo do čistírny. Vybavení pračkou a žehličkou se týká prodejen se sedmidenním provozem a je závislé na počtu zaměstnanců v uvedené prodejně a samozřejmě na prostorových dispozicích prodejny. Při otevření prodejny nebo po rekonstrukci hradí společnost prodávajícímu personálu náklady na úpravu zevnějšku (např. kadeřník).

5.1.3.2 Sociální výpomoc a firemní půjčky

V závažných případech může společnost poskytnout jednorázovou sociální výpomoc k překlenutí tíživé životní situace (např. povodně, úmrtí). Na základě individuálního posouzení poskytuje firma zaměstnancům půjčky s výhodným úrokem (např. na bytové účely). Co se bydlení týče mají zaměstnanci přednostní právo na ubytování ve firemních budovách.

5.1.4 Sportovní a kulturní zařízení

Celá řada služeb je zaměstnancům firmy poskytována formou nepeněžních benefitů v podobě volných vstupů nebo příspěvků na různé kulturní, sportovní a společenské akce. Dříve byl společností využíván cafeteria systém, od tohoto se ustoupilo kvůli administrativní náročnosti a omezenosti nabídky. V současnosti dostává

¹⁰⁴ Zdroj: Baťa Induction book. s. 35.

vedoucí oddělení na určité časové období rozpočet a má se se zaměstnanci dohodnout, jak ho chtějí využít. Jedinou podmínkou je, že zaměstnanec nesmí dostat hotovost. Tyto odměny musí být vždy řešeny formou daru nebo poskytnutím nějaké služby. Tímto způsobem se ve firmě realizují i vánoční příspěvky. Spoustu služeb čerpají zaměstnanci hromadně, tak, že jdou společně na večeři nebo si zasportovat. Uplatnění těchto služeb tak kromě odpočinku zaměstnanců přispívá k vylepšení firemní kultury a týmové práce. Na základě individuálního posouzení a potřeby jsou hrazeny náklady spojené s pronájmem sportovišť, případně kulturních a společenských akcí, které podporují sounáležitost s firmou (např. se realizují fotbalové a hokejové zápasy v rámci společnosti). Dále mají zaměstnanci možnost využívat za symbolické ceny firemní ubytování v zajímavých lokalitách, jako jsou Mariánské lázně, kde má firma svou budovu a také v centru Prahy.

5.2 Služby poskytované zákazníkům

5.2.1 Síť vlastních prodejen

Společnost disponuje stejně jako v první polovině 20. století sítí vlastních prodejen, kterých je v současnosti v České republice celkem 88. Síť prodejen je rozdělena do oblastí (distriktů), které jsou spravovány oblastními vedoucími. Vedoucí oblasti má zpravidla na starosti 10 – 12 prodejen, kterým poskytuje servis potřebný pro chod prodejny. Prodejny společnosti jsou rozčleněny do konceptů podle lokace, množství obyvatel, kupní síly a orientace zákazníků. Lze je proto nalézt v malých městech, nákupních centrech, krajských městech i velkých metropolích. Prodejny bývají vícepatrové nebo etážové. V každé prodejně jsou rozlišeny prodejní zóny pro zákazníky preferující módu, komfort a kvalitu nebo pro zákazníky hledající příznivou cenu.

Všichni spolupracovníci na prodejnách podepisují **Prohlášení o porozumění zásadám zákaznického servisu na prodejnách Baťa**.

Mezi tyto zásady patří zejména¹⁰⁵:

1. Řádné ustrojení předepsanou uniformou a hygienická/kosmetická osobní úprava.
2. Aktivní, hlasité a přátelské pozdravení a uvítání každého návštěvníka prodejny doprovázené úsměvem.
3. Aktivní nabídka pomoci zákazníkovi s výběrem zboží.

¹⁰⁵ NOVOTNÝ, T. *Není na co čekat*. Baťa noviny, 2011, 4, s. 2. Zlín: Baťa akciová společnost.

4. Aktivní upozornění zákazníka na vzory z nové kolekce, akční zboží a zvýhodněné zboží.
5. Řádné seznámení zákazníka s vybraným zbožím – účelovost, materiálová skladba a vlastnosti, návod k údržbě a jeho pečlivé prozkoušení s pomocí dle potřeby.
6. Aktivní nabídka doplňkového zboží.
7. Nabídka dodatečných služeb podle potřeby – Baťa domů, Baťa klubu, emailové info zprávy pokud nám dá zákazník adresu.
8. Poděkování, pochválení výběru a opětovné pozvání s výzvou, aby se o příjemný zážitek podělil se známými a poslal je k nám do prodejny.
9. ANI NA OKAMŽIK SE NA PRODEJNĚ NEZASTAVÍM A UŽ VŮBEC NEDÁM SVÉ RUCE ZA ZÁDA A I KDYŽ NA PRODEJNĚ NENÍ ŽÁDNÝ ZÁKAZNÍK NAJDU SI PRÁCI SPOJENOU S ARANŽOVÁNÍM NEBO ÚKLIDEM.
10. Pokud nebyl uskutečněn obchod, zákazníkovi se musí alespoň zážitek, pozitivní emoce z návštěvy kvůli které se bude chtít vrátit.
11. Po celou dobu otevření prodejny bude hrát hlasitě interní Baťa rádio.
12. Aranžmá prodejny odpovídá aktuálním pokynům a obchodní situaci.
13. Prodejna vč. výloh a loga je stále čistá, umytá a uklizená.

Zaměstnanci prodejen jsou vyškoleni k poskytování **poradenského a informačního servisu zákazníkům**. V rámci této služby může zaměstnanec informovat zákazníka o produktech, o trendech, o výhledech do budoucnosti. Poradenství se vztahuje k módě, k materiálům, k účelovosti obuvi a dalšího zboží, které firma Baťa nabízí. Například u zavazadel, ačkoli si to málokdo uvědomuje, je poradenský servis poměrně důležitý. Prodávající může zákazníkovi poradit, který rozměr zavazadla a jaké materiály jsou vhodné na cestování letadlem, jaké se hodí spíše pro cestování autem. Syntetické materiály mají různé vlastnosti v různých teplotách a tlacích. V tomto směru by měl mít každý prodávající odpovídající znalosti, které by měl být schopen zákazníkovi srozumitelnou cestou předávat. Co se týče prodejních služeb, kdy už dochází k předvádění jednotlivých výrobků, jedná se zde o poradenství ohledně komfortu nošení určitého typu obuvi, co by měl člověk sledovat na obuvi, jaké typy zapínání se hodí pro který typ nohy, pro jakou fyziognomickou potřebu člověka. V tomto směru firma Baťa v posledních letech investovala do vývoje diabetické obuvi,

kteřou nechala vytvořit speciálně pro osoby postižené touto nemocí. **Diabetická obuv** je nabízená ve všech Baťa prodejnách. V některých prodejnách disponují však jen určitým spektrem, aby si je mohli zákazníci vyzkoušet, ale nemají skladem celou barevnou škálu, zákazník si může obuv nechat objednat na prodejnu nebo domů. Tento typ obuvi je nabízen také v partnerských prodejnách a lékárnách. Poradenské služby nabízí firma i formou podportálu svých webových stránek, kam mohou zákazníci elektronickou formou směřovat své dotazy.

5.2.2 Měření nohou

Jednou ze služeb, kterou se firma Baťa může odlišovat od konkurence je speciální měření nohou na různých plantografech a jiných přístrojích, kdy se zjišťuje jestli lidé mají nějaké deformity a v případě například již zmíněných diabetiků se jim navrhuje speciální modely obuvi a zboží, které by jim mohly pomoci. Tato služba je prováděna pouze v některých větších prodejnách nebo diabetických centrech. Nejedná se o trvalou službu, ale příležitostně realizovanou například ku příležitosti Dne zdraví. Provádí se v rámci podpory prodeje diabetické obuvi MEDI.

5.2.3 Rychloopravny obuvi

Společnost Baťa disponuje v rámci úseku opraven obuvi sítí vlastních rychloopraven, které jsou součástí některých prodejen, a centrální dílnou. V České republice je v současnosti celkem 13 rychloopraven. Na rychloopravnu Baťa tak můžeme narazit v Hodoníně, Ostravě, Teplicích, Benešově, Novém Jičíně, Zlíně, Olomouci, Strakoniciích, Brně, Kolíně, Plzni a dvě rychloopravny jsou v Praze. V rychloopravně si zákazník může nechat opravit opotřebenou obuv, zboží spadající do kožené galanterie nebo také zavazadla. Pokud to jen trochu jde, je tendence dělat opravy na počkání nebo do několika hodin. Cena služeb je pevně stanovená a časové hledisko na ní nemá vliv. Není-li rychloopravna součástí prodejny, může zákazník zanechat poškozenou obuv na kterékoliv prodejně Baťa. Obuv bude k opravě zaslána a poté vrácena na prodejnu, kde byla k opravě přijata.

5.2.4 Baťa domů

V rámci prodeje mohou zákazníci využít i speciálního kanálu - služby Baťa domů, která je poskytována zákazníkům, jejichž přání se nepodařilo splnit na prodejně, a to z jakéhokoliv důvodu (nedostupnost požadované velikosti, barvy či typu obuvi). Systém zjistí, ve které prodejně mají požadovanou obuv nebo jiné zboží, které si zákazník přeje, a pokud je dostupné, je zasláno zákazníkovi na adresu domů. Pokud cena přesáhne určitou sumu, je obuv zákazníkovi zaslána zdarma. Zanechá-li zákazník na sebe kontaktní údaje, může být informován formou SMS zprávy nebo emailu v jaké fázi je jeho objednávka, zda už byla obuv zabalena a odeslána apod. Firma garantuje dodání objednaného zboží do sedmi dnů, často ale bývá objednané zboží doručeno již třetí den. V případě, že zákazníkovi obuv neseďí, může ji ve 30denní lhůtě vrátit na kterékoli prodejně Baťa. Tato služba je na české i světové poměry stále ještě poměrně neobvyklá.

5.2.5 E – shop

Internetový obchod je dalším možným prodejním kanálem společnosti Baťa a je obdobnou službou jako služba Baťa domů. Webové stránky společnosti Baťa www.bata.cz prošly v roce 2006 kompletním redesignem. Webová prezentace získala nový vzhled, možnosti a hlavně se zaměřila více na obchodní aspekt – na online prodejní katalog zboží. Feniková¹⁰⁶ ve své bakalářské práci uvádí, že obraty generované zásilkovým obchodem na www.bata.cz a dalšími alternativními kanály (infolinka, dobírka na prodejně) tvoří celých 6 % obratu, který vytvářejí kamenné obchody Baťa v České republice a meziroční růst obratu přes tento kanál je mezi 25 – 30 %. Zákazníci jsou pravidelně informováni o nových nabídkách v katalogu formou newsletterů, které jim jsou rozesílány na e - mail.

5.2.6 Baťa klub

Další formou služeb je věrnostní program Baťa klub, který vznikl v roce 1998 a je poměrně úspěšným konceptem firmy. Zákazník disponující kartou člena klubu sbírá při každém nákupu body a pak za určitý počet bodu získá poukázky na slevu. Součástí

¹⁰⁶ FENIKOVÁ, N. *Zákaznický magazín Detail jako efektivní nástroj marketingové komunikace firmy Baťa*. [online]. cit. 2011-4-8. Dostupné z: http://dspace.knihovna.utb.cz/bitstream/handle/10563/13797/fenikov%C3%A1_2010_bp.pdf?sequence=1

služby Baťa klub se stal v roce 2004 partnerský program RENOME, který v současnosti sdružuje pět maloobchodních firem a pro členy klubu tak přináší více výhod. Členové Baťa klubu mají za určitých podmínek možnost využití slev na služby, jako jsou rychloopravny nebo Baťa domů. Pro členy klubu se pořádají různé eventy v podobě nočních prodejů nebo přehlídky nových kolekcí, konané o den dřív.¹⁰⁷ Členům Baťa klubu jsou pravidelně čtyřikrát ročně zasílány direkt mailové zásilky. Kromě bodového vyúčtování obsahují magazín Detail a časopis Mollo.

5.2.7 Pojištění zavazadel Samsonite

Zajímavou službou je pojištění zavazadel při cestování. Tato služba vznikla na základě kontraktu, který firma Baťa uzavřela se společností Samsonite, jejíž výrobky prodává. Když je zákazníkovi ukradeno zavazadlo výše uvedené značky a přijde do prodejny s dokladem od policie, dostane nové zavazadlo zdarma.

5.2.8 Reklamace¹⁰⁸

Reklamace je jednou z poprodejních služeb, kterou může zákazník uplatnit odpovědnost výrobce za vady výrobku nebo služeb.¹⁰⁹ Co se reklamací produktů týče, byla firmou Baťa zřízena zkušebna produktů vedená soudním znalcem, kde mohou být reklamované produkty prozkoušeny. Zákazník má tak možnost požádat o pozáruční posouzení obuvi. Znalec posoudí způsob a intenzitu užívání obuvi a také charakter a příčinu vzniku projeveného nedostatku.

Firma využívá zkušeben také pro testování obuvi, aby předcházela tomu, aby se k zákazníkovi dostal nekvalitní výrobek. Obuv zakoupenou v prodejně Baťa je možné reklamovat v jakékoliv jiné prodejně společnosti Baťa v České republice nebo v sídle společnosti. Každý člověk, který vyřizuje reklamace prochází produktovým školením, školením o komunikaci se zákazníkem, o politice reklamací firmy ve vztahu k zákazníkům, jak jsem zmínila již v kapitole 5.1.1. Reklamace služeb řeší primárně infolinka Baťa kontakt. Zákazník může kdykoliv zavolat nebo napsat a telefonisté infolinky zákazníkům odpovídají na jejich dotazy nebo řeší případné stížnosti. Zajímavý

¹⁰⁷ Více informací o výhodách služby Baťa klub je k dispozici na následující internetové stránce: <http://www.bata.cz/bata-klub>

¹⁰⁸ Více o problematice reklamací uvádí § 13 zákona č. 634/1992 Sb, o ochraně spotřebitele.

¹⁰⁹ HARVIT, s.r.o. *Slovník pojmů. Reklamace*. [online]. cit. 2011-4-10. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p448-reklamace.aspx>.

je ukazatel, který udává procento reklamované obuvi. Průměrný podíl reklamací je v obuvnické branži 10 %, u firmy Baťa jsou oprávněně reklamujících zákazníků 3 %. Někdy dochází ke konfliktu se zákazníkem, který reklamuje zakoupenou obuv neoprávněně, aniž by byla chyba na straně výrobce produktu. Ve firmě Baťa si dobře uvědomují, že v téhle situaci je velmi důležitá připravenost pracovníka na podobné situace a zaměstnanci jsou pro tyto případy školeni, jak jsem již zmínila v podkapitole 5.1.1.

5.2.9 Průzkumy spokojenosti a potřeb zákazníků

Průzkumy spokojenosti a potřeb zákazníků nepatří ke službám poskytovaným zákazníkům, ale má na poskytování služeb velký vliv, proto zde uvádím, jakým způsobem získává firma informace potřebné k plánování svých marketingových strategií, které jsou uvedeny v kapitole 5.4.

Firma dělá průzkumy jak externě, kdy oslovuje „vzorek“ populace, tak i průzkumy u svých zákazníků, kteří jsou v prodejnách nebo ji opouští. Dále se provádějí průzkumy věrných zákazníků, formou cíleného dotazování členů Baťa klubu. Pro tyto zákazníky se dělají jak již bylo zmíněno přehlídky nových kolekcí, kde se s nimi dělají strukturovaná interview nebo se pořádají noční prodeje, kde jsou zákazníci oslovováni školenými tazateli, kteří zjišťují, co se jim líbí či nelíbí, jak si firma u zákazníků stojí apod. Tyto eventy se pořádají 2 – 5 x ročně. Pak se porovnávají výsledky zjištěné agenturou, interně zjištěné výsledky a také výsledky na sociálních sítích. Prvky, které se opakují mají větší validitu a mohou být podnětem pro volbu určité strategie.

Dále jsou prováděny i skryté průzkumy formou sledování statistických dat, kdy se měří úspěšnost firmy coby prodejce ve vztahu ke konverzní míře, tzn. počet vstupujících zákazníků k počtu kupujících zákazníků. Každá prodejna je z tohoto důvodu vybavena monitorovacím zařízením. Dalším způsobem je již výše zmiňovaný klub, díky němuž je sledována četnost nákupů, a tím společnost vidí do jaké míry jsou zákazníci uspokojeni tak, aby se vraceli. Vyhodnocováním jednotlivých transakcí, které se u firmy dějí, se zjišťuje rovněž četnost nákupu u jednoho zákazníka. Zjišťuje se, zda kupuje pouze boty, nebo i něco dalšího z nabízených produktů. Z průzkumů firmy v rámci populace vyplývá, že zákazníci velmi vysoko hodnotí kvalitu, kvalitní zpracování, provedení produktu, zájem o zákazníka. Toto firmě vychází dle slov personálního ředitele nejlíp i v porovnání s přímými i nepřímými konkurenty.

5.3 Služby využívané spoluobčany

Nadace Tomáše Bati (dále jen NTB)

Motto NTB: „*Podporou kultury, vzdělání a mládeže rozvíjet hodnoty společnosti a podnikatelského ducha, díky kterému se jméno Baťa stalo slavným.*“¹¹⁰

Firma Baťa zaštiťuje Nadaci Tomáše Bati, která byla vytvořena za účelem služby veřejnosti. Tato nadace podporuje veřejně prospěšné aktivity, výchovu a vzdělávání mládeže a podílí se na rozvoji kulturních a společenských hodnot. Jejím posláním je nejen uchování baťovské historie, ale i podpora projektů zaměřených na rozvoj prosperující komunity.¹¹¹ Vila Tomáše Bati se stala místem, kde se odehrává mnoho vzdělávacích, kulturních a společenských aktivit.

5.3.1 Sociální a kulturní služby

Firma Baťa prostřednictvím NTB intenzivně spolupracuje s neziskovým sektorem. Finančně podporuje různé studentské programy, charitativní koncerty, nadační fondy. V tomto ohledu firma ne všechno publikuje, protože jejím cílem je podporovat určité aktivity a ne skrz tyto aktivity podporovat své vztahy s veřejností. Tyto aktivity dělá, protože je dělat chce a samozřejmě i kvůli tomu, že kdykoli firma do čehokoli investuje, má na paměti, že to jsou její potencionální zákazníci. V rámci sociální oblasti se vedení společnosti rozhodlo než investovat do různých drobných projektů, vytvořit raději platformu dlouhodobé spolupráce s jednou velkou institucí, kterou je Dětský domov a Základní škola Liptál ve Vsetíně, kam směřuje 80% investic v oblasti sociálních programů. Společnost Baťa kromě finanční pomoci zařizuje pro děti různé pobyty a zážitkové programy. Zbýlých 20% je investováno mezi aktuálně potřebné.

V rámci kulturních aktivit ve městě Zlín organizuje firma Baťa každoročně oslavy 1. máje, jak to bylo tradicí již v první polovině 20. století, pořádá promítání studentských filmů, vánoční koncerty a představení pro děti, pořádá komorní koncerty, zahradní galerie dřevěných soch a Dny Afriky.

¹¹⁰ *Nadace Tomáše Bati*. [online]. cit. 2011-4-10. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Vznik.html>.

¹¹¹ Zdroj: Baťa Induction book. s. 19.

5.3.2 Vzdělávání

NTB každoročně vyhlašuje pro studenty Univerzity Tomáše Bati cenu za nejlepší diplomovou práci napsanou a obhájenou v anglickém jazyce. Společnost Baťa také spolupracuje se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kteří mají možnost vykonávat ve společnosti praxi. Společnost si může tímto způsobem vytipovat potencionální zaměstnance. V případě zájmu jsou umožněny exkurze do Baťových závodů. NTB dále pořádá kurzy věnované například práci s počítačem, přednášky o Starém Egyptě a také přednášky o Tomáši Baťovi a jeho podnikatelské filosofii. NTB podporuje vydávání knih s baťovskou tematikou a také spravuje knihovnu s více než 400 tituly. Většina knih je zaměřena na tematiku Baťa. Knihy lze v nadaci studovat a za určitých podmínek je možno si je zapůjčit.

Junior Achievement

Junior Achievement je nejstarší a nejrozsáhlejší vzdělávací nezisková organizace na světě. Byla založena již v roce 1919 v USA. Tato organizace poskytuje mladým lidem praktické ekonomické vzdělávání a rozvíjí jejich znalosti a dovednosti na základě spolupráce s firmami. Česká pobočka Junior Achievement byla založena roku 1992 díky Tomáši Baťovi. Organizace je zaměřena na žáky od 12 let až po vysokoškolské studenty. Žáci základních škol jsou zábavnou formou seznamováni s pojmy z oblasti podnikání. Pro studenty středních a vyšších odborných škol je připravena série přednášek a také praktické úkoly, které mohou studentům pomoci v jejich budoucím životě. Studenti vysokých škol mají možnost setkávat se v rámci přednášek s předními českými i zahraničními manažery, kteří jim předávají své zkušenosti a poznatky z nejrůznějších oblastí.¹¹²

5.3.3 Budování infrastruktury

Rodina Bati vlastní mimo jiné společnost Lesy a statky Tomáše Bati a veškerý zisk v rámci této společnosti je vrácen zpátky do infrastruktury mikroregionu. Společnost spravuje majetek o rozloze 3 000 ha. Její nejdůležitější činností je lesní výroby – pěstební a těžební činnosti. Přáním Tomáše Bati, aby veškerý zisk společnosti šel zpět do lesního hospodářství (výsadby nových stromů, péče o krajinu) a udržování

¹¹² ACTUM s.r.o. *Junior Achievement Czech Republic. O nás.* [online]. cit. 2011-4-10. Dostupné z: <http://www.jacr.cz/o-nas/>.

potřebné infrastruktury. Na spravovaném území leží dvě obce, ve kterých se opravují silnice, staví se lesní cesty, naučné stezky, mostky. To je ovšem soukromou záležitostí rodiny Baťa, která opět není veřejně prezentovaná.

5.4 Marketing služeb firmy Baťa v současnosti

V této kapitole stručně popisují jak jsou praktiky a důležité zásady uvedené v teoretické části práce využívány ve společnosti Baťa v současnosti.

Produkt

V teoretické části v kapitole 1.1 bylo zmíněno, že nabídka firmy často zahrnuje zboží i nějaké služby. Podíl těchto služeb na celkovém výrobku může být různý, a z toho důvodu rozlišujeme pět kategorií nabídek. Pro větší přehled o složení nabídky společnosti Baťa uvádím v následující tabulce stejně jako v kapitole 4.4 obecnou kategorii nabídek a k nim přiřazené příklady konkrétní nabídky společnosti Baťa.

Tabulka 6: Kategorie nabídky společnosti Baťa v současnosti.¹¹³

Kategorie nabídky	Nabídka společnosti Baťa
Čistě hmotné zboží	Punčochové zboží, sady na údržbu obuvi.
Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami	Prodej obuvi je spojen s poradenstvím, s možností doručení zboží domů, se službou opraven. Prodej zavazadel Samsonite je spojen s pojištěním.
Hybridní nabídka	
Služba doprovázená drobným zbožím	
Čistá služba	Rychloopravny, poradenský a informační servis, zkušebna.

Změnou rovnováhy hmotných a nehmotných prvků nabídky se mohou firmy odlišovat od konkurence. Udržet si na trhu pevnou pozici je z důvodu sílící konkurence složitější než na počátku dvacátého století. Společnost Baťa nabízí kromě čistě hmotného zboží řadu doprovodných služeb a také služby bez hmotného aspektu. Mezi silné stránky značky Baťa patří její všeobecná znalost a kvalita vnímaná na českém trhu a hlavně pak její tradice. Důraz je kladen nejen na módnost, ale také na komfort nošení a zdraví. Z vlastností služeb (kapitola 1.2) především neoddělitelnosti a proměnlivosti je zřejmé jak významnou úlohu má v procesu poskytování služeb lidský faktor. Pokud budeme produkt chápat výhradně v rámci služeb, pak jsou našim produktem služby doprovázející zboží a čisté služby viz tabulka 6, které jsou podrobněji rozepsány

¹¹³ Vlastní zpracování.

v kapitole 5.2. Kvalita těchto služeb závisí na jejich poskytovatelích. Tím se dostáváme k dalšímu prvku marketingového mixu, kterým jsou lidé.

Lidé

Jak bylo zmíněno, důležitá je správná spolupráce personálního a marketingového oddělení. Spolupráci těchto dvou úseků můžeme vysledovat také ve společnosti Baťa. V rámci marketingu jsou prováděny průzkumy potřeb a přání zákazníků a také průzkumy spokojenosti s poskytovanými službami. Výsledky průzkumů jsou využívány personálním oddělením, které zaměstnance se zvláště dobrými výsledky odměňuje a pro zaměstnance, u kterých se zjistí příležitost pro nápravu organizuje vzdělávací kurzy. Na motivaci zaměstnanců má velký vliv možnost kariérního postupu. Zaměstnanci společnosti Baťa tuto možnost mají a díky vzdělávacímu systému Training path vědí, co mohou pro dosažení lepší pozice udělat.

Všichni zaměstnanci musejí svou práci naplňovat posláním organizace a její strategií, proto je nutné toto poslání zaměstnancům sdělovat. Společnost Baťa svou vizi a poslání organizace sděluje zaměstnancům hned při jejich přijetí, kdy každý zaměstnanec obdrží Zaměstnaneckou příručku společnosti Baťa, interně též někdy nazývanou „Baťa bible“. V organizaci také vychází interní noviny nesoucí název „Baťa noviny“. Interní noviny jsou v teoretické části uvedeny jako prostředek k vytváření pocitu sounáležitosti s organizací. V teoretické části v kapitole 2 jsem uvedla, že efektivní interakce se zákazníky závisí na dovednostech klíčového personálu a na procesech tvorby a podpory služeb pro podporu tohoto personálu. Tyto služby, které společnost Baťa pro své zaměstnance v tomto ohledu zajišťuje jsou uvedeny v kapitole 5.1. Jedná se o nejrůznější školení, poskytování produktů a příspěvků na produkty spojené s výkonem práce až po nejrůznější benefity.

Cena

Ceny služeb jsou prvkem, který společnost využívá k ovlivňování zákazníků při koupi svých produktů. Společnost za účelem podpory prodeje uskutečňuje různé slevy z cen služeb. Mnoho slev je spojeno se službou Baťa domů nebo se členstvím v Baťa klubu. Za členství v RENOME DELUXE¹¹⁴ může zákazník uplatnit 20 %ní slevu na opravy obuvi.

¹¹⁴ Členové RENOME DELUXE musí za rok nasbírat víc než 10 000 bodů.

Místo/distribuce

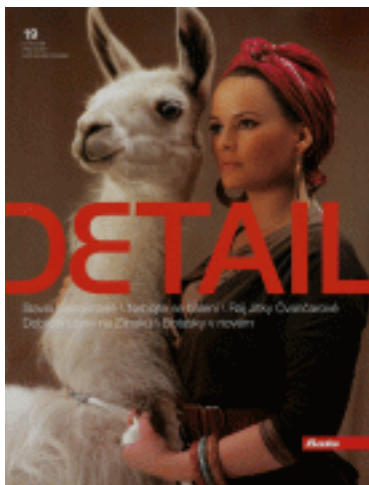
Společnost Baťa disponuje v České republice sítí 88 vlastních prodejen. Na prodejnu Baťa tedy narazíme v každém větším městě. Distribuční kanály jsou v oblasti služeb jak se dočteme v teoretické části přímé nebo velmi krátké. Velká část služeb je spojena s prodejem zboží a je tedy uskutečňována přímo v prodejně. Zákazníci jdou za službou. Některé služby, jako například rychloopravna není součástí každé prodejny, zákazník má však možnost donést poškozené zboží do kterékoli nejbližší prodejny, ze které bude následně do rychloopravny odesláno a opravené zboží si může vyzvednout opět v prodejně, kde předal zboží k opravě. Podobnou výhodou je možnost reklamovat zboží zakoupené v prodejně Baťa v kterékoli jiné Baťovské prodejně v rámci České republiky. Do oblasti služeb, které jdou za zákazníkem můžeme uvést službu Baťa domů. V rámci budování dalších distribučních kanálů se stalo velmi efektivní e-commerce řešení této služby. Jak už jsem zmínila zákazník může nepadnoucí objednanou obuv vrátit na kterékoliv prodejně, proto pro něj není problém objednat si přes internet produkty, které by si bez vyzkoušení jinak nekoupil. Společnost pro tento internetový prodej nepoužívá žádný sklad, zboží je dodáváno přímo z baťovských prodejen. Prodejny pomoci internetu dosahují většího obrátu a jsou tak motivovány k propagaci e-shopu. Na webových stránkách firmy se nám stejně jako v prodejně dostává možnosti využít služby poradenského a informačního servisu. Využívat služeb společnosti je možno také dalším distribučním kanálem, kterým je telefonní linka Baťa kontakt.

Podpora prodeje

Marketingová komunikace probíhá v různých kanálech, kterými jsou v případě společnosti Baťa plakáty, noviny, časopisy, rádio, kino, sponzoring. Jeden z nejúspěšnějších kanálů je internet. Další marketingovou aktivitou sloužící k podpoře prodeje je zmíněný Baťa klub, který nabízí zákazníkům různé výhody. Komunikace se členy Baťa klubu probíhá prostřednictvím emailového magazínu a kromě toho jsou zákazníci čtvrtletně obesíláni poštovní zásilkou s časopisem Detail. Detail si mohou zákazníci zakoupit také v prodejně, dostat k nákupu zdarma nebo si jej mohou najít na webových stránkách firmy Baťa. Vydávání Detailu je promyšlenou součástí marketingové komunikace. Čtenářům nabízí informace o historii firmy, rady z oblasti obuvi a péče o obuv, ale i rozhovory s významnými osobnostmi. Mezi produkty v katalogu jsou rozmístěny rámečky s upoutávkami na Baťou nabízené služby (např.

Baťa domů, web katalog, rychloopravny obuvi, věrnostní program Baťa klub). Cílovou skupinou jsou především členové Baťa klubu, kterými jsou převážně ženy.

Obrázek 6: Zákaznický časopis Detail.¹¹⁵



Společnost využívá podnikového časopisu jako jednoho z komunikačních prostředků i v rámci vnitropodnikové komunikace. Do oblasti komunikačního mixu můžeme také zařadit sponzoring humanitárních a kulturních akcí, které společnost Baťa provozuje. Nejnovějším marketingovým počinem společnosti Baťa, je její stránka na sociální síti Facebook, která měla koncem dubna 2011 více než 53 000 fanoušků. Společnost tímto způsobem komunikuje se svými zákazníky a zajímá se o jejich názory na různé produkty a poskytované služby.

Procesy

Procesy zahrnují veškeré činnosti, postupy a mechanismy od vzniku výroby samotné služby až po dodání služby zákazníkovi. Hlavní důraz je kladen na organizaci a řízení těchto procesů. Díky síti vlastních prodejen jsou za poskytování služeb nebo vytváření prostředí, ve kterém je služba poskytována zodpovědní zaměstnanci společnosti Baťa. Společnost tak ovlivňuje procesy poskytování služeb školením svých zaměstnanců a také následnou kontrolou ve formě mystery shoppingů a mystery reklamací. Jako hlavní podpora pro správný proces obsluhy zákazníka je ve společnosti využíván již zmíněný základní předpis „Baťa five step“.

Materiální předpoklady

¹¹⁵ Časopis Detail. Dostupné z: <http://celebrity-forum.cz/viewtopic.php?f=19&t=63>. [online] cit. 2011-4-10.

Materiální prostředí je vytvářeno sítí vlastních prodejen, ve kterých je zachována jednota stylu a charakteru organizace. Jak jsem zmínila v podkapitole 5.2.1 uspořádání prodejny má svůj řád. Prodejny Baťa jsou velmi prostorné a jsou rozděleny do sekcí, aby byla zákazníkovi umožněna volnost pohybu a rychlá orientace v prodejně. Atmosféru prodejny dotvářejí zaměstnanci.

6 Srovnání služeb poskytovaných firmou Baťa do roku 1945 a služeb poskytovaných firmou Baťa v současnosti

Je samozřejmé, že ne všechny prvky, které měly úspěch na počátku dvacátého století se dají stejně tak dobře použít v dnešním ekonomickém prostředí. Šimek¹¹⁶ ve své publikaci píše, že do první poloviny dvacátého století bylo vědění aplikováno především na práci. To se podle něj dá pokládat za úvod k revoluci produktivity, počátku vzniku středních buržoazních vrstev. Pro toto období industriální společnosti je charakteristická vysoká orientace na výrobu. Trh byl nenasycený a hlavní starostí bylo jak vyrobit. Počátkem druhé poloviny dvacátého století se aplikuje vědění na vědění a na významu nabývá know how. Pro postindustriální společnost je typická orientace na sféru služeb. V dnešní době se dá vyrobit téměř cokoli a hlavní starostí se tak stává jak prodat.

Toto hledisko vývoje společnosti bude při následující komparaci samozřejmě zohledněno.

¹¹⁶ ŠIMEK, D. *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. 1997. s. 52.

6.1 Srovnání služeb poskytovaných zaměstnancům

Tabulka 7: Srovnání služeb poskytovaných zaměstnancům firmou Baťa do roku 1945 a služeb poskytovaných zaměstnancům v současnosti.¹¹⁷

Služby poskytované zaměstnancům do roku 1945	Služby poskytované zaměstnancům v současnosti
Výchova a vzdělávání - Baťova škola práce (kombinace práce v dílnách, výuky ve škole a výchovy na internátě) - další odborné školy	Výchova a vzdělávání - Tréninková cesta (modulový systém kombinující kurzy a školení s praxí)
Zdravotní péče - pravidelné preventivní lékařské prohlídky (Baťova nemocnice) - prevence pracovních úrazů	Zdravotní péče - pravidelné preventivní lékařské prohlídky - prevence pracovních úrazů
Sociální služby - bydlení (Baťovské domky, internáty, penziony) - stravování (pekárny, jatka, jídelny, restaurace, konsum) - vnitrofiremní banka (úrok 10 % p.a.) - BPF	Sociální služby - pracovní oblečení a slevy na produkty - přednostní právo na ubytování ve firemních budovách - stravování (závodní jídelna) - sociální výpomoc a firemní půjčky
Sportovní a kulturní zařízení - výstavba Společenského domu a velkého kina - pořádány výstavy obrazů a soch - zájezdová divadelní představení - koncerty - založen vlastní sportovní klub SK Baťa - postaven sportovní areál - výstavba koupališť - sportovní slavnosti a soutěže, letecké dny	Sportovní a kulturní zařízení - benefity (příspěvky na různé kulturní, sportovní a společenské akce) - firmou pořádané sportovní a kulturní akce - možnost ubytování ve firemních budovách v Praze nebo v Mariánských lázních

Jako první službu poskytovanou zaměstnancům společnosti Baťa jsem uvedla vzdělávání. Vzdělávání byla ve společnosti Baťa věnována vždycky velká pozornost. Tomáš Baťa se postavil k oblasti vzdělávání ve své společnosti velmi důsledně. Společnost přijímala kromě dospělých pracovníků také mladé muže a ženy a právě pro ně byl vybudován systém vzdělávání, jež ve své podstatě suploval středoškolské

¹¹⁷ Vlastní zpracování.

vzdělání a z části i rodinnou výchovu. BŠP propojila tři principy vzdělávání a výchovy, kterými byly práce v dílnách, výuka ve škole a výchova na internátech. Cílem výchovy na internátech bylo vést mladé muže a ženy nastupující k firmě k samostatnosti a disciplíně, naučit je samostatně hospodařit. Výchova mladých mužů a žen měla tu výhodu, že tito mladí lidé ještě neměli ustálené vlastní hodnoty a společnost Baťa se mohla podílet na jejich rozvoji. Odpovědnost pak v Baťových závodech nevycházela především z předpisů, ale z vnitřní potřeby a přesvědčení pracovníků.¹¹⁸ Tímto způsobem se firma podílela na utváření celé osobnosti svého zaměstnance. Vzdělávání ve společnosti Baťa v současnosti se v mnohém liší. Nejviditelnější rozdíl je právě ve způsobu a v rozsahu vzdělávání. V současnosti firma přijímá dospělé pracovníky, kteří jsou dle potřeb pracovního místa a v závislosti na optimalizaci struktury využitím různých metod dozdělávání a pravidelně školeni. Společnost si kdysi vytvořila v závislosti na tehdejší situaci ve školství propracovaný systém vzdělávání a výchovy, který se jí velmi osvědčil. Dnešní systém vzdělávání využívající moderních metod a přístupů zase vychází ze současných potřeb a současné situace ve školství, které je na úplně jiné úrovni, než bylo v první polovině dvacátého století.

Pokud jde o zdravotní péči, společnost realizuje pro své zaměstnance stejně tak dnes jako v první polovině dvacátého století zdravotní prohlídky. Společnost v minulosti velmi dbala na prevenci pracovních úrazů a hodnocení nových hmot z hlediska nezávadnosti. Dnes jsou stanoveny normy a postupy, které jsou samozřejmostí.

Snaha Tomáše Bati, poskytnout svým spolupracovníkům slušné bydlení, vedla k výstavbě několika set obytných domků, které byly pronajímány či prodávány spolupracovníkům za příznivé ceny. Dnes není dost dobře možné pouštět se do tak rozsáhlých sociálních programů. Z důvodu obrovské konkurence nejde dnes do ceny výrobku kalkulovat nějaké další náklady, jako je sociální systém apod. V současnosti se domky již nestaví, ale zaměstnanci společnosti mají přednostní právo na ubytování v budovách firmy. Podstatnou roli hraje také skutečnost, že žádný z firmou Baťa vystavěných domků a dalších budov nebyl společnosti navrácen. Ochota investovat do podobných projektů je tedy velmi malá.

¹¹⁸ TOMAN, M. *Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost?* 7. [online]. cit. 2011-4-12. Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-7>
Datum poslední úpravy 4.8.2008.

Stravování byl kdysi firmou přikládán větší význam než dnes. Baťovy závody se rozvíjely rychleji než ostatní segmenty ve městě, proto bylo nutné, aby firma investovala mimo jiné do stravovacích zařízení pro své zaměstnance, kterých rychle přibývalo. Firma Baťa se postarala nejen o zřízení těchto zařízení, ale zajímala se také o složení stravy a její vliv na organismus člověka. V současnosti existuje pouze jídelna v závodě v Dolním Němčí. Vedení společnosti a zaměstnanci prodejen mohou ve svých obědových pauzách využívat stravovacích zařízení v blízkých lokalitách prodejny. V dnešní době už existuje spousta konkurenčních firem v různých odvětvích, proto není potřeba, aby jedna firma zabezpečovala tolik oblastí.

Unikátní systém vnitropodnikového bankovníctví nahradilo penzijní a životní pojištění a jiné služby obchodních bank. Vnitropodniková banka je dnes pro firmu téměř nereálný počin spojený s velmi vysokými náklady, pokud by měla stejně jako kdysi zajistit zaměstnancům vysoký úrok, který nezajišťují ani specializované bankovní ústavy. Společnost v minulosti byla a stále je svým spolupracovníkům nápomocná v tíživých sociálních situacích.

Snahou Tomáše Bati bylo povznést své spolupracovníky prostřednictvím těchto služeb k vyšší životní úrovni, dokonalejší mravnosti a k větší výkonnosti. Služby poskytované zaměstnancům byly v mnoha případech komplexnější, na druhou stranu se však tímto dopustili mnohých zásahů do individuálních práv člověka, což si dnešní firma nemůže dovolit.

Ve dvacátých letech vybudovala firma Baťa ve Zlíně a jeho okolí několik sportovních a kulturních zařízení, které byly využívány také dalšími spoluobčany nejen z řad Baťových spolupracovníků. Tyto výstavby už dnes firma nerealizuje, a to z toho důvodu, že ji byly uvedené stavby v období socialismu zabaveny a dosud ji nebyly navráceny. Z toho důvodu vidí vedení společnosti větší smysl realizovat tyto činnosti takovým způsobem, který nemá provázanost se státem. Společnost nechala například postavit bazén pro chovance z dětského domova Liptál, který tímto způsobem podporuje. Dnes mají zaměstnanci společnosti možnost navštěvovat výše uvedená zařízení v rámci čerpání svých benefitů.

6.2 Srovnání služeb poskytovaných zákazníkům

Tabulka 8: Srovnání služeb poskytovaných zákazníkům firmou Baťa do roku 1945 a služeb poskytovaných zákazníkům v současnosti.¹¹⁹

Služby poskytované zákazníkům do roku 1945	Služby poskytované zákazníkům v současnosti
Síť vlastních prodejen	Síť vlastních prodejen
Péče o nohu - pedikúra - masáže - poradenská činnost	Péče o nohu - poradenská činnost - měření deformit nohou
Správkárny obuvi a punčochového zboží	Rychloopravny
Zásilková služba	Baťa domů
Návštěva domácností	E - shop
	Baťa klub
	Pojištění zavazadel značky Samsonite

V oblasti služeb poskytovaných zákazníkům je nutno konstatovat, že celému procesu poskytování služeb počínaje vzděláváním pracovníků po vybavení prodejen, kde se poskytování služby zpravidla odehrává, byla na počátku dvacátého století stejně jako v současnosti věnována velká pozornost. Společnost Baťa si od počátku uvědomovala, že prodejci představují klíčovou skupinu zaměstnanců, proto se na tuto skupinu zaměřila, a to jak v oblasti vzdělávání, tak i v oblasti kontroly jejich práce.

Mnohé služby, které společnost v současnosti poskytuje, poskytovala již v první polovině 20. století, v současnosti dostaly modernější formu, i když některé z nich byly už tehdy velmi nadčasové. Například ze zásilkové služby byla vytvořena služba Baťa domů, která funguje na podobných principech. Objevují se však nové složky této služby, jako je informování zákazníků o průběhu zpracování jejich objednávky formou SMS či emailu. Nová odnož zásilkové služby je pak využití internetového obchodu.

Další službou byly správkárny obuvi a punčochového zboží. Dnes tuto službu supluje rychloopravny. Tento nový název vyznívá dle mého názoru z hlediska marketingu velmi pozitivně. Má schopnost zapůsobit na zákazníky. Pokud si chceme nějakou věc dát opravit, většinou ji potřebujeme mít opět v pořádku co nejdříve. Dnešní rychloopravny se specializují mimo obuvi i na koženou galanterii a zavazadla. Opravy se prováděly a stále provádějí pokud možno na počkání.

¹¹⁹ Vlastní zpracování.

V oblasti péče o nohu nabízela firma Baťa poradenství, masáže a služby spojené s pedikúrou, které byly podpořeny spoluprací s Baťovou nemocnicí. V současnosti firma rovněž poskytuje poradenství hlavně prostřednictvím svých webových stránek, kam se zákazníci mohou obracet se svými dotazy a občasnou službou bývá měření deformit nohou. Masáže a pedikúru nabídka společnosti v současné době nezahrnuje.

Dříve navštěvovali prodejci zákazníky i doma, kam jim přicházeli nabízet své služby a zjišťovat jejich potřeby. Tato služba se realizovala hlavně v období, kdy docházelo k poklesu prodeje. S vývojem nových technologií přišly i nové postupy. Místo návštěv domácností se zákazníkům posílají nabídky zboží a služeb elektronickou formou. Novou službou je věrnostní program Baťa klub a prodej zavazadel se službou pojištění.

6.3 Srovnání služeb využívaných spoluobčany

Tabulka 9: Srovnání služeb využívaných spoluobčany do roku 1945 a služeb využívaných spoluobčany v současnosti.¹²⁰

Služby využívané spoluobčany do roku 1945	Služby využívané spoluobčany v současnosti
Zdravotní, kulturní a sportovní zařízení - Baťova nemocnice - BPF (kina, koupaliště, muzeum, výstavní síň, studijní ústav, sportovní areál, Společenský dům)	Sociální služby - Baťova nadace (podpora Dětského domova a základní školy Liptál, financování charitativních koncertů a nadačních fondů, atd.)
Vzdělávání - zlepšení vzdělávacích možností (vybudování řady škol)	Vzdělávání - spolupráce se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně - Junior Achievement
Budování infrastruktury - síť pro střídavý proud, telefonní síť, pořízení veřejných cest, osvětlení, kanalizace, vodovod, čištění silnic, Baťův kanál, Otrokovicko-Zlínsko-Vizovická dráha, letiště	Budování infrastruktury - Lesy a statky Tomáše Bati (zisk společnosti putuje zpět do lesního hospodářství a udržování infrastruktury spravované oblasti)

Co se týče výstavby kulturních, sportovních a zdravotních zařízení, které firma Baťa v minulosti vybuďovala, nic z toho už v současnosti nerealizuje. Investice do budování infrastruktury jsou dnes prováděny jen v omezené míře, a to prostřednictvím společnosti Lesy a statky Tomáše Bati. Tehdejší situace města investice do budování

¹²⁰ Vlastní zpracování.

města a okolí vyžadovala. Baťovy závody se rychle rozvíjely a s rostoucí potřebou zaměstnanců rostla také nutnost vybudovat ve Zlíně pro jeho občany, kteří byli postupně z větší části zaměstnanci firmy Baťa zázemí. V dnešní době už tyto investice do silniční a železniční sítě, do výstavby domků, kulturních a jiných zařízení nejsou nezbytně nutné. Navíc všechna zařízení, která firma Baťa vystavěla byly znárodněny a nic z toho ji už nebylo navraceno, jak jsem již výše zmínila. Z tohoto důvodu investuje firma Baťa do celé řady projektů, ale spíše do těch, které nejsou propojeny se státem. Cílem služby veřejnosti, kterou definoval Tomáš Baťa, bylo dobře posloužit lidem. Všichni tito lidé mohou být potencionální zákazníci. Služby, které společnost Baťa v současnosti uskutečňuje nejsou většinou komercializované, z toho důvodu nemá veřejnost o mnohých z nich představu. Z části je zde určitá podobnost v poskytování služeb BPF a Nadací Tomáše Bati. Společným rysem těchto neziskových organizací je podpora vzdělávání a dalších projektů. Vzdělávání je jedna z aktivit, kterou firma Baťa velmi ráda podporuje.

6.4 Srovnání marketingu služeb ve firmě Baťa do roku 1945 a ve firmě Baťa v současnosti

Tabulka 10: Srovnání marketingu služeb ve firmě Baťa do roku 1945 a ve firmě Baťa v současnosti.¹²¹

Marketingový mix	Ve firmě Baťa do roku 1945	Ve Firmě Baťa v současnosti
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> - služby související s prodejem zboží (poradenství, opravna, zásilková služba) - služby zaměřené na zákazníka (masáže, pedikúra, bufet) 	<ul style="list-style-type: none"> - služby související s prodejem zboží (poradenství, opravna, zásilková služba)
Cena	<ul style="list-style-type: none"> - nízká (cílem je posloužit zákazníkovi, vzbudit v něm důvěru ve značku Baťa) 	<ul style="list-style-type: none"> - střední - časté slevy z ceny služeb za určitých podmínek (cílem je motivovat zákazníky k nákupu zboží)
Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> - síť vlastních prodejen (dobré pokrytí trhu) - zásilková služba - návštěva domácností 	<ul style="list-style-type: none"> - síť vlastních prodejen (dobré pokrytí trhu) - zásilková služba (Baťa domů) - Baťa kontakt - e-shop
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> - reklama (výkladní skříně, plakáty) - firemní časopis, - direct mail (brožury) - osobní prodej (návštěvy domácností) - sponzoring 	<ul style="list-style-type: none"> - reklama (výkladní skříně) - firemní časopis - direct mail (zasílání newsletterů, časopisu) - stránka na sociální síti Facebook - sponzoring - slevy z cen služeb
Lidé	<p><i>Zaměstnanci:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - vzdělávání zaměstnanců - rozsáhlý sociální systém - motivace (odměny ze zisku) <p><i>Zákazníci:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - evidence zákazníků 	<p><i>Zaměstnanci:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - vzdělávání zaměstnanců - sociální služby - motivace (odměny ze zisku) <p><i>Zákazníci:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Baťa klub
Materiální předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> - prostředí vlastní prodejny (typy prodejen 10 velikostních typů) - upravenost zaměstnanců - Baťovská hesla 	<ul style="list-style-type: none"> - prostředí vlastní prodejny (prodejna rozdělena do sekcí na základě preference: <ol style="list-style-type: none"> 1. módy, 2. komfortu a kvality, 3. příznivou cenu. - upravenost zaměstnanců
Proces	<ul style="list-style-type: none"> - nízký kontakt (opravny) - vysoký kontakt (poradenství, masáže, pedikúry) - spolupráce se zákazníky (šest zásad pro průběh aktivit na prodejně) - kontrola prodejen a práce prodáváčů 1 x za měsíc 	<ul style="list-style-type: none"> - nízký kontakt (opravny) - vysoký kontakt (poradenství) - spolupráce se zákazníky (Baťa five step) - mystery shopping a mystery reklamace 3 – 4 x za rok - kontrola prodejen oblastním vedoucím 1 – 2 x do měsíce

¹²¹ Vlastní zpracování.

Jak je patrné z tabulky 10, firma Baťa klade v současnosti velký důraz na budování komunikačního mixu. Konkrétně se jedná hlavně o přímý marketing, kterým zacíluje především své klíčové zákazníky. Firma využila rozvíjejících se médií a zapracovala na rozvoji svých distribučních kanálů. Službou Baťa domů předčila řadu svých konkurentů a tento kanál se stává hojně využívaným. Jak jsem již zmínila v kapitole 4.4, marketing služeb se začal vyvíjet přibližně v 60. a 70. letech 20. století, přesto je z tabulky patrné, že v některých prvcích byla společnost v minulosti pečlivější a orientovala se na zákazníka silněji než je tomu v současnosti. První rozdíl můžeme vysledovat v rozsahu poskytovaných služeb. V první polovině 20. století poskytovala firma Baťa nejen služby související s obuví, ale také služby zaměřené na celkovou péči o nohu, masáže nohou a také pedikúru. Služba zákazníkovi tak byla mnohem komplexnější. Propracovanější byl také systém služeb sloužících pro podporu zaměstnanců prodejny a jejich motivovanost k poskytování kvalitních služeb zákazníkům. Zaměstnanci měli k firmě Baťa silnější pouto, protože jim zajistila ubytování, levné stravování a vysokou mzdu, navíc dobře úročenou ve vnitropodnikové bance. V případě vyhazovu přišel kromě svého místa také o střechu nad hlavou. V současnosti je silnou zbraní společnosti propracovaný distribuční systém a také řízení procesů.

7 Shrnutí analytické části

Tomáš Baťa vybudoval svou firmu ve skvěle fungující systém řízení na základě jasně formulovaných zásad a využití zkušeností, kterých nabyl v zahraničí. Uvědomoval si význam vzdělávání, výchovy a dalšího rozvoje svých zaměstnanců, a věnoval jim velkou pozornost. Pro svůj systém si pracovníky vychovával od prvního okamžiku jejich vstupu do práce. Jeho vzdělávací systém založený na studiu, práce v dílnách a výchově na internátu se ukázal jako velmi prospěšný. Rozsáhlý sociální program pak měl velký význam hlavně z hlediska motivace zaměstnanců. Velká péče byla věnována zdravému stravování a pěstování sportovních aktivit.

Firma Baťa považovala službu lidu za své poslání. Velkou část služeb, které byly poskytovány zaměstnancům společnosti Baťa mohly využívat i ostatní spoluobčané. Nesmírným přínosem pro město bylo vybudování Baťovy nemocnice a řady škol, které přispěly ke zlepšení školského systému.

Firma Baťa už v první polovině 20. století poskytovala řadu velmi nadčasových služeb. Zásilková služba, která sloužila zákazníkům, jejichž požadavky nebyly uspokojeny v prodejně, je dnes v poněkud modernější formě jednou z konkurenčních výhod společnosti. Orientace na zákazníka je asi nejvýraznějším společným rysem, který můžeme vysledovat. Firma Baťa si již v první polovině 20. století vedla evidenci zákazníků, díky níž byla se svými zákazníky v kontaktu. Přístup k zákazníkovi byl a je pro společnost Baťa prioritou. V současnosti se firmě velmi osvědčuje věrnostní program Baťa klub. Nabídka co možná nejvyšší kvality výrobků a služeb je pro firmu Baťa stejně tak dnes jako byla již v první polovině 20. století na prvním místě. Společnost si uvědomuje, že tento cíl nemůže být naplněn bez neustálého vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Vzdělávání se dnes nerealizuje v takovém rozsahu jak tomu bylo kdysi, přesto funguje ve firmě velmi dobře propracovaný systém vzdělávání, tzv. tréninková cesta.

Služby využívané spoluobčany jsou dnes poskytovány prostřednictvím Nadace Tomáš Bati, která je financována firmou Baťa. Ta se zaměřuje především na podporu vzdělávání a dalších veřejně prospěšných aktivit.

III NÁVRHOVÁ ČÁST

8 Doporučení pro firmu Baťa

Společnost přikládala službám velký význam už od dob vzniku společnosti. Z uvedené analýzy služeb firmy Baťa vyplývá, že se tato společnost zaměřuje především na kvalitu a na orientaci na zákazníka. Společnost je dle mého názoru řízena velmi dobře a odpovědně a prostor pro rozšíření nebo optimalizaci jejich služeb a zákaznického servisu je velmi malý. V následujících dvou podkapitolách jsou uvedeny návrhy vyplývající z provedené analýzy a následného srovnání služeb poskytovaných firmou Baťa do roku 1945 a služeb poskytovaných firmou Baťa v současnosti. Společnost nemůže v současnosti poskytovat totožné služby, ale v některých případech je možné se určitými principy poskytování služeb inspirovat.

Uvádím zde také návrhy, které se zdají být výhodné, ale z různých důvodů je nelze uskutečnit. K oblasti služeb využívaných spoluobčany žádná doporučení neuvádím, neboť tyto služby společnost poskytuje ze své dobré vůle a dávat doporučení ke zlepšení těchto služeb mi přijde nesmyslné.

8.1 Návrhy na zlepšení služeb poskytovaných zaměstnancům

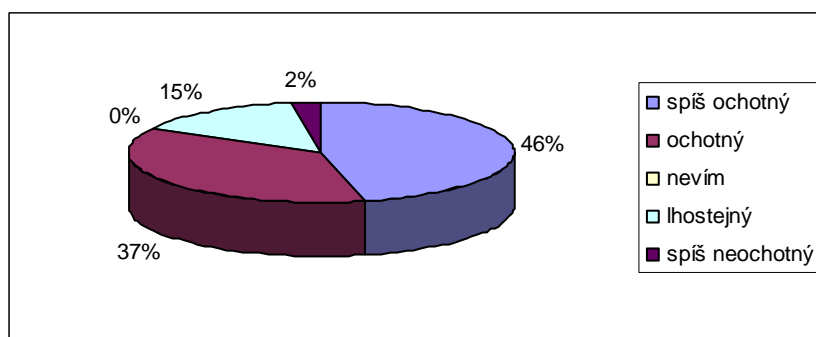
Srovnáním služeb poskytovaných firmou Baťa v první polovině 20. století se službami poskytovanými firmou Baťa v současnosti můžeme vysledovat podstatné rozdíly. V oblasti vzdělávání měla společnost dříve tu výhodu, že zaměstnávala mladé lidi, které mohla vychovávat a vštěpovat jim důležité hodnoty pro výkon povolání. Kombinace výuky, práce v dílnách a výchovy na internátech přispěla k velmi pozitivním způsobem k formování osobnosti zaměstnanců. Firma Baťa by teoreticky i v současnosti mohla zřídit závodní školu. V současnosti je ovšem velký problém, že společnost pohlíží na prodavačskou profesi jako na podřadnou, tak je otázkou, zda by o tento typ vzdělávání byl vůbec zájem a další podstatnou věcí, která by se stěžela zajistit by byla záruka, že vyučený pracovník zůstane u společnosti Baťa a nepůjde po vyučení pracovat jinam.

Další výraznou službou, kterou firma Baťa zaměstnancům zajišťovala bylo stravování. Ve většině firemních budov byly umístěny jídelny, kde se dbalo na vyváženou stravu. Dnes by společnost mohla zařídit pro pracoviště, ve kterých by o to byl zájem donáškovou službu, aby zaměstnanci nemuseli v krátké pauze hledat volná místa v okolních restauracích a mohli si v klidu vychutnat svůj oběd.

Realizování dalších sociálních služeb poskytovaných firmou Baťa v první polovině 20. století není dnes dost dobře možné, jak jsem uvedla v kapitole 6.1.

8.2 Návrhy na zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům

Služby poskytované zákazníkům byly již v první polovině 20. století poskytovány na profesionální úrovni. Zaměstnanci byli ke správné obsluze zákazníků vzděláváni ve školách prodavačů, účastnili se jednou za dva roky týdenního školení a zásady správné služby zákazníkovi jim byly pravidelně sdělovány ve Zpravodaji prodavačů firmy Baťa. Rozsáhlá síť vlastních prodejen umožnila poskytování kvalitního zákaznického servisu. Zaměstnanci měli jasně formulované pokyny jak se chovat k zákazníkům, jak řídit jejich rozhodování, jakým způsobem nabízet jednotlivé produkty a služby. Ne jinak je tomu i dnes. Zaměstnanci podepisují prohlášení o zásadách zákaznického servisu a procházejí důkladným procesem vzdělávání, které jim dává potřebné vědomosti, znalosti, dovednosti a seznamuje je se všemi jejich povinnostmi. Pro firmu je od jejího založení nejdůležitějším posláním dobře zákazníkovi posloužit. Z toho důvodu musí neustále vyvíjet podpůrné aktivity, aby byli zaměstnanci s tímto posláním sžiti. Jako podklad pro hodnocení přístupu zaměstnanců prodejny jsem použila dotazník, který byl zodpovězen 49 respondenty. Šest z uvedených respondentů není zákazníky firmy Baťa, proto byly některé otázky zodpovězeny pouze 43 respondenty. Většina dotázaných zákazníků je s chováním zaměstnanců spokojeno, pouze jeden z oslovených uvádí, že byl personál neochotný a 12 % dotázaných uvedlo, že se zaměstnanci chovali lhostejně, jak je znázorněno v grafu 3.

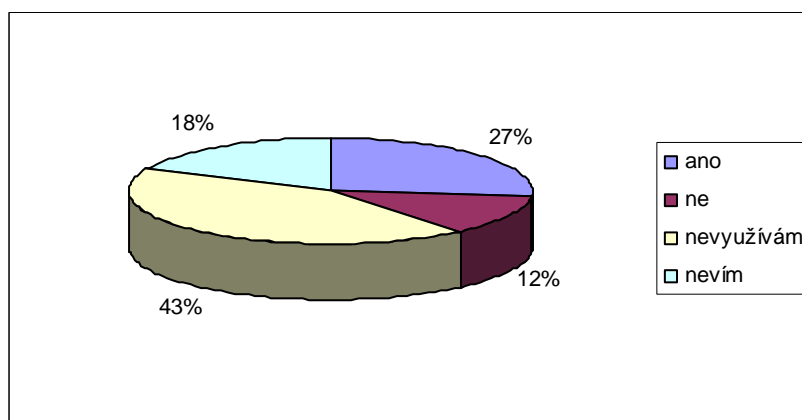


Graf 3: Názor zákazníků na personál společnosti Baťa¹²²

¹²² Vlastní zpracování.

Zákazníci mají možnost využívat k vyjádření svého názoru, připomínek nebo přání telefonní linku nebo mohou firmu kontaktovat elektronicky. Pro vyjádření okamžitého dojmu přímo v prodejně chybí prostor. Řešením by mohl být sběrný box, do kterého by mohli zákazníci vhodit lístek se svým přáním, pocitem nebo nějakou připomínkou. Firma by tak získala rychlou zpětnou vazbu a schránka by posloužila také jako motivace zaměstnanců k příjemné obsluze zákazníků.

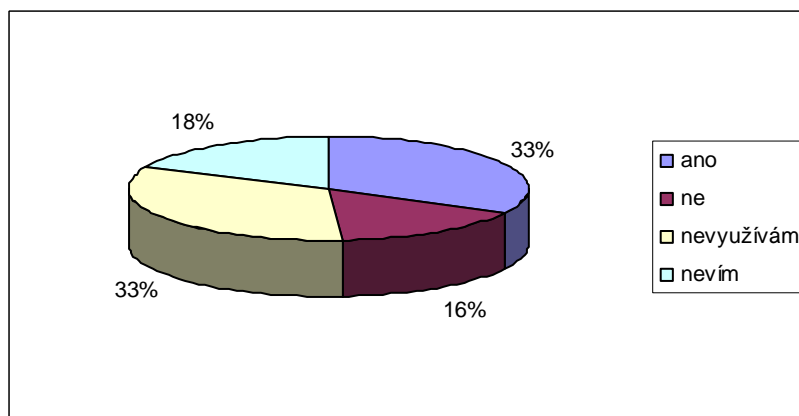
Z tabulky 8 (s. 76) je hned na první pohled patrné, že společnost upustila od služeb, jako je pedikúra nebo masáže nohou. V první polovině 20. století se firma Baťa snažila poskytnout zákazníkovi komplexní péči o nohu. Pod heslem „Odborně prodat botu - znamená předem odborně ošetřit nohu!“ se zákazníkům poskytovali i tyto služby. Uvedené Baťovské heslo je velmi působivé, avšak je nutné zvážit možnosti realizace této služby a především, zda by po těchto službách byla v současnosti poptávka, když existují salony, které se na tyto služby přímo specializují. Teoreticky by se firma Baťa touto službou mohla odlišovat od konkurence. Vypovídací hodnota dotazníku není vzhledem k počtu respondentů vhodná pro nějaké strategické plánování, ale pro naše účely postačí. Nejčastější odpověď oslovených respondentů byla, že tyto služby vůbec nevyužívají. Masáže by uvítalo 27 % oslovených. Ostatní si nejsou jistí nebo by službu nechtěli využívat. Podrobnosti zachycuje graf 4.



Graf 4: Zájem zákazníků firmy Baťa o poskytování masáže nohou¹²³

Na dotaz, zda by uvítali službu pedikúry u firmy Baťa odpovídali dotázaní podobným způsobem, jak znázorňuje graf 5.

¹²³ Vlastní zpracování.



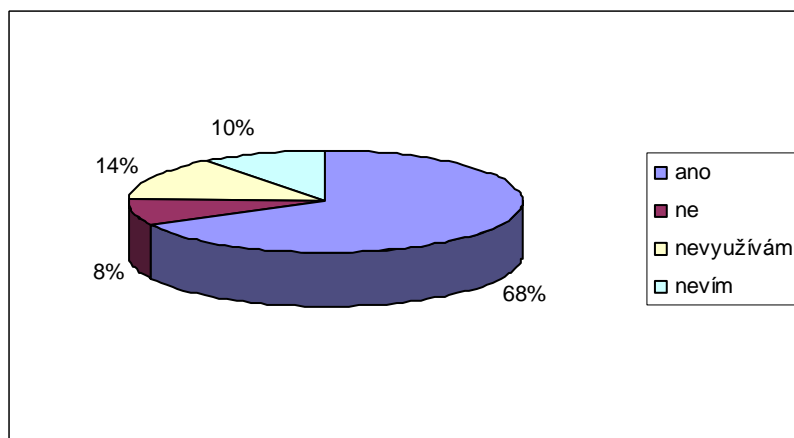
Graf 5: Zájem zákazníků firmy Baťa o poskytování pedikúry¹²⁴

Pan Vojtěch Kořen mi sdělil, že se zavedení těchto služeb zvažovalo. V současnosti je ovšem dost komplikované skloubit realizaci těchto služeb s přísnými hygienickými normami. Tyto provozy by musely být odděleny od standardní provozovny, což by bylo dost nákladné a hlavní věcí je, že ani podle zběžných průzkumů společnosti to není služba, o kterou by měli zákazníci nějakým globálním způsobem zájem. Zákaznickým trendem je navštěvovat spíše speciální salony, kde se zabývají přímo a pouze těmito službami, než tuto službu využívat pod jednou střechou.

Na základě srovnání se službami poskytovanými v první polovině 20. století by bylo možné společnosti Baťa doporučit provozovat v jejich vícepatrových prodejnách bufet s rychlým občerstvením. Pan Vojtěch Kořen mi k této záležitosti řekl, že by tuto službu rádi využívali, prostory by pronajali nějaké společnosti z oboru gastronomie. V tomto případě jsou zde, ale opět přísné předpisy a normy, které udávají přesné dispozice těchto prostorů. Budovy, ve kterých se Baťa prodejny nacházejí těmito dispozicím neodpovídají, musely by se celé přestavět, aby mohly být podobné projekty realizovány. Velká část budov, ve kterých se Baťa prodejny nacházejí je navíc památkově chráněna. Tato služba je tedy technicky neproveditelná.

Z grafu 6 můžeme vyčíst, že většina oslovených respondentů by uvítala službu čištění obuvi. Tato služba by mohla být realizována v rámci rychloopraven. Společnost by si musela stanovit nějaký klíč k oceňování této specifické služby. Z projeveného zájmu potenciálních zákazníků by poskytování této služby stálo za zvážení. Správkaři by při té příležitosti mohli zákazníkům nabídnout opravu obuvi, pokud by na ni shledali nějakou vadu.

¹²⁴ Vlastní zpracování.



Graf 6: Zájem zákazníků firmy Baťa o čištění obuvi.¹²⁵

8.3 Doporučení v oblasti marketingu služeb

Marketingová strategie firmy Baťa je přímo spojena s filozofií firmy. Cílem společnosti je poskytnout zákazníkům službu, která vychází ze schopnosti firmy orientovat se ve světě módy a obouvání. Služba Baťa domů je skvělým marketingovým tahem společnosti, navíc se touto službou odlišuje od své konkurence. Z výsledků průzkumu jsem zjistila, že zákazníci nejsou o této službě moc dobře informovaní. Ze 43 oslovených zákazníků 26 přiznalo, že mají zkušenost s tím, že v prodejně neměli jejich velikost požadované obuvi. Na otázku, zda jim byla nabídnuta služba Baťa domů odpovědělo pouze 7 z nich kladně. Zaměstnanci by měli zákazníky lépe informovat o službách, které mohou využívat. Tyto služby by také mohly být na upoutávkách v prodejně. Lepší propagací služeb skrz své zaměstnance a také propagační materiály na viditelných místech prodejny by společnost přispěla k většímu počtu realizovaných prodejů.

V rámci zlepšení informovanosti zákazníků doporučuji uvést na internetových stránkách k záložce rychloopravy také ceník těchto služeb. Ten je v současnosti dostupný pouze přímo na jejich provozovnách.

¹²⁵ Vlastní zpracování.

Závěr

Organizace nabízející produkty a služby mohou dnes přežít jen tehdy, když se zaměří na zákazníky. Musejí si uvědomit, že nejde pouze o získávání nových zákazníků, ale že je mnohem důležitější udržet si stávající zákazníky. Na zákaznickou spokojenost má vliv nejen kvalita poskytovaných služeb, ale také to, zda jsou tyto služby poskytovány kvalitně. Do popředí zájmu se proto dostává zájem a péče o zaměstnance, neboť tito s kvalitou a kvalitním poskytováním služeb přímo souvisejí. Péče o zaměstnance velkou měrou přispívá ke konkurenceschopnosti firmy.

Firma Baťa měla již v první polovině 20. století velmi dobře promyšlený systém péče o zaměstnance a služby zákazníkům byly poskytovány na velmi vysoké úrovni. Převážná část zařízení, které firma vystavěla primárně pro své zaměstnance byly využívány i ostatními spoluobčany.

Dílním cílem mé práce bylo charakterizování služeb, které jsou poskytovány firmou Baťa v současnosti. Potřebné informace o poskytovaných službách jsem získala na základě rozhovoru s personálním ředitelem společnosti Baťa panem Vojtěchem Kořenem. Analýza těchto služeb je uvedena v páté kapitole a spolu s analýzou služeb poskytovaných firmou Baťa do roku 1945, uvedené ve čtvrté kapitole, jsou východiskem pro naplnění hlavního cíle předložené bakalářské práce.

Hlavním cílem mé práce bylo srovnat služby poskytované firmou Baťa do roku 1945 a služby poskytované firmou Baťa v současnosti. Provedené srovnání poskytovaných služeb poukazuje na jisté rozdíly, které jsou dané zejména odlišnou hospodářskou situací, odlišnými preferencemi jak zaměstnanců, tak zákazníků, ale i novými předpisy, které poskytování některých služeb za současného stavu znemožňují. V poslední kapitole nabízím dílní doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení poskytovaných služeb.

Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že cíle, které byly definovány v úvodu práce, byly splněny. Společnost Baťa bych na základě provedené analýzy zařadila mezi organizace, které poskytují jak svým zaměstnancům, tak svým zákazníkům velmi dobré služby. Přitom neopomím ani své spoluobčany.

Resumé

The subject of this bachelor thesis is the Analysis of the service of the Baťa company and comparing it with the current practice. The offered bachelor thesis is divided into three main parts – theoretical, analytical and suggestion part. In the theoretical part I engaged myself in defining of the services, their classification and marketing. The analytical part covers the chapters four to seven. Chapter four contains an analysis of the services provided by the Baťa company during the first half of the twentieth century; chapter five include the analysis of the services offered by the Baťa company nowadays. In the following chapter six there is a comparison of both current and former services offered by the Baťa company, where I certainly consider the differences between the economic situations, which were with no doubt affecting the work and development of the company. In the suggestion part I am introducing the recommendations for improving of the current services offered by the Baťa company.

The aim of the presented bachelor thesis is to compare the services offered by the Baťa company during the first half of the twentieth century to those offered currently on the basis of the analysis. The next target is to find out whether the Baťa company draws on its former services and whether some of the services could be improved or whether it would be useful to offer some services that were provided during the first half of the twentieth century.

At the beginning of the thesis the reader will learn the definition of service, what features services include and the criteria they are categorized by. In the next chapter there is a marketing mixture of services enriched by three more constituents - people, physical evidence and proceses. The analytical section consist of three parts. In the first one I describe the marketing mixture of services and the reader will also learn about the services provided by the Baťa company until 1945 to the employees and customers and what services were used by the citizens. On the same basis there are described the services currently offered by the Baťa company in the next chapter and the marketing mixture of services is described here as well. The information I needed for writing this chapter I acquired by interviewing the personnel manager of the Baťa company – Mr. Vojtěch Kořen. In the last chapter of the analysis I provide a comparison of the services offered by the Baťa company until 1945 to those offered at the present time and their

marketing strategies. On the basis of this comparison I provide the reader with the recommendations in the suggestion part that could contribute to the improvement of the services offered by the Bat'a company.

Anotace

Autor: Ivona Martynková

Katedra aplikované ekonomie, Filosofická fakulta

Název: Analýza služeb firmy Baťa a srovnání se současnou praxí

Vedoucí práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Počet znaků: 152 000

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury a internetových zdrojů: 21 + 13 (+ 2 jiné)

Klíčová slova: služby, klasifikace služeb, marketing, marketing služeb, Tomáš Baťa, Baťa akciová společnost.

Předložená bakalářská práce je rozdělená do tří základních částí - teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části se věnuji definování služeb a jejich vlastností, klasifikací služeb, kvalitě služeb a marketingu služeb. Analytická část pak obsahuje analýzu služeb poskytovaných firmou Baťa do roku 1945, služeb poskytovaných firmou Baťa v současnosti a jejich následné srovnání. Návrhová část obsahuje dílčí návrhy na zlepšení poskytovaných služeb.

Annotation

Autor: Ivona Martynková

Department of applied Economics, Philosophical Faculty

Title: Analysis of Bata's services and comparison with recent practice

Supervisor: Ing. Romana Lešingrová, Ph. D.

Number of strokes: 152 000

Number of books in used literature and internet resources: 21 + 13 (+ 2 other)

Keywords: services, classification of the services, marketing, marketing of the services, Thomas Bata, Bata company.

The subject of this bachelor thesis is the Analysis of the service of the Baťa company and comparing it with the current practice. The offered bachelor thesis is divided into three main parts - theoretical, analytical and suggestion part. In the theoretical part I engaged myself in defining of the services, their classification and marketing. The analytical part contains an analysis of the services provided by the Baťa company during the first half of the twentieth century, the analysis of the services offered by the Baťa company nowadays. Then is there a comparison of both current and former services offered by the Baťa company.

Seznam pramenů a literatury

Monografie:

BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení. Třetí vydání. 1990. 256 s. ISBN 80-7014-024-0.

GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990, ISBN 80-205-0160-6.

GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing, spol.s r.o., 1996. 128 s. ISBN 80-7169-318-9.

HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

HOROVITZ, J. *Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. 142 s. ISBN 80-85603-45-4.

JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Třetí rozšířené vydání. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

MARTIN, R., B. *Dokonalá služba zákazníkům*. Praha: Linde Praha a.s., 1994. 86 s. ISBN 80-85647-42-7.

Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín. Fond Baťa a.s. Zlín. II/5. Pořadové číslo 87, učebnice *Náuka o detailním obchodě*.

NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990, 152 s.

NOVOTNÝ, T. *Není na co čekat*. Baťa noviny, 2011, 4, s. 2. Zlín: Baťa akciová společnost.

PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990, s. 134 s.

RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. 76 s. ISBN 80-902411-3-1.

STAŇKOVÁ, P.; VORLOVÁ, R.; VLČKOVÁ, I. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Druhé upravené vydání. 2010. ISBN 978-80-7318-927-3.

STRŽITĚSKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.

ŠIMEK, D. *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1997. 82 s. ISBN 80-7067-705-8.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: VICTORIA PUBLISHING a.s., 1994. 233 s. ISBN 80-85605-69-4.

WICHEREK, J. *Zdravotnictví na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace. 2005. 87 s. ISSN 0862 – 8548.

Elektronické zdroje:

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Tomáš Baťa*. [online]. Datum citace 15. 3. 2011. Dostupné z: <http://tomasbata.com/index.html?lang=cs>.

Časopis Detail léto/2009. [online]. Datum citace 10. 4. 2011. Dostupné z: <http://celebrity-forum.cz/viewtopic.php?f=19&t=63>.

FENIKOVÁ, N. *Zákaznický magazín Detail jako efektivní nástroj marketingové komunikace firmy Baťa*. [online]. Datum citace 8. 4. 2011. Dostupné z: http://dspace.knihovna.utb.cz/bitstream/handle/10563/13797/fenikov%C3%A1_2010_b_p.pdf?sequence=1

ACTUM s.r.o. *Junior Achievement Czech Republic. O nás*. [online]. Datum citace 10. 4. 2011. Dostupné z: <http://www.jacr.cz/o-nas/>.

LEDNICKÝ, V. *Rozvoj dopravních systémů firmy Baťa, a.s., v letech 1932 – 1939*. [online]. Datum citace 12. 4. 2011. Dostupné z: http://www.batuv-dum.cz/cd_sbornik/06-Lednický.pdf .

NADACE TOMÁŠE BATI. *Vznik nadace Tomáše Bati*. [online]. Datum citace 10. 4. 2011. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Vznik.html>.

BAŤA, akciová společnost. *Rychloopravny. Adresy a provozní doby rychloopraven Baťa*. [online]. Datum citace 10. 4. 2011. Dostupné z: <http://www.bata.cz/prodejny/rychloopravny.html>.

Sdělení zaměstnancům fy. T. & A. Baťa. [online]. Datum citace 10. 4. 2011. <http://batastory.net/cs/stopa/Sdeleni>.

HAVIT, s.r.o. *Slovník pojmů. Reklamace*. [online]. Datum citace 10. 4. 2011. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p448-reklamace.aspx>.

STAŠA, E. Jak to bylo se zlínskou Tržnicí. [online]. Datum citace 29. 3. 2011. Dostupné z: http://www.zlin.estranky.cz/clanky/novy-zlin/_stara_-trznice-ve-zline.html.

TOMAN, M. Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost? 7. [online]. Datum citace 2. 4. 2011. Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-7>.

TOMAŠTÍK, M. Historie skleněného paláce firmy Baťa na Václavském náměstí v Praze. [online]. Datum citace 1. 4. 2011. Dostupné z: <http://vaclavskenamesti.bata.cz/historie.html>.

VALŮŠEK, D. Jak se rodilo baťovské tiskové impérium. „Dejte mi tři redaktory a dva sázecí stroje.“ [online]. Datum citace 11. 4. 2011. Dostupné z: http://www.zlin.eu/upload.cs/c/c8f326d4_2_m_zlin_3_2011_maketa.pdf.

Ostatní zdroje:

Nástěnka obuvnického muzea ve Zlíně. Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně. Datum citace 15. 4. 2011.

Baťa Induction book. 60 s.

Seznam zkratek

BAPOZ	Baťovy pomocné závody
BPF	Baťův podpůrný fond
BSO	Baťova světová organizace (Bata Shoe Organisation)
BŠP	Baťova škola práce
MAS	Moravské a slovenské strojírny
NTB	Nadace Tomáše Bati

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1:	Sdělení zaměstnancům fy T. & A. Baťa	32
Obrázek 2:	Baťova nemocnice.....	34
Obrázek 3:	Baťovský plakát – pozvání do obchodního domu Baťa.....	44
Obrázek 4:	Dům služeb na Václavském náměstí v Praze.....	50
Obrázek 5:	Baťa noviny.....	57
Obrázek 6:	Zákaznický časopis Detail.....	70
Graf 1:	Počet nově vystavěných baťovských domků v letech 1924 až 1937.....	35
Graf 2:	Počty vlastních prodejen firmy Baťa v letech 1918 – 1937.....	38
Graf 3:	Názor zákazníků na personál společnosti Baťa.....	84
Graf 4:	Zájem zákazníků firmy Baťa o poskytování masáží nohou.....	85
Graf 5:	Zájem zákazníků firmy Baťa o poskytování pedikúry.....	86
Graf 6:	Zájem zákazníků firmy Baťa o čištění obuvi.....	87

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Marketingový mix pro oblast služeb.....	20
Tabulka 2:	Služby poskytované firmou Baťa do roku 1945.....	28
Tabulka 3:	Kategorie nabídky společnosti Baťa do roku 1945.....	47
Tabulka 4:	Služby poskytované firmou Baťa v současnosti.....	52
Tabulka 5:	Vzdělávací moduly určené pro zaměstnance prodejen společnosti Baťa.....	55
Tabulka 6:	Kategorie nabídky společnosti Baťa v současnosti.....	67
Tabulka 7:	Srovnání služeb poskytovaných zaměstnancům firmy Baťa do roku 1945 a služeb poskytovaných zaměstnancům v současnosti.....	73
Tabulka 8:	Srovnání služeb poskytovaných zákazníkům firmou Baťa do roku 1945 a služeb poskytovaných zákazníkům v současnosti.....	76
Tabulka 9:	Srovnání služeb využívaných spoluobčany do roku 1945 a služeb využívaných spoluobčany v současnosti.....	77
Tabulka 10:	Srovnání marketingu služeb ve firmě Baťa do roku 1945 ve firmě Baťa v současnosti.....	79

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam rychloopraven Baťa.

Příloha 2: Dotazník zkoumající vnímání poskytovaných služeb společnosti Baťa u zákazníků.

Přílohy

Příloha 1: Seznam rychloopraven Baťa.¹²⁶

Opravna	Adresa	Provozní doba
Praha - Václ.n.	Václavské nám.6, 110 00 Praha 1	Po-Pá 9.00-18.00
Praha - Jind.	Jindřišská 20, 110 00 Praha 1	Po-Pá 9.00-12.00, 12.30-18.00
Hodonín	Národní tř. 11, 695 01 Hodonín	Po-Pá 9.00-12.00, 12.30-16.30
Ostrava	Masarykovo nám. 13, 701 00 Ostrava	Po-Pá 9.00-12.00, 12.30-17.00
Teplice	U Císařských lázní 123, 415 00 Teplice	Po-Pá 8.00-12.00, 12.30-17.00
Benešov	Tyršova 173, 256 87 Benešov	Po-Pá 8.00-12.00, 12.30-16.30
Nový Jičín	Masarykovo nám. 11, 741 01 N. Jičín	Po-Pá 8.00-12.00, 12.30-16.30
Zlín	Dlouhá 130, 762 22 Zlín	Po-Pá 8.30-18.00 So 9.00-12.00
Olomouc	Riegrova 1, 772 00 Olomouc	Po-Pá 9.00-13.00 13.30-16.30
Strakonice	U Markéty 115, 386 01 Strakonice	Po-Pá 8.00-12.30, 13.00-16.30
Brno	Česká 4, 602 00 Brno	Po-Pá 9.00-18.00
Kolín	Karlovo nám. 73, 280 00 Kolín	9.00-12.30, 13.00-17.00
Plzeň	Zbrojnická 3, 301 15 Plzeň	9.00-12.00, 13.00-17.00

¹²⁶ <http://www.bata.cz/prodejny/rychloopravny.html>

Příloha 2: Dotazník zkoumající vnímání poskytovaných služeb společnosti Bat'a u zákazníků.¹²⁷

Jak zákazníci vnímají služby poskytované firmou Bat'a.

1. Jste zákazníkem firmy Bat'a?

- Ano, nakupuji zde pravidelně
- Ano, ale nejsem pravidelným zákazníkem
- Ne

2. Pohlaví

- žena
- muž

3. Jak byste ohodnotil/a přístup personálu společnosti Bat'a?

- ochotný
- spíš ochotný
- lhostejný
- spíš neochotný
- neochotný
- nevím

4. Jak hodnotíte poradenský servis společnosti Bat'a

- prodavači jsou o svém zboží dobře informovaní
- mnoho jsem se o vyhlédnutém produktu nedověděl/a
- nenechávám si poradit

¹²⁷ Vlastní zpracování.

5. Společnost Baťa v první polovině 20. století poskytovala následující služby. Chtěl/a byste je znovu?

	Ano	ne	nevyžívám tyto služby
Masáže nohou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedikúra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čištění obuvi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Stalo se Vám, že jste v prodejně Baťa neobjevil/a svou velikost?

ano ne

Byla Vám nabídnuta služba Baťa domů (vyhledání obuvi Vaší velikosti v jiné prodejně a zaslání domů)?

ano ne

7. Stalo se Vám někdy u společnosti Baťa, že jste zakoupil/a zboží např. v Pražské prodejně a chtěli je reklamovat v prodejně v Ostravě a prodávající odmítl Vaši reklamaci k vyřízení z důvodu, že jste zboží nezakoupili přímo v této provozovně?

ano ne

6. Poznámka - zde prosím vkládejte Vaše případné připomínky a náměty.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku!